



PROJE HAZIRLAMA KILAVUZU

SUNUŞ

3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA	5
İLK ADIM: FİKRİN BELİRLENMESİ	7
İKİNCİ ADIM: ANALİZ AŞAMASI	8
Mevcut Durum Analizi	8
Paydaş Analizi	10
Sorun Analizi	12
Hedef Analizi	12
Strateji Analizi	13
ÜÇÜNCÜ ADIM: PLANLAMA AŞAMASI	16
Mantıksal Çerçeve Matrisi	16
Süre ve Faaliyet Planlaması	22
Kaynak Planlaması	23
PROJE TEKLİFİ (BAŞVURU FORMU) HAZIRLAMA	31
Proje Özeti	32
Başvuru Sahibi	33
Ortaklar ve İştirakçiler	35
Proje Ayrıntısı	36
Bütçe	45
DEĞERLENDİRME VE SEÇME SÜRECİ	47
PROJELERİN BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ	48
TANIMLAR	49

Hızla gelişen teknoloji, artan rekabet ve değişen iş koşulları; ekonomik ve sosyal aktörlerin daha sistematik çalışma yöntemleri geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Kaynakların koordinasyon içinde daha etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan çağdaş yönetim teknikleri içinde proje yönetimi, önemli bir gelişim aracı olarak değer bulmaktadır.

Sayıları gün geçtikçe artan ulusal ve uluslararası destek kuruluşları, geliştirilmesi gereken alanlarda belirli stratejiler çerçevesinde bir müdahale mantığı geliştirmekte, bu mantıkla uyumlu programlar geliştirerek projelere destek sağlamaktadır. Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası gibi uluslararası kurum ve kuruluşların hibe programları ve kredi destekleri yanında, ülkemizde de çeşitli bakanlıklar ve kalkınma ajansları gibi kuruluşlar projelere destek sağlamaktadır. Dolayısıyla, projeye dayalı iş yapma kültürü de daha geniş uygulama alanı bulmaktadır.

Kalkınma Ajansları, bölge planı ve stratejilerine uygun olarak yerel aktörlerce hazırlanan proje ve faaliyetlere destek sağlamak, AB fonları ve uluslararası fonların kullanılmasında aracılık etmek gibi bölgesel kalkınmaya yönelik önemli roller üstlenmiş kuruluşlardır. Bu görevler; kalkınma ajanslarına, özelde proje hazırlama kapasitesinin ve genelde projeli iş yapma kültürünün tabana yayılmasında önemli bir sorumluluk yüklemektedir.

Çukurova Kalkınma Ajansı 2006 yılında kurulmuştur. Bu tarihten itibaren bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınması için çalışan Ajans, projelere sağladığı destekler aracılığıyla bölgenin rekabet gücünü arttırmayı hedeflemektedir. Ajans, her yıl düzenlediği mali destek programları kapsamında yüzlerce kişiye ücretsiz proje hazırlama eğitimi vermekte ve fikirlerini projeye dönüştürmelerine yardımcı olmaktadır.

Proje Hazırlama Kılavuzu, bölgede projeye dayalı iş yapma kültürünün yaygınlaştırılması, ajansa başvuruda bulunan projelerin niteliğinin artırılması ve kılavuzda yer alan önerilere uyulduğu ölçüde kolayca proje hazırlanabileceğinin gösterilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Kılavuz iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, “proje” kavramına odaklanılarak proje döngüsü yönetimi temel hatlarıyla ele alınmakta; bir fikrin projeye dönüştürülmesinde kullanılabilecek, üç adımdan oluşan pratik bir yol haritası sunulmaktadır. İkinci bölümde ise kalkınma ajansına proje başvuru formu doldurulurken dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmiştir. Son bölümde Çukurova Kalkınma Ajansı teklif çağrılarına başvurularda, proje değerlendirme süreci ve bu süreç sonucunda projelerin başarısız olma nedenleri Ajans tecrübesinden yola çıkarak özetlenmiştir. Kılavuzun ekine bir DVD yerleştirilmiş, elektronik sistemde proje teklifi hazırlanmasını kolaylaştıracak kılavuzlar ve eğitim videoları yüklenmiştir.

“Proje Hazırlama Kılavuzu”nun, proje hazırlayanlara yol gösterici ve faydalı olmasını temenni ederim.

3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA

3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA

Bu çalışmanın amacı, proje hazırlamak için gerekli temel kavramları sade ve anlaşılır bir dille anlatmak ve proje hazırlamak isteyenlerin işlerini kolaylaştırmaktır.

Proje yazımına başlamadan önce projeye ilgili yapılması gereken hazırlıklar; proje fikrinin belirlenmesi, analiz aşaması ve planlama aşaması olmak üzere üç adımda anlatılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan örnekler, proje hazırlayanlara fikir vermek için kurgulanmış örneklerdir. Her projenin kendine özgü bir yapısı olduğundan kılavuzda yer alan örnekler olduğu gibi kullanılmamalıdır.

Üç adım tamamlandıktan sonra “Proje Teklifi (Başvuru Formu) Hazırlama” bölümüne geçilerek proje yazımına başlanabilir.

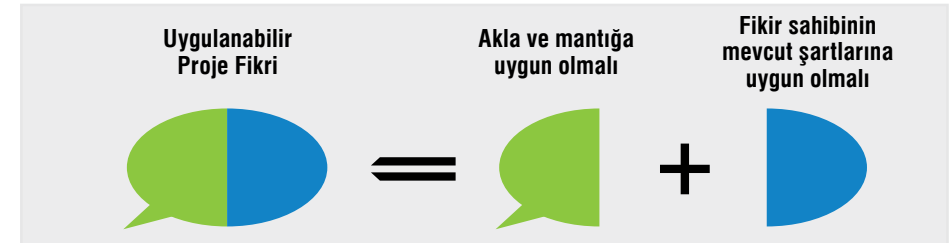
İLK ADIM: FİKRİN BELİRLENMESİ

Proje fikri çoğu zaman projenin kendisi ile karıştırılır. Fikir aslında sadece projenin çıkış noktasıdır. Fikrin projeye dönüşebilmesi için hizmet edeceği amacın belli olması, bu amaca ulaşmak için hangi faaliyetlerin ne zaman, nerede gerçekleştirileceğinin ve hangi kaynaktan finanse edileceğinin planlanmış olması gerekir.



**Fikir projenin ham halidir.
İşlendikçe gelişir ve proje meydana gelir.**

Proje fikri bir sorundan ya da bir ihtiyaçtan doğar. Ancak her fikir projelendirilemez. İlk olarak fikrin belirli bir olgunluğa erişmesi gerekmektedir. Başlangıçta eşsiz/kârlı/faydalı gibi görünen birçok fikrin, olgunlaşma aşamasında uygulanabilir bir proje haline getirilemeyeceği görülür.



Fikrin belirlenmesi aşamasında genel nitelikli araştırmalar yapılabilir ve konusunda uzman kişilerin düşünceleri dinlenebilir. Fikrin projelendirmeye uygun olduğu kanaatine varılırsa analiz aşamasına geçilebilir.

Proje henüz fikir aşamasındayken;

- **Ön araştırma yapılmalıdır:** Hedefleri daha belirgin hale getirmek için mümkün olduğu kadar fazla ön bilgi toplanmalıdır.
- **Konunun uzmanlarına danışılmalıdır:** Proje fikri ile ilgili, uzman görüşünden yararlanmak mevcut fikrin güvenilirliğini arttırabilir.
- **Geçmiş proje teklifleri gözden geçirilmelidir:** Daha önce proje teklifi hazırlanmışsa ya da başkaları tarafından hazırlanmış proje tekliflerine ulaşma imkânı varsa bunları yeniden incelemek, yapılan hataları tekrar etmemek adına faydalı olacaktır.
- **İstişarede bulunulmalıdır:** Konu ile ilgili kişi, kurum ve kuruluşlar ile görüşmeler yapılmalıdır.
- **Doğrulanabilir olmayan verilerden kaçınılmalıdır:** Projede ele alınacak sorun genelde istatistiksel veriler yardımı ile tanımlanır. İstatistiki verilerin, güvenilir kaynaklardan elde edilmiş olması önemlidir.
- **Finansman kaynakları araştırılmalıdır:** Proje konusuna uygun mali destek programları araştırılmalıdır. Proje konusu ne kadar faydalı olursa olsun başvuru alan mali destek programının amaç ve öncelikleri ile örtüşmüyorsa, proje destek alamayabilir.

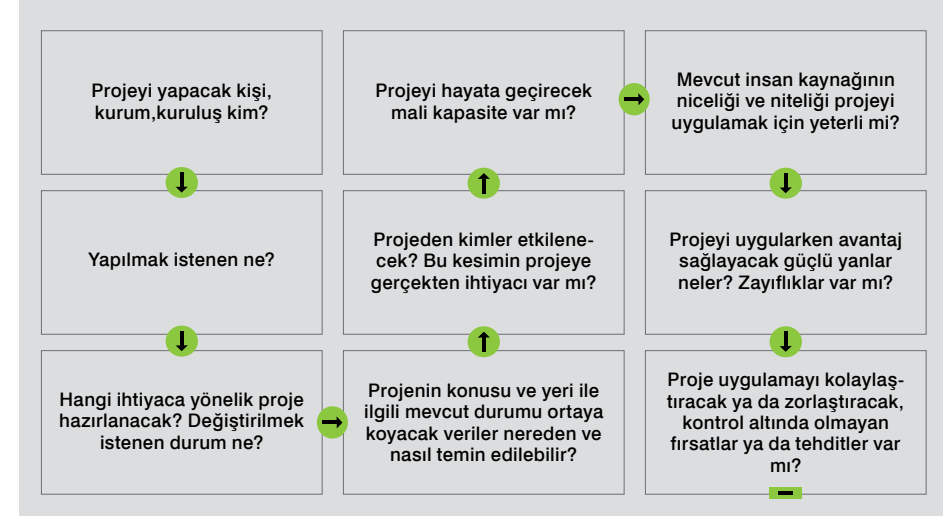
İKİNCİ ADIM: ANALİZ AŞAMASI

Belirlenmiş olan proje fikrinin geliştirilip projeye dönüştürülmesi için bazı analizler yapılmalıdır. Analiz aşamasının beş evresi vardır. Bunlar; proje öncesi durumun görülmesini sağlayan mevcut durum analizi, projeye katkıda bulunacak ve projeden etkilenecek tarafların belirlendiği paydaş analizi, sorunlar arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin ortaya konduğu sorun analizi, proje ile ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edildiği hedef analizi ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin kararlaştırıldığı strateji analizidir.

1. Mevcut Durum Analizi

Analiz aşamasının ilk evresi mevcut durum analizidir. Mevcut durum bilinmeden ulaşılmak istenen nokta, yani hedef belirlenemez.

Bu aşamada mevcut duruma ilişkin bazı sorular sorularak, proje fikrini hayata geçirebilmenin mümkün olup olmadığı analiz edilmelidir. Örnek sorular yanda verilmiştir.



Örnek:

XYZ San. Tic. A.Ş.'nin mevcut durumu, işletme yetkilileri tarafından ortaya konulmuştur. Bu işletmede;

- **Kalifiye işçi sayısı az:** Çalışanlarının %80'i ilköğretim mezunu ve %60'ı 1 yılın altında iş tecrübesine sahiptir.
- **Satışlar düşük:** İşletme, kapasitesinin % 40'ı ile çalışmakta ve ciro rakamları hedeflenenin %50 altındadır.
- **Hatalı üretim fazla:** Üretimde hata oranları %10'a varmaktadır.
- **Lojistik eksikleri var:** Kuruluş yeri limanlara ve demir yolu bağlantılarına uzaktır. Firma, üretim yeri ana ulaşım yolları üzerinde olmadığı için maliyet ve teslim sürelerinde dezavantajlıdır.
- **Ürün çeşitliliği az:** 4 çeşit nihai ürün ile piyasa talebinin sadece %8'ine hitap edilmektedir.
- **Maliyetleri çok yüksek:** Ürünler, piyasanın %10 üzerinde bir maliyetle üretilmektedir.
- **Üretim ekipmanları eski:** Üretim ekipmanlarının en yenisi 13 yıllıktır.

Mevcut durumun ortaya konması temel sorunun belirlenmesinde kolaylık sağlar. Mevcut durum ortaya konduktan sonra güçlü ve zayıf yanlar ile fırsatlar ve tehditler analiz edilmelidir. Bu analize GZFT ya da SWOT analizi denir. Güçlü ve zayıf yanlar kişi/kurum/kuruluşun sahip olduğu ve kontrolü altında olan içsel durumlar; fırsatlar ve tehditler ise kendi kontrolü dışında gelişen dışsal durumlardır.

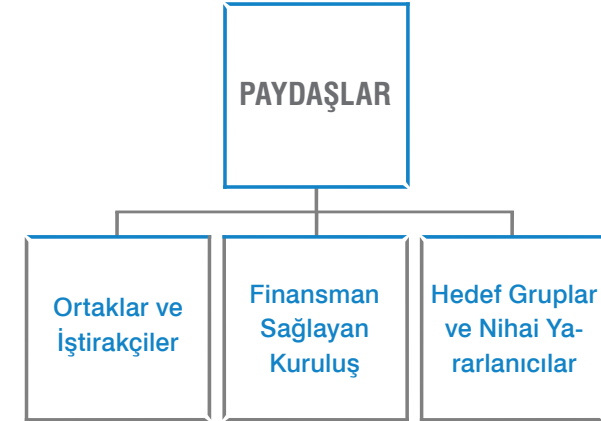
Aşağıdaki tabloda yukarıda yapılan örnek çalışmanın GZFT analizi bulunmaktadır. Yukarıdaki sorular sorulduktan sonra yanıtlardan yola çıkarak GZFT analizi yapılır.

GZFT TESTİ		POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL		• Yönetim yeniliklere açık • İşletme bilinirliği fazla. GÜÇLÜ YANLAR	• Çalışanlar yeniliklere kapalı ZAYIF YANLAR
	DİŞSAL	• İlgili alanda teşvikler var, • Ürün pazarı genişliyor. FIRSATLAR	• Piyasadaki rakip firma sayısı artıyor. TEHDİTLER

2. Paydaş Analizi

“Projeden kimler etkilenecek?” sorusunun cevabı proje paydaşlarının kimler olduğunu gösterir. Projeden olumlu ya da olumsuz etkilenecek herkes projenin paydaşıdır. Projenin etki edeceği kesimi tanımak ve ona göre hareket etmek daha etkili bir proje hazırlanmasına yardımcı olacaktır.

Paydaşlar genel olarak **3 gruba** ayrılır:

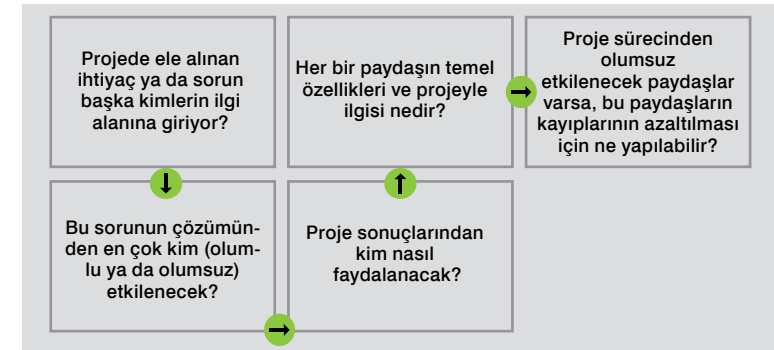


Ortaklar, projede aktif rol oynayan ve mali destekten doğrudan faydalanabilen; iştirakçiler ise teknik ve mali destek sağlama, uzmanlık aktarımı gibi konularda projede rol alabilen, ancak mali destekten doğrudan faydalanamayan paydaşlardır. Hedef grup, projeden kısa vadede ve doğrudan etkilenecek; nihai yararlanıcılar ise uzun vadede, dolaylı etkilenecek kişi, firma, kuruluş, grup ya da topluluklardır.

Örnek:

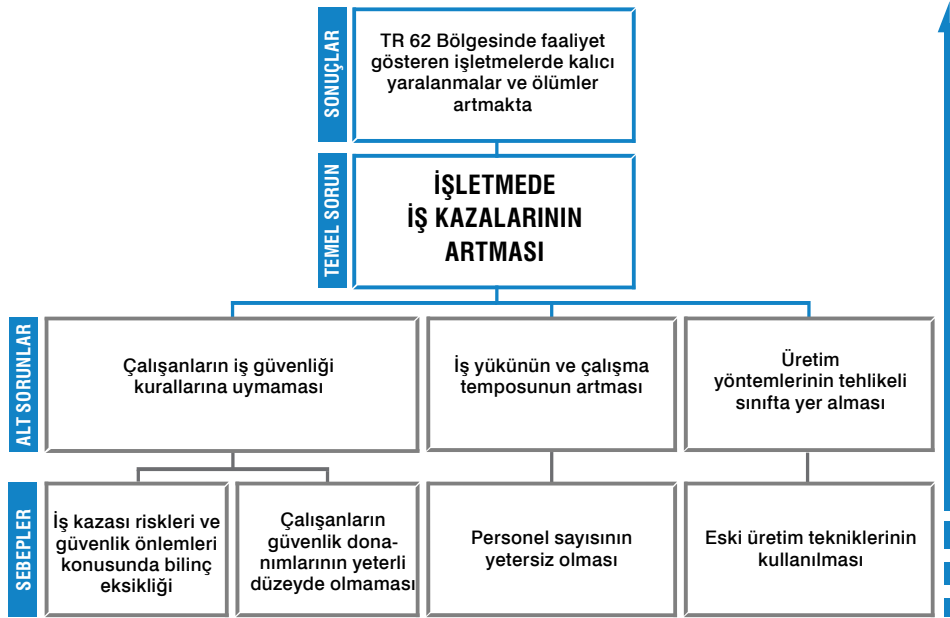
“XYZ San. Tic. A.Ş.” yürüteceği proje kapsamında 50 çalışana iş güvenliği konusunda eğitim verecektir. Bu durumda, eğitime katılan 50 kişi projenin hedef grubu olur. 50 kişinin iş güvenliği konusunda bilinçlenmesi ve edindikleri bilgileri diğer çalışanlarla paylaşması yoluyla diğer çalışanlar, çalışanların aileleri hatta uzun vadede müşteriler nihai yararlanıcı olacaktır.

Aşağıdaki soruların yanıtları verilerek proje paydaşları ve projeye ilişkileri tespit edilir:



3. Sorun Analizi

Sorun analizi, proje fikrinin ortaya çıkışını tetikleyen problemleri tanımlar ve tanımlanan problemler arasında “sebeup/sonuç” ilişkilerini oluşturur. Sorun analizi yapılırken öncelikle bir temel sorun belirlenir ve bu temel sorun ile ilişkili tüm alt sorunlar sıralanarak bir sorun ağacı oluşturulur. Sorun ağacının her bir dalında “NEDEN” sorusu sorulduğunda elde edilecek cevap alt sorunlara işaret eder. Aşağıda iş kazalarına ilişkin örnek bir sorun ağacı bulunmaktadır.

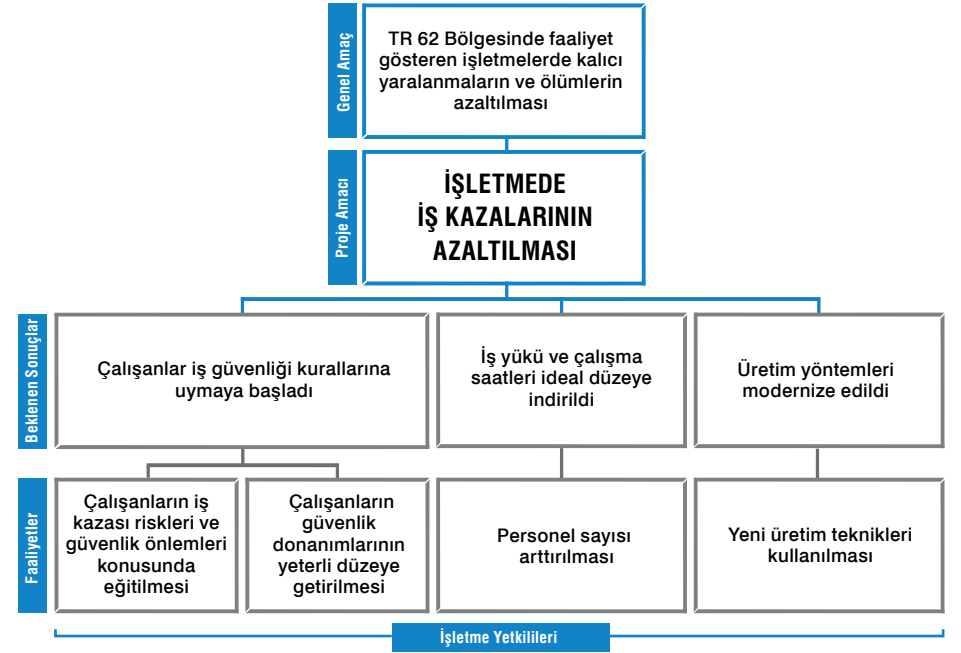


4. Hedef Analizi

Hedef analizi, proje ile ulaşılmak istenen noktayı gösterir. Bu analiz tamamlandığında genel ve özel amaç ile ilgili fikir sahibi olunacaktır.

Projede birbiri ile bağlantılı iki hedef bulunur. Bunlar genel amaç ve proje amacı olarak adlandırılır. Genel amaç, projenin tek başına çözüme kavuşturamayacağı ancak gerçekleşmesine küçük ya da büyük katkı sağlayabileceği hedeftir. Proje amacı ise projenin sonucunda doğrudan elde edilecek somut, gerçekçi, ulaşılabilir ve ölçülebilir hedeftir. Proje amacının genel amaçtan temel farkı ulaşılabilir olmasıdır.

Hedef analizinde de sorun analizinde olduğu gibi bir hedef ağacı çizilir. Hedef ağacı oluşturmak için sorun ağacındaki tüm olumsuz ifadeler olumlu ifadelerle çevrilir. Aşağıda iş kazaları örneğinin hedef ağacı gösterilmektedir.

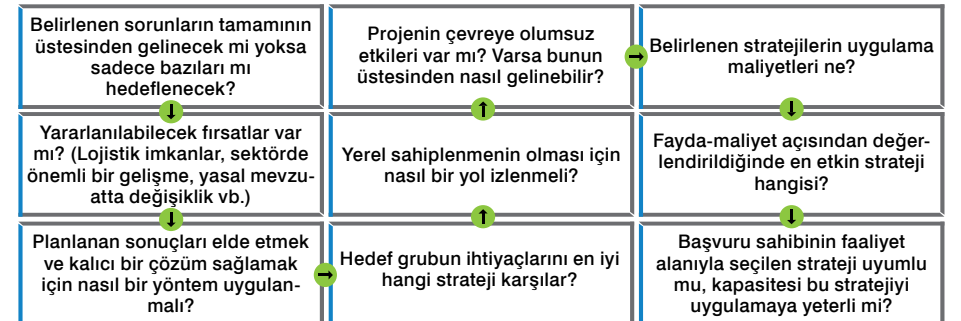


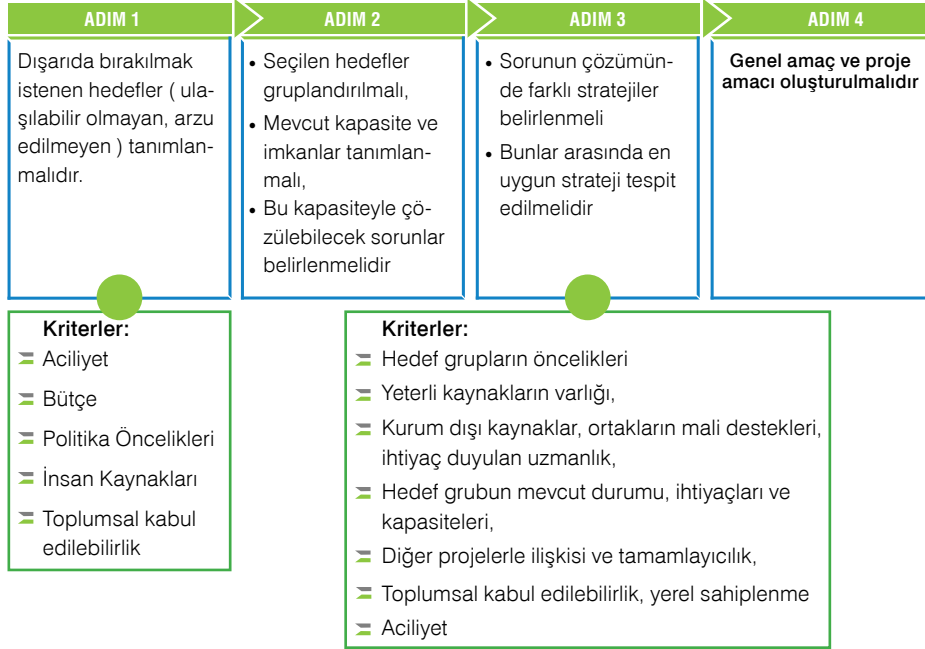
5. Strateji Analizi

Strateji analizi, hedeflere ulaşmak için kullanılacak müdahale yöntemini tanımlamada yardımcı olur.

Sorunu tamamen ortadan kaldıracı için soruna farklı açılardan yaklaşılması gerekmektedir. Ancak proje sahibinin gücü ve kapasitesi (ekonomik, sosyal, kurumsal yapı) sorunu tüm yönleriyle ele almaya uygun olmayabilir. Bu durumda strateji, kapasiteye göre belirlenmeli ve bazı alt sorunlar göz ardı edilmelidir. Strateji analizi bu noktada doğru karar verilmesine katkı sağlar.

Karar verme aşamasında şu sorular sorulmalıdır:





XYZ A.Ş.'nin strateji analizine ilişkin örnek aşağıda verilmiştir. İşletme yetkilileri, çalışanların iş güvenliği kurallarına uymasını sağlayarak işletmedeki iş kazalarını azaltmaya karar vermiştir ve bu hedefe uygun bir strateji belirlemiştir.

Örnek:

Müdahaleyi kim yapacak?

İşletme yetkilileri

Kimin için yapacak?

XYZ AŞ. riskli iş grubu çalışanları için yapacak.

Arzu edilen değişim/dönüşüm/kazanım nedir?

Çalışanlar iş güvenliği kurallarına uymaya başladı.

Proje amacı:

Çalışanların iş kazası riskleri ve güvenlik önlemleri konusunda eğitilmesi ve güvenlik donanımlarının yeterli düzeye getirilmesi yoluyla işletmede meydana gelen iş kazalarının %70 azaltılması

Bu değişim/dönüşüm/kazanım nasıl bir genel hedefe (daha üst, daha büyük ölçekli) “katkı” sağlayacak?

Genel amaç:

TR 62 Bölgesi'nde iş sağlığı ve güvenliği seviyesinin artırılmasına katkıda bulunmak

Genel ve özel amaç oluşturulduktan sonra bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğine dair faaliyetler ve beklenen sonuçlar (ara hedefler) belirlenmelidir.

Faaliyetler, projenin amacına ulaşması ve istenilen dönüşümün sağlanması için yapılması gereken bütün işlerdir. Beklenen sonuçlar ise faaliyetler gerçekleştirildiğinde elde edilen kazanımlardır. Her faaliyet somut bir işi tanımlamalı ve her faaliyetin bir çıktısı olmalıdır. Bu çıktılar beklenen sonuçlara götürmeli ve bu sonuçların toplamıyla proje amacı sağlanmalıdır.

FAALİYET	BEKLENEN SONUÇ	BEKLENEN SONUÇ
İş güvenliği konusunda 50 kişiye eğitim verilmesi	50 kişi eğitildi.	İş güvenliği kurallarına uyan kişi sayısı arttı.
İşletmenin Organize Sanayi Bölgesine taşınması	İşletme Organize Sanayi Bölgesine taşındı.	Organize Sanayi Bölgesi avantajlarından ve teşviklerinden yararlandı.

Faaliyetler belirlendikten sonra elde edilecek somut çıktılar tespit edilmelidir. Aşağıdaki tablo incelenerek beklenen sonuçlar ve somut çıktılar arasındaki fark görülebilir:

FAALİYET	SOMUT ÇIKTI	BEKLENEN SONUÇ
	Faaliyetler sonucunda ortaya çıkması beklenen, somut olarak ifade edilebilecek olan ürünler ve hizmetlerdir. (eğitim, rapor, seminer, yayın, sığınma evi, danışmanlık hizmeti gibi)	Çıktılar yoluyla sağlanacak anlayış değişikliği, bilinç artışı, duyarlılık gelişmesi gibi soyut etkilere (Çevre duyarlılığında gelişme, bilinç yükselmesi, katılım artışı, merkezi ya da yerel yönetimlerin önceliğinde, bütçelerinde, kanunlarında bir değişim gibi).

Örnek:

FAALİYET	SOMUT ÇIKTI	BEKLENEN SONUÇ
• Personel alımı ve eğitim faaliyetleri	• 4 yeni personel istihdamı • 4 kişiye 5 günlük kalite eğitimi	Personelin kapasitesi geliştirilerek üretimde hız ve kalite artışı sağlandı.

ÜÇÜNCÜ ADIM: PLANLAMA AŞAMASI

Analiz aşamasında proje fikrinin uygulanabilir olup olmadığı test edilmiştir. Analizlerin sonucunda projenin uygulanabilir olduğu düşünülüyorsa bu aşamaya geçilir.

Bu aşamada, analiz aşamasında elde edilen veriler bir araya getirilerek proje uygun şekilde planlanır. Planlama aşamasının, mantıksal çerçeve matrisi, süre ve faaliyet planı ve kaynak planlaması olmak üzere **üç evresi** vardır.

1. Mantıksal Çerçeve Matrisi

Mantıksal çerçeve matrisi, dört satır ve dört sütundan oluşan, projenin özetini içeren bir tablodur. Bu matris hazırlık ve uygulama aşamalarında proje takibini kolaylaştırır, başvuru formu doldurulurken kolaylık sağlar ve hata yapma ihtimalini azaltır.

Bu tablo sayesinde;

- Projenin amaçları, hedefleri ve çıktıları,
- Bu hedeflere hangi faaliyetlerle ulaşılabileceği,
- Ulaşıp ulaşılmadığının hangi araçlarla kontrol edileceği,
- Bu hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek riskler tek bir tabloda görülebilir.

Başvuru Formunu doldurmaya başlamadan önce mantıksal çerçeve matrisinin hazırlanması tavsiye edilir. Böylece proje kurgusundaki tutarsızlıklar ve eksiklikler önceden fark edilebilir, hata yapma ihtimali azaltılabilir.

Mantıksal çerçeve matrisi aşağıda verilmiştir. Kutucuklarda yazılı sorular numarasına dikkat edilerek doldurulmalıdır.

	Proje Mantiği / Yapısı (Müdahale Mantiği)	Objektif olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar / Riskler
GENEL AMAÇ	1 Projenin katkıda bulunacağı genel kapsamdaki amaç nedir?	8 Genel amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?	9 Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	BOŞ BIRAKILIR
PROJE AMACI	2 Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç(lar) nedir?	10 Proje amacının başarıldığı hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	11 Proje amacının gerçekleştirildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilen olan)	7 Söz konusu amacın başarılması için yararlanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların (dışsal koşulların) sağlanması gereklidir? Hangi riskler dikkate alınmalıdır?
BEKLENEN SONUÇLAR	3 Proje amacına ulaşabilmesi için gerekli olan sonuçlar nelerdir?	12 Beklenen proje sonuçlarının elde edilip edilmediği hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	13 Proje sonuçlarının elde edildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır?	6 Beklenen sonuçların zamanında elde edilmesi için hangi dışsal koşullar sağlanmalıdır?
FAALİYETLER	4 Beklenen sonuçları elde etmek için uygulanacak faaliyetler nelerdir?	ARAÇLAR Bu faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir?	MALİYETLER Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir?	5 Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için yararlanıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?
				ÖN KOŞUL Projenin başlamasından önce hangi ön koşulların sağlanması gerekmektedir?

Proje Mantığı (1.Sütun)

Birinci sütun "Analiz Aşaması (sorun, hedef, strateji analizi vb.)" sonrasında elde edilen bilgiler kullanılarak doldurulur. Analiz verileri kullanılarak ilk dört kutucukta genel amaç, proje amacı, beklenen sonuçlar ve faaliyetler oluşturulur.

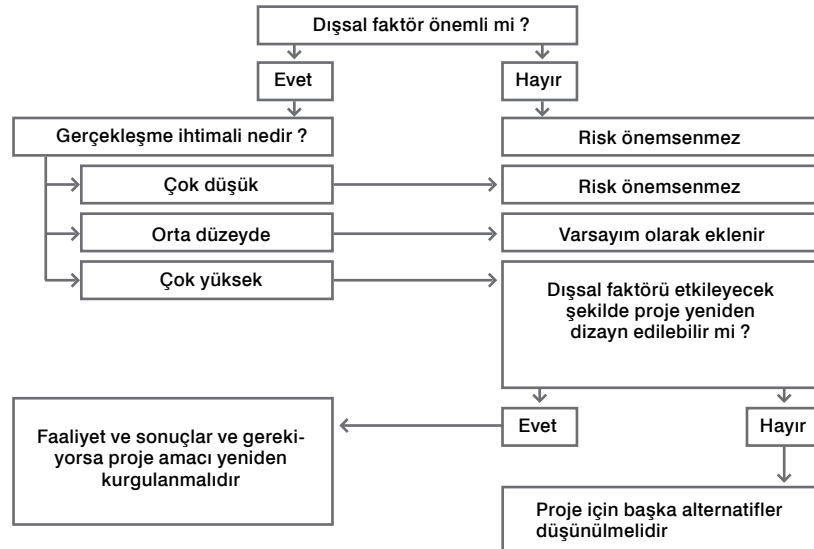
Varsayımlar (4.Sütun)

Tabloda doldurulması gereken ikinci bölüm varsayımlardır. Bu bölüme birinci sütunda yazılanların gerçekleşebilmesi için gerekli olan önkoşullar yazılmalıdır.

Bu bölüm doldurulurken en alt satırdan başlanılarak üste doğru çıkılır. İlk doldurulması gereken yer "Ön koşul" kutucuğudur.

Ön koşul alanına projenin uygulama aşamasına geçilebilmesi için mutlaka gerçekleşmesi gereken koşullar yazılmalıdır. Bu alana, projenin uygulanabilmesi için ilgili mevzuat gereği resmi makamlardan alınması gerekli mülkiyet, kira sözleşmesi, izin, ruhsat, yetki belgesi, lisans gibi belgeler yazılabilir.

Ön koşulların yanı sıra projenin uygulanmasını zorlaştıracak ya da imkânsız hale getirecek riskler değerlendirilmelidir. Bu riskler dışsal nedenlerden kaynaklanan durumlardır. Aşağıdaki tablodan yararlanılarak "Risk Analizi" yapılabilir.



Faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan belgelerin temin süreleri önceden araştırılmalıdır.

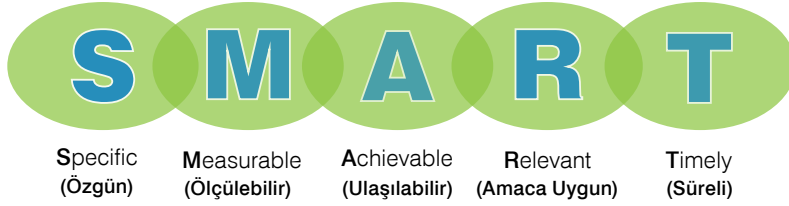
Yandaki tabloda görüldüğü gibi belirlenen risk orta düzeyde ise bu riskin proje uygulama süresince gerçekleşmeyeceği düşünülerek "Varsayımlar"a eklenmelidir.

Varsayımlar sütunu yatay mantıkla doldurulmalıdır. Örneğin, matrisin 5. kutucuk dolduruluyor ise birinci sütundaki karşılığı (4. kutucuk) kontrol edilmelidir. 4. kutucukta belirtilen faaliyetlerin gerçekleşmesine engel olabilecek riskler analiz edilmeli ve riskin önem derecesine göre 5. kutucuğa varsayım olarak eklenmelidir. Varsayımlar sütununun nasıl doldurulacağına ilişkin bir örnek aşağıda verilmiştir.

	MÜDAHALE MANTIĞI	VARSAYIMLAR
GENEL AMAÇ	TR62 Düzey2 (Adana-Mer-sin) bölgesindeki XXX üretim sektörünün AR-GE ve inovasyon faaliyetlerinin geliştirilmesi yoluyla rekabet gücünü arttırmak ve bölgenin kalkınmasına katkı sağlamak	
PROJE AMACI	- AR-GE ve inovasyon alt yapısının oluşturulması - Pazar payının %40'a yükseltile-rek rekabet gücünün artırılması - Kar oranının %20 oranında artırılması	- Bölgenin pazar kapasitesinin uygun olması - Coğrafi konum ve ulaşım altyapısı olarak oldukça avantajlı konumda olması
SONUÇLAR	- Ürün tasarım kabiliyeti oluştu. Ürün tasarım hızı arttı. - Nitelikli eleman artışı sağlandı. - Üretim hızı ve ürün kalitesi arttı. - Maliyetler düştü.	- Operatörlerin verilen eğitimde başarılı olmaları - Tedarikçilerin makine-ekipmanı uygun monte ederek devreye almaları ve teslim etmeleri
FAALİYETLER	- AutoCAD Inventor modelleme programının alınması 1 Teknik ressamın istihdamı - Makina parkının modernizasyon - Operatörlere makine ve çalış-tırma ve bakım eğitimlerinin verilmesi	Çalışanların istikrarlı sağlık durumları ve eğitim için istekli olmaları
ÖN KOŞULLAR		- Üretimin yapılacağı binanın ruhsatının alınması - ÇED Raporu'nun temin edilmesi

Başarı Göstergeleri (2. Sütun):

Projenin, hedeflerine ulaşma konusunda başarısını ölçmek için kullanılan objektif göstergelere başarı göstergeleri ya da performans göstergeleri denir. Başarı göstergeleri faaliyetlerle tutarlı, gerçekçi ve ölçülebilir olmalıdır. Aynı zamanda, hedef grup nicelik, nitelik, zaman ve mekan konusunda fikir vermelidir. Uluslararası kaynaklarda başarı göstergelerinin sahip olması gereken özellikler İngilizce akıllı anlamına gelen SMART kelimesi ile formüle edilmektedir. Specific, Measurable, Achievable, Relevant ve Timely kelimelerinin baş harfleri alınarak oluşturulan bu formülle anlatılmak istenen belirlenen başarı göstergelerinin özgün, ölçülebilir, ulaşılabilir, proje amacına uygun ve belirli bir zaman diliminde gerçekleşebilecek şekilde tasarlanmasıdır.



Örnek:

X firması rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bir projede, proje amacına ulaştığını gösterecek başarı göstergelerini şu şekilde belirlemiştir:

1 sene içinde:

- Mevcut müşteri siparişleri %30 oranında arttı.
- Müşteri sayısı 60'dan 90'a ulaştı, bölgedeki pazar payı %20'den %30'a ulaştı.
- Ortadoğu pazarına girildi, toplam satışlarda %25'lik artış sağlandı.
- Karlılık % 15 oranında arttı.

Sayısal olarak ifade edilemeyen değişimlerle ilgili göstergeleri oluştururken değişimin ortaya çıkaracağı sonuçlarla ilgili olarak yeni göstergeler eklenebilir.

Örnek:

Amaç: Sürdürülebilir kalkınma konusunda yerel halkın bilinçlenmesi

Beklenen Sonuç: Oluşturulan bilgi kaynakları ve bilinçlendirme faaliyetleriyle yerel halkın sürdürülebilir kalkınma talebi arttı.

Gösterge: Bir yıl sonunda sürdürülebilir kalkınmayla ilgili eğitim faaliyetlerine 10 köyden 300 kişi katıldı.

Yeterli mi?: Bu gösterge zaman ve nicelik ile ilgili bilgi vermektedir. Ancak, halkın sürdürülebilir kalkınma talebinin artıp artmadığı, eğitim faaliyetlerinin katılımcı sayısı ile gösterilemez. Bu faaliyetlere katılan kişilerdeki davranış değişiklikleriyle ilgili bir gösterge ya da bu talebin arttığını gösteren başka bir gösterge oluşturulmalıdır.

Yeni gösterge: Bir yıl sonunda eğitim faaliyetlerine katılan 300 kişinin %40'ı organik tarım yöntemlerini kullanmaya başladı. Bu ürünleri satmak üzere bir kooperatif kuruldu. Yerel yönetimin bölgedeki sanayi tesislerini denetlemesi için baskı oluşturmak üzere bir dernek kuruldu.

Bu sütunun en altındaki **Araçlar** alanı ise proje faaliyetlerinin uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan alet/ekipman bilgilerinin girildiği alandır.

Doğrulama Kaynakları (3. Sütun)

İkinci sütunda belirlenmiş olan başarı göstergelerinin hangi araçlar ile doğrulanabileceği burada belirtilmelidir.

Doğrulama kaynakları belirlenirken aşağıdaki sorular sorulmalıdır:

Gerekli bilgi nasıl toplanmalı? Bilgi toplarken hangi yöntem kullanılmalı?	Araştırmalar, idari kayıtlar, ulusal/uluslararası istatistikler, çalışma atölyeleri ya da odak grup toplantıları tutanakları/sonuçları, gözlemler, vb.
Bilgiyi kim toplamalı?	Bağımsız bir ekip veya kişi, proje çalışanları vb.
Bilgi ne zaman veya hangi sıklıkta toplanmalı?	Aylık, yıllık, proje süresince, proje sonunda vb.
Kimlerle görüşülmeli? Bilginin alındığı yer (kişi ya da kurum) güvenilir mi?	Bilgi edinilen kaynakların tarafsız, güvenilir ve yetkin olmasına dikkat edilmelidir.

Bu sütunun en altında yer alan Maliyetler alanında her bir ana maliyet kalemi için ne kadar harcamanın öngörüldüğü belirtilmelidir (Örneğin: Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı: 430.586,00 TL Diğer Maliyetler ve Hizmetler Ara Toplamı: 4.000,00 TL Diğer Alt Toplamı: 19.000,00 TL Toplam uygun proje maliyeti: 453.586,00 TL).

2. Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planı, proje amacına ulaşabilmek için gerçekleştirilecek faaliyetler bütünü gösteren bir yol haritasıdır. Bu plan, her faaliyetin hazırlık ve uygulama aşaması hakkında yeterli bilgi verecek şekilde hazırlanmalıdır.

Faaliyet planı ne işe yarar?

- Faaliyetleri uygulanabilir alt detaylara böler.
- Faaliyetlerin sırası, önceliği ve süresini belirler.
- Uygulama aşaması için kilometre taşlarını belirler.
- Uygulama ve yönetim sorumlularını tayin eder.

Faaliyet planı nasıl oluşturulur?

1. Faaliyetlerin takip ve kontrolünü kolaylaştırmak için ana faaliyetler ve alt faaliyetler belirlenmelidir. Böylece alt faaliyetlere de sorumlu kişiler atanarak iş bölümü daha

ANA FAALİYETLER	• Yeni teknolojiye sahip üretim hattı kurulması
ALT FAALİYETLER	• İhale yoluyla satın alma işlemlerinin gerçekleştirilmesi • Makine ve ekipman montajı • Makine ve ekipmanın test edilerek hizmete alınması

2. Faaliyetlerin birbirleri ile öncelik ilişkileri belirlenerek faaliyetler arası bir sıralama yapılmalıdır. Faaliyetler arasında biri tamamlanmadan diğeri gerçekleşemeyecek olan faaliyetler varsa bunlar belirlenmeli ve uygulama aşamasında bu bağımlılık ilişkisine dikkat edilmelidir.
3. Öncelik ilişkisine göre sıralanmış olan faaliyetlerin başlama ve tahmini bitiş zamanları tespit edilmelidir. Planlama, tahmini sözleşme tarihi göz önünde bulundurularak yapılmalı; Faaliyet Planına "1. Ay", "2. Ay", "3. Ay" vb. şeklinde aktarılmalıdır. Buradaki aylar takvim ayları değil, proje uygulama sürecinde faaliyet gösterilecek ayları ifade eder.
4. Faaliyetler için önem arz eden olaylar/aşamalar (kilometre taşları) belirlenmelidir. Bu çalışma, proje uygulama aşamasında izlemeyi kolaylaştırır ve ilerlemenin ölçülmesini sağlar.
5. Faaliyetler için gerekli olan idari ve teknik personel ihtiyacı tespit edilmelidir. Mevcut insan kaynaklarının yeterli olup olmadığı kontrol edilmeli ve mevcut insan kaynağı yeterli değilse bu eksikliğin nasıl giderileceği değerlendirilmelidir. İnsan

kaynaklarının yanı sıra faaliyetler sırasında gerekli olan makine ve teçhizat için de aynı değerlendirmeler yapılmalıdır.

6. Faaliyetlerin uygulanmasından sorumlu olacak kişi/kurum/kuruluşlar belirlenmelidir. Faaliyetleri yürütecek ekipler belirlenmeli ve ekip üyeleri arasında üyelerin kapasiteleri, becerileri ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak iş bölümü yapılmalıdır. Özellikle teknik bilgi gerektiren faaliyetler varsa, bu faaliyetlerin yürütülmesinde rol alacak kişiler belirlenirken özen gösterilmelidir. Yeni personel istihdamı düşünülüyorsa bu kişilerin uzmanlık alanları ve hangi faaliyetlerde görev alacakları belirlenmelidir.

3. Kaynak Planlaması

Kaynak Planlaması, faaliyet planında oluşturulan alt faaliyetler için gerekli olan girdilerin belirlendiği, bu girdilerin maliyetlerinin hesaplandığı ve bu maliyetlerin hangi kaynaklardan karşılanacağını planlandığı aşamadır. Kaynak planı, kaynakların etkin kullanımını sağlar ve izlemeyi kolaylaştırır.

Proje bütçesi hazırlama

Proje bütçesi, bir projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağıtılacağını gösteren bir tablodur. Bütçede yazılan tüm kalemler uygun maliyet olmalıdır. Bütçede yazılan tüm kalemlerin Başvuru Formunda karşılığı olup olmadığı kontrol edilmelidir. Yaygın uygulamada proje bütçesi 3 alt tablodan oluşmaktadır. Bunlar proje kapsamında yapılacak harcamaları gösteren faaliyet bütçesi, bu harcamaların hangi kaynaklardan hangi oranlarda karşılanacağını gösteren beklenen finansman kaynakları ve söz konusu harcamaların proje için önemini ve oynayacağı rolü gösteren maliyetlerin gerekçelendirilmesi tablolarıdır.

Faaliyet Bütçesi

Faaliyet bütçesi tablosu aşağıdaki ana hesap gruplarını içerir:

1. İnsan kaynakları
2. Seyahat
3. Ekipman ve malzeme
4. Yerel ofis maliyetleri
5. Diğer maliyetler, hizmetler
6. Diğer
7. Projenin uygun doğrudan maliyetleri toplamı
8. İdari maliyetler
9. Toplam uygun proje maliyeti

Birden altıya kadar olan bütçe kalemleri doğrudan maliyetleri, yedinci kalem bu maliyetlerin toplamını gösterir. İdari maliyetler olarak adlandırılan Sekizinci kalem projenin dolaylı maliyetlerini ifade eder. Bu kalem mali destek programlarında doğrudan maliyetlerin belirli bir oranı ile sınırlandırılmıştır. Faaliyet bütçesinde her bir kaleme ait aşağıdaki temel bilgiler gösterilir:

Giderler: Gider türlerinin yer aldığı sütundur. Gider kalemleri ana hesap grupları altında alt başlıklar ile detaylandırılmalıdır. Ana hesap grupları dışında gider tanımlanamaz.

Birim: Giderin hangi birim cinsinden ifade edileceğini gösteren sütundur.

Miktar: Giderin birimine göre projede kullanılması öngörülen miktarıdır.

Birim Maliyet: Giderin tespit edilen birim fiyatıdır.

Toplam Maliyet: Giderin miktar ve birim maliyete göre hesaplanmış proje kapsamında ortaya çıkaracağı toplam maliyetidir.

1. İnsan kaynakları:

Bu hesap grubu altında; Başvuru Sahibi ve ortaklarının projede görev alan teknik ve idari personeline ödenen brüt ücretler yer alır. Başvuru sahibinin hizmet alımı yolu ile yaptıracağı işlerde görev alan personelin masrafları bu grup içinde yer almaz. Yapılacak danışmanlık veya eğitim gibi hizmet alımları maliyetlerinin "5. Diğer maliyetler, hizmetler" veya "6. Diğer" hesap grupları altında yer alması gerekmektedir.

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar				
1.1.1 Teknik				
1.1.2 İdari/ Destek Personeli				
1.2 Maaşlar(brüt tutarlar, yabancı personel)				
1.3 Gündelikler				
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)				
1.3.2 Yurt içi (proje personeli)				
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları				
İnsan Kaynakları Alt Toplamı				0,00

Sürekli çalışmayacak personelin maliyeti, alınacak aylık ücrete göre değil, birim adede (çalışma saatine veya gününe) göre hesaplanmalıdır. Personelin çalışma şekli ve belirtilen birimine uygun olarak, birim fiyatı sütununa da aylık veya günlük ücretleri yazılmalıdır. Projede kimlerin görev yapacağı bilinmiyorsa, uygun personel bulmanın ve göreve başlatmanın alacağı zaman göz önünde bulundurulmalı ve proje faaliyetleri ile bütçesi buna uygun şekilde düzenlenmelidir. Proje personeli için belirlenen ücretler, başvuru sahibi kurum içinde ödenen ücretler ve pozisyonun gerektirdiği vasıflarla uyum içinde olmalıdır. Bütçede yer alan personel maliyetleri hesaplanırken, sigorta primleri, vergiler gibi bütün maliyetler dikkate alınmalıdır.

2. Seyahat:

Proje faaliyetleri kapsamında şehirlerarası ve uluslararası ulaşım giderleri bu başlık altında yer alır. Bu bütçe kaleminde yalnız ulaşım masrafları belirtilmelidir. Konaklama, yeme-içme ve görevli olarak gidilen yerde yapılan şehir içi ulaşım masrafları insan kaynakları başlığı altında yer alan gündelikler kalemine yazılmalıdır.

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
2. Seyahat				
2.1 Yurt dışı (proje personeli)				
2.2 Yurt içi seyahat				
Seyahat Alt Toplamı				0,00

3. Ekipman ve malzeme:

Proje faaliyetleri kapsamında ihtiyaç duyulan, makine, ekipman ve malzemelerin satın alma giderleri burada ifade edilmektedir. Başvurulacak mali destek programının ilgili rehberinde belirtilen şartlara uygun olan her türlü donanıma bu kalem altında yer verilir. Satın alınacak donanımın "yeni" olması gerekmektedir. Finansal kiralama (leasing) yöntemi ile makine alımı ya da ikinci el ekipman ve malzeme satın alımı uygun maliyet olarak değerlendirilmemektedir. Doğrudan yurtdışından alınacak ekipman ve malzemelerin maliyetinde navlun, sigorta, gümrük gibi giderler de hesaba katılmalıdır.

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
3. Ekipman ve Malzeme				
3.1 Araç satın alımı veya kiralınması				
3.2 Mobilya, bilgisayar donanımı				
3.3 Makineler, teçhizat				
3.4 Makineler için yedek parça, ekipman, aletler				
3.5 Diğer				
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				

4. Yerel ofis maliyetleri:

Başvuru Sahibi ya da ortaklarının mevcut ofislerinden farklı olarak tamamen proje yönetimi için bir ofis kurmalarına yönelik maliyetler bu kalem altında toplanır. Sadece proje faaliyetleri için yapılan yerel ofis harcamaları uygun maliyet olarak kabul edilmektedir. Projeye aynı katkı olarak konulan araç ile gidilecek mesafeye orantılı olarak akaryakıt giderleri makul bir oranda (100 km başına 8 litre gibi) bütçelendirilmelidir.

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
4. Yerel ofis maliyetleri				
4.1 Araç maliyetleri				
4.2 Ofis kirası				
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri				
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısınma, bakım)				
Yerel Ofis Maliyetleri Alt Toplamı				0,00

5. Diğer maliyetler, hizmetler:

Projenin uygulanması esnasında yapılması gereken yayın, araştırma, denetim, değerlendirme, tercüme, teminat mektubu, konferans, seminer, tanıtım faaliyeti ve inşaat türündeki giderler bu kalem altında bütçelendirilir. Bir hizmet alımı ile ilgili maliyetler ancak hizmetin tamamı yükleniciye yaptırılıyorsa burada ifade edilir.

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
5. Diğer maliyetler, hizmetler				
5.1 Yayınlar				
5.2 Etüd, araştırma				
5.3 Denetim maliyetleri				
5.4 Değerlendirme maliyetleri				
5.5 Tercüme, tercümanlar				
5.6 Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.)				
5.7 Konferans/seminer maliyetleri				
5.8 Tanıtım faaliyetleri				
5.9 İnşaat işleri				
5.10 Kontrolörlük işleri ve diğer				
Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı				

6. Diğer

Önceki başlıklar altında bütçelenemeyen ancak doğrudan proje uygulaması ile ilgili maliyetler bu grupta yer almalıdır. Yukarıdaki hesap gruplarına girmeyen danışmanlık (kalite, dış ticaret, marka danışmanlığı vb.) hizmet alımlarına da burada yer verilebilir.

8. İdari maliyetler

Projenin toplam uygun maliyetlerinin belirli bir yüzdesi idari maliyetler kalemi olarak bütçeye eklenir. İdari maliyetler, proje bütçesi içinde yer alan maliyetlerle ilgili olmalıdır.

Beklenen Finansman Kaynakları

Faaliyet bütçesinde gösterilen harcamaların finansmanı için gereken mali kaynakların ne şekilde temin edileceği beklenen finansman kaynakları tablosunda gösterilir. Tabloda, programı yürüten kurumun, başvuru sahibinin ve projeye katkı yapacak diğer kurum/kuruluşların katkıları “toplam uygun proje maliyetinin yüzdesi” cinsinden ifade edilir.

EK B-2. Beklenen Finansman Kaynakları		
	TUTAR (TL)	TOPLAMIN YÜZDESİ %
Başvuru Sahibi Mali Katkısı		
Bu Başvuruda Talep Edilen Destek Miktarı		
Diğer Kurumlarca Yapılan Katkılar		

TOPLAM KATKI		
Projeden Elde Edilen Doğrudan Gelir		
GENEL TOPLAM		

Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi

Faaliyet bütçesine paralel bir tablodur. Harcama kalemlerinin yanında yer alan açıklama sütununda faaliyet bütçesinde yer alan tüm harcama kalemlerinin gerekçeleri ve proje kapsamındaki faaliyetlerle ilişkileri açıklanır. Bütçedeki bütün kalemlerin bu tabloda gerekçelendirmesi bulunmalıdır.

EK B-3. MALİYETLERİN GEREKÇELENDİRİLMESİ		
Giderler	Birim	Açıklama
1. İnsan Kaynakları		
1.1 Maaşlar		
1.1.1 Teknik		
1.1.2 İdari/ Destek Personeli		
1.2 Maaşlar(brüt tutarlar, yabancı personel)		
...	...	...

PROJE TEKLİFİ (BAŞVURU FORMU) HAZIRLAMA

PROJE TEKLİFİ (BAŞVURU FORMU) HAZIRLAMA

Başta Kalkınma Ajansları olmak üzere bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde projelere finansman sağlayan kuruluşlar, kaynakların verimli kullanımını sağlamak için proje tekliflerini dikkatle incelemekte, teknik ve mali açılarından değerlendirmektedirler. Hem finansman bulma hem de proje amacına ulaşma konusunda başarılı olabilmek için proje tekliflerinin titizlikle hazırlanması gerekmektedir. Bu nedenle, kılavuzun bu bölümünde, proje teklifinin nasıl hazırlanması gerektiği ve başvuru formu doldurulurken dikkat edilmesi gereken hususlar ele alınmıştır.

Proje teklif çağrılarında 2012 yılından itibaren Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS) elektronik başvuru yöntemi kullanılmaktadır. Elektronik başvuru sayesinde başvuru formunun eksik doldurulması, bir bölümünün silinmesi ya da değiştirilmesi gibi sorunlar çözülmüştür. Diğer yandan içerik konusunda yapılan hataların önüne geçilememektedir. Kılavuzun bu bölümü, içerikle ilgili yapılan hataları önlemek ve daha nitelikli proje teklifleri hazırlanmasını sağlamak amacıyla tasarlanmıştır.

Başvuru Formunun içeriği her yıl değişiklik gösterebilir. Bu bölüm genel bir fikir vermesi için hazırlanmıştır.

Başvuru Rehberi, başvuru formunun doldurulmasında referans alınması gereken temel doküman olup başvuru sırasında uyulması gereken kuralları içermektedir. Başvuru Rehberinde yer alan amaç ve öncelikler, uygunluk kriterleri, başvuru şekli ve değerlendirme tablosu mutlaka incelenmelidir.

Başvuru formu doldurulmadan önce Başvuru Rehberinin yanı sıra kılavuzun “**3 Adımda Proje Hazırlama**” bölümünün incelenmesi ve ön çalışma yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca, ekteki DVD’de yer alan “**KAYS Kullanıcı Kılavuzları**” ve “**KAYS Eğitim Videoları**” başvuru formunun doldurulmasını kolaylaştıracak ve elektronik başvuru sırasında karşılaşılabilecek sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır.

KAYS Başvuru Formu; proje özeti, başvuru sahibi, ortaklar ve iştirakçiler, proje ayrıntısı ve bütçe olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır:

PROJE ÖZETİ

Proje özeti, projeye ilişkin fikir veren giriş bölümüdür. Proje genel bilgileri ve proje özeti olmak üzere iki alt başlıktan oluşur:

1. Proje Genel Bilgileri

Proje Genel Bilgileri; projenin adı, uygulanacağı yer, uygulama süresi, öncelik alanları ve ana faaliyet alanı gibi projeye ilgili temel bilgilerin sunulduğu bölümdür.

1.1. Proje adı

- Proje adı, projeyi diğer projelerden ayıran unsurlardan biridir.
- Proje adının uzun ve cümle şeklinde olmaması tavsiye edilir.
- Proje adı, projeye özgü olmalıdır. Başlık içerisinde ilgili mali destek programının adı ya da öncelik alanı gibi proje hakkında fikir vermeyen kalıp ifadeler kullanılmamalıdır.
- Proje adının proje hakkında fikir vermesi gerektiği unutulmamalıdır.

1.2. Projenin uygulanacağı yer(ler):

- Proje uygulama yeri, TR62 (Adana ve Mersin) Düzey 2 Bölgesi'nin sınırları içerisinde olmalıdır.
- Proje amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli olduğu durumlarda; sergi, seminer, konferans, fuar ve benzeri faaliyetler bölge dışında gerçekleştirilebilir. Ancak her halükarda projenin temel faaliyetleri bölge içinde gerçekleştirilmelidir.
- Proje uygulama yeri, birden fazla ilçeyi kapsayabilir.

1.3. Proje süresi:

- Proje süresi belirlenirken Başvuru Rehberinde belirtilen asgari ve azami süreler dikkate alınmalıdır.
- Proje süresinin, faaliyet planı çizelgesinde belirtilen süreyle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.
- Proje uygulama süresi, sözleşmenin tüm taraflarca imzalandığı günden bir sonraki gün itibariyle başlar. Tahmini sözleşme tarihi hesaplanırken değerlendirme sürecinin 3 ila 5 ay aldığı göz önünde bulundurulmalıdır.

1.4. Öncelik alanları:

- Başvuru Rehberinde öncelik alanları tanımlanmıştır. Bu öncelik alanlarından en az bir tanesi seçilmelidir.
- Projelerin değerlendirme aşamasında, proje konusunun seçilen önceliklerle ilişkisi/uyumu değerlendirilmektedir. Bu husus göz önünde bulundurularak

projeye doğrudan ilgili öncelik(ler) seçilmelidir. Bu kısımda en sık yapılan yanlış; proje ile ilgisi olup olmadığına bakılmaksızın tüm önceliklerin seçilmesidir.

1.5. Ana faaliyet alanı:

- Projeye ilgili olduğu düşünülen faaliyet alanı, KAYS tarafından NACE Rev.2 ekonomik faaliyet sınıflaması esas alınarak oluşturulan ana faaliyet alanı listesinden seçilmelidir. Aksi başvuru rehberinde belirtilmedikçe, başvuru sahibinin işgal alanı ile projenin ana faaliyet alanı aynı olmak zorunda değildir.
- Projenin sadece bir tane ana faaliyet alanı olabilir, birden fazla ana faaliyet alanı seçilemez.

2. Proje Özeti

Proje Özeti, projenin genel amacı, projenin özel amacı, hedef grup/müşteriler, nihai yararlanıcılar, beklenen sonuçlar ve temel faaliyetler olmak üzere altı başlıktan oluşan, proje bilgilerinin kısaca özetlendiği bölümdür. "Proje Ayrıntısı" bölümünde daha detaylı açıklama yapılacağı için proje özeti kısmına girilen bilgilerin kısa ve öz olması yeterlidir. Bu bölüm, "Proje Ayrıntısı" bölümü hazırlandıktan sonra da doldurulabilir.

BAŞVURU SAHİBİ

Başvuru Sahibi, proje başvurusunda bulunan kurum ya da kuruluşa ilişkin temel bilgilerin anlatıldığı bölümdür. Kimlik, başvuru sahibi bilgileri, kaynak, benzer proje tecrübesi ve diğer başvurular olmak üzere beş alt başlıktan oluşur:

1. Kimlik

Kimlik bölümünde ilk olarak proje başvurusunda bulunan başvuru sahibi tanımlanmalıdır. Başvuru sahibinin sistem üzerinde tanımlanması için ekteki DVD'de bulunan Gerçek/Tüzel Paydaş İşlemleri Kılavuzu ve "Başvuru Sahibi" olarak belirlenmesi için Proje Başvurusu İşlemleri Kılavuzu incelenmelidir. Başvuru sahibi tanımladıktan sonra bir "yetkili kişi" ve iki "irtibat kişisi" bilgileri de girilerek kayıt işlemleri tamamlanmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Başvuru Sahibi olarak belirlemek istediğiniz tüzel ya da gerçek kişi daha önce KAYS'ta tanımlanmamışsa Kurum/Kullanıcı Rol İşlemleri menüsünden gerekli bilgileri giriniz.
- Kurum/Kullanıcı Rol İşlemleri menüsünden girilen bilgilerin kayıt işlemi sonrasında sadece Ajans tarafından değiştirilebileceğini unutmayınız.
- Bu bölümde "yetkili kişi" olarak tanımlanan kişinin başvuru sahibini temsil ve ilzama yetkili kişi olması gerektiğini unutmayınız.

- “İrtibat kişisi” olarak belirleyeceğiniz kişilerin proje hakkında bilgi sahibi ve kolaylıkla ulaşılabilen kişiler olmasını tavsiye ederiz.

2. Başvuru Sahibi Bilgileri

Bu bölümde “başvuru sahibi kurum/kuruluş ya da gerçek kişinin başlıca faaliyetleri nelerdir, varsa yönetim kurulu üyesi kimlerden oluşmaktadır, hissedarları var mıdır, varsa hisse oranları nelerdir, çalışan sayısı ne kadardır” soruları yanıtlanmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Hissedar listesi alanına birden fazla hissedar ekleyebilirsiniz, bu durumda hisse oranları toplamının 100’e eşit olması gerektiğini unutmayınız.
- Başvuru Sahibi kamu kurumu ise:
- Hissedar listesine sadece bir hissedar ekleyiniz. Hissedar adını “KAMU” ve hisse oranını “100” olarak belirleyiniz.
- Yönetim Kurulu listesine sadece kurumu temsil ve ilzama yetkili kişinin bilgilerini girmeniz yeterli olacaktır.

3. Kaynak

Kaynak; başvuru sahibinin son 3 yıla ait mali verileri, son 3 yıl için yıllık geliri, üçüncü kişilerce verilen teminatlar, mali kapasiteyi etkileyebilecek risk ve belirsizlikler, insan kaynakları, ekipman ve ofisler hakkındaki bilgilerin detaylı açıklandığı bölümdür. Başvuru sahibinin teklif edilen projeleri uygulamak için yeterli kaynağa sahip olup olmadığı bu bilgilere göre değerlendirilir. Başvuru sahibinin mali kapasitesi ve işletme kapasitesi hakkında fikir verdiği için bu bölümün dikkatli doldurulması faydalı olacaktır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Kaynak bölümünde girilen bilgilerin doğruluğu başvuru dosyasına eklenen destekleyici belgeler ile kontrol edilir. Bu nedenle, girdiğiniz bilgilerin doğruluğunu mutlaka kontrol ediniz.
- Başvuru sahibini, mali kapasite ve işletme kapasitesi açısından olduğundan zayıf ya da güçlü göstermeyiniz. Bu bölümde yanlış ya da eksik bilgi vermenin değerlendirme aşamasında olumsuz sonuçlar doğurabileceğini unutmayınız.

4. Benzer Proje Tecrübesi

Benzer Proje Tecrübesi, başvuru sahibinin daha önce yürütmüş olduğu, tamamlanmış ya da devam eden benzer proje bilgilerinin girildiği bölümdür. Başvuru sahibinin proje yürütme konusunda tecrübeli olması puanlamaya olumlu yansıtacaktır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Yürütmüş olduğunuz projelerden kasıt, Ajans, Merkezi Finans ve İhale Birimi ya da benzeri destek mekanizmaları ile yürütmüş olduğunuz projelerdir. Herhangi bir destek mekanizması olmaksızın yaptığınız yatırımların benzer proje tecrübesi olarak kabul edilmediğini unutmayınız.

5. Diğer Başvurular

Bu bölümde, son üç yılda ulusal ya da uluslararası kurum ve kuruluşlardan sağlanan mali destekler ile henüz sonuçlanmamış mali destek başvuruları belirtilmelidir.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Önceki yıllarda Ajanstan almış olduğunuz mali destekleri mutlaka belirtiniz. Ajanstan mali destek alan kâr amacı güden gerçek ve tüzel kişiler, destek tarihini müteakip bir takvim yılı süresince aynı Ajanstan destek alamazlar.
- Başka kaynaklardan desteklenen aynı proje ve/veya faaliyetler için ajanstan destek sağlamayacağını unutmayınız.

ORTAKLAR VE İŞTİRAKÇİLER

Ortaklar, başvuru sahibi ile aynı uygunluk şartlarını taşıyan, projede aktif rol oynayan ve mali destekten doğrudan faydalanabilen paydaşlardır. Projeye başvuru sahibi ve proje ortakları dışında başka kurum/kuruluşlar da iştirakçi olmak suretiyle katılabilirler. İştirakçiler, teknik ve mali destek sağlama, uzmanlık aktarımı gibi konularda projede rol alabilir, ancak mali destekten doğrudan faydalanamazlar.

Bu bölüm doldurulmadan önce ekteki DVD’de yer alan Proje Başvurusu İşlemleri Kılavuzu ve kılavuzun “3 Adımda Proje Hazırlama” bölümünde anlatılan Paydaş Analizi incelenmelidir.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Ortak ya da iştirakçi olarak belirlemek istediğiniz tüzel ya da gerçek kişi daha önce sisteme tanımlanmamışsa Kurum/Kullanıcı Rol İşlemleri menüsünden gerekli bilgileri giriniz.
- Kurum/Kullanıcı Rol İşlemleri menüsünden girilen bilgilerin kayıt işlemi tamamlandıktan sonra sadece Ajans tarafından değiştirilebileceğini unutmayınız.
- Bu bölümde ortaklar ifadesinin proje ortaklarını ifade ettiğini unutmayınız. Şirket ortakları ya da diğer ortaklıklarla ilgili bilgileri bu bölümde belirtmeyiniz.
- Proje kapsamında kurulan ortaklıklar bölgenin rekabetçi bir yapıya kavuşması açısından son derece önemlidir. Ancak projenize bir ortak eklerken, söz konusu ortağın projede aktif rol alması gerektiğini, pasif ortaklıkların değerlendirme aşamasında size avantaj sağlamayacağını unutmayınız.

PROJE AYRINTISI

Proje Ayrıntısı, projenin detaylı olarak tanıtıldığı bölümdür. Amaç ve gerekçelendirme, faaliyet, yöntem, performans göstergeleri, beklenen sonuçlar ve mantıksal çerçeve olmak üzere altı alt başlıktan oluşur:

1. Amaç ve Gerekçelendirme

Amaç ve Gerekçelendirme; proje konusu ile programın amaç ve öncelikleri arasındaki ilişkinin açıklandığı, beş başlıktan oluşan bir bölümdür. Bu bölüm, projenin “İlgililik” puanını belirlemektedir.

Bu bölüm doldurulmadan önce kılavuzun “3 Adımda Proje Hazırlama” bölümünde anlatılan Sorun Analizi, Hedef Analizi ve Strateji Analizi dikkatlice incelenmelidir. Ayrıca, proje detayları yazılmadan önce Mantıksal Çerçeve Matrisi incelenerek tablo üzerinde çalışılması tavsiye edilir. Böylece, bu bölümdeki sorulara verilen yanıtlar daha tutarlı olacak ve hata riski azalacaktır.

KAYS amaç ve gerekçelendirme ekranında yer alan başlıklar şu şekildedir:

1.1. Projenin katkıda bulunmayı amaçladığı genel hedefler ve özel hedefler

a. Genel hedef:

- Projenin tek başına çözüme kavuşturamayacağı ancak gerçekleşmesine küçük ya da büyük katkı sağlayabileceği hedeftir.
- Projenin uzun vadede sağlayacağı katkılara yönelik olmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Genel hedefinizin programın amaç ve öncelikleriyle uyumlu olmasına dikkat ediniz.
- Projeniz tek başına genel bir sorunu çözemez, sadece çözüme katkıda bulunur.

b. Özel hedef:

- Projenin sonucunda doğrudan elde edilecek somut, gerçekçi, ulaşılabilir ve ölçülebilir hedeftir.
- Projenin kısa vadede sağlayacağı katkılara yöneliktir.
- Özel hedef; “Kim yapacak, kim yararlanacak, ne tür bir toplumsal dönüşüm yaratacak” sorularının cevaplarını içerecek şekilde hazırlanmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Özel hedefinizin programın amaç ve öncelikleriyle uyumlu olmasına dikkat ediniz.

- Özel hedeflerinizin, somut, gerçekçi, ulaşılabilir ve ölçülebilir olması gerektiğini unutmayınız.
- Özel hedeflerinizi, sayısal verilerden yararlanarak ifade ediniz.

1.2. Projenin, program hedefleri ve öncelikleri ile ilgisi

- Başvuru Rehberi'nin özellikle program öncelikleriyle ilgili bölümleri dikkatlice okunduktan sonra proje konusunun ve proje kapsamında yürütülecek faaliyetlerin program hedefleri ve öncelikleri ile ilgisi açıklanmalıdır.
- Mali destek programındaki hedeflere ulaşmada projenin sağlayacağı katkı belirtilmeli ve söz konusu projeyi diğerlerinden farklı kılan yönler vurgulanmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Bu bölümü doldururken Başvuru Rehberi ya da başka referans dokümanlarındaki standart ifadeleri kullanmak yerine projenizle doğrudan ilgili, somut, açıklayıcı ve anlaşılır ifadeler kullanınız.
- Birden fazla öncelik alanı seçmek projenizin daha başarılı olmasını sağlamayacaktır. Bu nedenle, birden çok öncelik alanı seçip yüzeysel açıklamalar yapmak yerine projenizin doğrudan ilgili olduğu öncelik alanını seçmenizi tavsiye ederiz.

1.3. Kapsanan bölgede belirlenen ihtiyaç ve sorunların tanımlanması

- Projenin gerçekleştirileceği bölgenin ve projeden etkilenecek sektörün mevcut durumu anlatılmalıdır.
- Mevcut durum incelendikten sonra sorun ve ihtiyaçlar listelenmelidir. Proje konusunun bu sorun ve ihtiyaçlar ile ilişkisi belirtilmeli, projenin bölgede nasıl bir dönüşüm yaratacağı açıklanmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Yüzeysel ifadeler kullanmaktan kaçınınız. İstatistikler, raporlar ve somut kaynaklardan edindiğiniz verileri kullanınız. Mümkünse yararlandığınız kaynakları da belirtiniz.
- Proje konunuzla ilgili olmayan sorunları anlatmaktan kaçınınız.
- Destek Programından yararlanabilmek adına ihtiyaç duyulmayan bir alanda proje hazırlamayınız. Aksi takdirde, projeniz destek almaya hak kazansa bile uygulama aşamasında zorluk yaşayabilirsiniz.

1.4. Hedef grubun/grupların ve nihai yararlanıcıların tanımı ve tahmini sayıları

- Projenin kimlere (hedef gruplar ve nihai yararlanıcılar) fayda sağlayacağı belirtilmelidir. Hedef grup(lar), projeden kısa vadede, doğrudan ve olumlu etkilenecek kişi, kurum ya da kuruluşlardır. Nihai yararlanıcılar ise uzun vadede,

dolaylı ve olumlu etkilenecek gruplardır. Nihai yararlanıcılar hedef gruplara göre daha geniş kapsamlıdır.

- Hedef grup/grupların ve nihai yararlanıcıların sayıları, özellikleri ve projeden nasıl etkilenecekleri detaylı bir şekilde açıklanmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Nihai yararlanıcıları tanımlarken genel ifadeler kullanabilirsiniz. Ancak, hedef gruplarınız net olmalıdır. Konuyla doğrudan ilgisi olmayanları bu gruba eklemeyiniz.

2. Faaliyet

Faaliyet; proje kapsamında yürütülecek faaliyetlerin detaylı bir şekilde anlatıldığı bölümdür. Bu bölüm doldurulmadan önce kılavuzun “3 Adımda Proje Hazırlama” bölümünde anlatılan Strateji Analizi, Mantıksal Çerçeve Matrisi, Süre ve Faaliyet Planlaması incelenmelidir.

- Projede gerçekleştirilecek faaliyetlerin adı, detaylı açıklaması, uygulama süresi, proje uygulayıcılarının o faaliyetle ilgili rolü ve beklenen çıktılar ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir.
- Her faaliyet somut bir işi tanımlamalıdır. Her faaliyetin bir çıktısı olmalı ve bu çıktılar yoluyla beklenen sonuçlar elde edilmelidir.
- Faaliyetler, ana faaliyet ve alt faaliyetler şeklinde sınıflandırılmalıdır.
- Her faaliyet için en az bir tane Uygulama Birimi seçilmelidir. Uygulama biriminden kastedilen faaliyetin yürütülmesi aşamasında sorumlu olacak başvuru sahibi, ortaklar ya da iştirakçilerdir.
- Faaliyetlerin gerçekleştirilmesine engel olabilecek riskler önceden düşünülmeli, gerekiyorsa faaliyet planı yeniden düzenlenmelidir.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Faaliyet ayları “1, 2, 3, ...” şeklinde gösterilmiştir. Bu aylar takvim ayları değildir. “1. ay” proje uygulama sürecinizin başlangıç ayını, sonuncu ay ise program kapsamında öngörülen proje süresinin son ayını ifade eder.
- Uygulama birimi olarak seçeceğiniz başvuru sahibi, ortaklar ya da iştirakçiler sisteme tanımlanmış olmalıdır. Aksi takdirde, ilgili alanı tıkladığınızda seçeceğiniz birim görünmez.
- Faaliyetlerinizin sözleşmeler imzalandıktan sonra başlayacağını unutmayınız. Sözleşmelerin yaklaşık olarak son başvuru tarihinden 3-5 ay sonra imzalandığını dikkate alarak faaliyetlerinizi planlayınız. Özellikle mevsimsel şartların etkili olduğu faaliyetler için bu husus çok önemlidir.
- Faaliyetlerinizin uygulanabilir olmalıdır. Proje yönetim tecrübenizi ve mali kapasitenizi aşacak faaliyetlerden kaçınınız.
- Faaliyetleri gerçekleştirebilmeniz için ilgili mevzuat gereğince resmi makamlardan alınması gereken belgeleri önceden araştırınız. Projeniz destek

almaya hak kazandığı takdirde bu evrakların temin edilmesinde zaman sıkıntısı yaşayabilirsiniz.

- Ekipmanların kurulumu, satın alma faaliyetleri ve görünürlük faaliyetlerini faaliyet planına eklemeyi unutmayınız.
- Her faaliyetin “Beklenen Sonuçlar” kısmına yansıtılmış bir sonucu olması gerektiğini unutmayınız.

3. Yöntem

Yöntem, projenin amacına ulaşması ve beklenen sonuçların elde edilmesi için önceki bölümde belirlenen faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceğinin anlatıldığı bölümdür. Söz konusu yöntemin neden seçildiği ve bu yöntemin projeyi amacına nasıl ulaştıracağı sebep-sonuç ilişkisi içerisinde belirtilmelidir. Seçilen yöntemin uygulanabilir ve etkili olması projenin başarısını arttıracak, bu bölümden yüksek puan alınmasını sağlayacaktır.

KAYS yöntem ekranında yer alan başlıklar şu şekildedir:

3.1. Uygulama yöntemleri ve teklif edilen yöntemin nedenleri ve gerekçeleri

- Faaliyetlerin kim tarafından, nerede, ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceği detaylı bir şekilde anlatılmalıdır.
- Kullanılan yöntemin neden seçildiği ve detayları anlatılmalıdır. Örneğin; hedef grubun sorun ve ihtiyaçlarını belirlemek üzere saha araştırması yapılacaksa araştırmada hangi yöntemlere (anket, mülakat, odak grup görüşmeleri vb.) başvurulacağı, kaç kişiye uygulanacağı, verilerin kim tarafından/nasıl yorumlanacağı vb. detaylar belirtilmelidir. Personel istihdam edilecekse işe kaç kişi alınacağı, yeni personelin hangi departmanlarda çalışacağı ve ne iş yapacağı açıklanmalıdır. Eğitim programı düzenlenecekse eğitimi verecek kişinin uzmanlık alanı, eğitimin içeriği, eğitim verilecek kişi sayısı, eğitim yeri ve süresi vb. detaylar yazılmalıdır.

3.2. Projenin, başka bir projenin devamı olması durumunda, önceki projenin sonuçları üzerine nasıl inşa edileceği

- Böyle bir durum mevcutsa, söz konusu projeye önceki proje arasındaki ilişki, önceki projenin sonuçlarına yapılacak katkı ve önceki projenin yanı sıra böyle bir projeye neden ihtiyaç duyulduğu belirtilmelidir.

3.3. Proje büyük bir programın parçası ise, programa nasıl uyacağı veya programla nasıl koordine edileceği

- Söz konusu proje büyük ölçekli projenin parçası ise iki proje arasındaki ilişki açıklanmalı, özellikle tamamlayıcılık ilişkisinin nasıl kurulacağına değinilmelidir.
- Büyük ölçekli program kapsamında destek alınan/alınacak faaliyetlerin Ajans tarafından desteklenmeyeceği unutulmamalıdır.

3.4. Proje takibi ve iç/dış değerlendirme prosedürleri

- Projenin takip ve kontrol işlemlerinin nasıl gerçekleştirileceği anlatılmalıdır.
- Proje takibi, projedeki faaliyet sürelerinin, maliyetlerin ve gerçekleştirmelerin;
 - » Kim tarafından,
 - » Hangi dokümanlar referans alınarak,
 - » Hangi sıklıkta,
 - » Nasıl
 takip edileceğini açıklamalıdır. Faaliyet Planı bu süreçle ilgili önemli bir dokümandır.
- İç değerlendirme, proje faaliyetlerinin beklenen sonuçlar, genel ve özel amaçlara yaptığı katkısı ortaya koyar. Bu aşamada, performans göstergelerinin nasıl ölçüleceği ve değerlendirileceği açıklanmalıdır. Ajansa sunulan ara ve nihai raporlar bu değerlendirmenin önemli bir parçasıdır.
- Dış değerlendirme, Ajans tarafından Başvuru Rehberi'nde belirtilmiş olan belli bir tutarın üzerindeki harcamalar için gerçekleştirilmesi gereken dış denetimi ifade eder. Ajans tarafından talep edilmesi durumunda, dış denetime ilişkin harcamalar uygun maliyetlidir ve bütçeye yansıtılabilir.

3.5. Çeşitli aktörlerin projedeki rollerinin ve katılımlarının tanımlanması (yerel ortaklar, hedef gruplar, yerel yönetimler, vs.), ve bu rollerin onlara verilmesinin sebepleri

- Kılavuzun "3 Adımda Proje Hazırlama" bölümünde anlatılan Paydaş Analizi yapılarak projeden etkilenecek gruplar tespit edilmelidir.
- Projede ortak/iştirakçi varsa bunların hangi faaliyetlerde rol alacakları ve üstlenecekleri sorumluluklar açıklanmalıdır.
- Ortak ve iştirakçilerin teknik ve mali kapasiteleri, onlara bu rollerin verilme nedenleri ve projeye sağlayacakları katkı belirtilmelidir.
- Ortaklar, göstermelik olmamalıdır. Ortağın faaliyet gösterdiği alanla proje arasındaki ilişki, ortağın benzer proje tecrübeleri ve projeye sağlayacağı katkı bu kısımda detaylı bir şekilde açıklanmalıdır.

3.6. Proje uygulaması için önerilen ekip

- Projenin idari ve teknik işlerinden sorumlu her personelin (proje koordinatörü, eğitmen, mühendis vb.) projedeki rolleri, görevleri ve kime karşı sorumlu olacakları açıklanmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Bu kısımda kişilerin isimlerini belirtmenize gerek yoktur. Proje ekibinin ve özellikle proje koordinatörünün üstleneceği görevleri yerine getirebilecek yetkinlikte olduğuna ilişkin bilgileri (eğitim, tecrübe vb.) belirtmeniz yeterli olacaktır.

- Proje ekibinde çalışacak personelin çalışma süresini (tam zamanlı, yarı zamanlı) belirtiniz.
- Projeniz teknik bir konuyla ilgiliyse proje ekibinin bu teknik bilgiye sahip olduğunu ve projeyi yürütebileceğini gösteriniz.
- Projenizde önemli rol oynayacak personelin özgeçmişini "Kilit Personel Özgeçmiş" bölümüne geldiğinizde eklemeyi unutmayınız. Burada Kilit Personelden kastedilen projenin uygulanmasından doğrudan sorumlu olan yönetici/başvuru sahibi, idari ve mali işlerden sorumlu personel ve teknik işlerden sorumlu personeldir.
- Bu kısım "Mali Kapasite ve İşletme Kapasitesi" bölümünden alacağınız puanı etkileyecektir.

3.7. Projenin uygulanması için önerilen temel araçlar

- Projenin yürütülmesi için ihtiyaç duyulan tesis, donanım, yazılım gibi ihtiyaçlar belirtilmelidir.
- Bu araçların kullanılma amacı, hangi sonuca hizmet edecekleri, proje kapsamında neden gerekli oldukları açıklanmalıdır.

4. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, projenin başarısını ortaya koyan sayısal ölçütlerdir. Bu bölüm doldurulmadan önce kılavuzun "3 Adımda Proje Hazırlama" bölümünde anlatılan Mantıksal Çerçeve Matrisi (Başarı Göstergeleri) incelenmelidir.

- Performans göstergeleri Ajans tarafından belirlenmektedir. Başvuru Sahibi, Ajans tarafından belirlenen performans göstergeleri arasından kendisine en uygun göstergeleri seçmelidir.
- Performans göstergeleri başvuru sahibini taahhüt altına sokmakta ve yerine getirilmediği takdirde bazı yaptırımlar olabilmektedir. Bu nedenle, belirlenen göstergelerin gerçekçi ve ulaşılabilir olmasına dikkat edilmelidir.
- Göstergelerle faaliyetler arasında tutarlı bir ilişki olmalıdır.
- Ajans tarafından belirlenen performans göstergeleri Başvuru Rehberi ekinde yer almaktadır.

5. Beklenen Sonuçlar

Beklenen Sonuçlar, her faaliyetin sonucunda ulaşılması planlanan ara hedeflerin belirtildiği bölümdür. Ara hedefler bir araya geldiğinde projenin genel ve özel amacını gerçekleştirmektedir.

KAYS beklenen sonuçlar ekranında yer alan başlıklar şu şekildedir:

5.1. Hedef grupların/yararlanıcıların durumu

- Proje kapsamında belirlenmiş olan hedef grupların / yararlanıcıların;
 - » Mevcut durumlarından bahsedilmeli;
 - » Sorunları ve ihtiyaçları tespit edilmeli;
 - » Faaliyetler sonucunda mevcut durumlarında meydana gelecek gelişmeler/ iyileşmeler açıklanmalıdır.

5.2. Hedef grupların ve varsa ortakların teknik ve yönetim kapasiteleri

- Faaliyetler sonucunda hedef grup ve yararlanıcıların teknik ve yönetim kapasitelerinde meydana gelecek gelişmelerden bahsedilmelidir.

5.3. Somut çıktılar

- Faaliyetler sonucunda elde edilecek ürün ve hizmetler belirtilmelidir.
- Çıktılar mümkün olduğunca somut ve ölçülebilir olmalıdır.
- Her faaliyet somut bir işi tanımlamalıdır. Her faaliyetin somut bir çıktısı olmalı ve bu çıktılar projeyi beklenen sonuca götürmelidir.
- Beklenen sonuçlar ile somut çıktılar birbirine karıştırılan kavramlardır. Bu konuda detaylı bilgi edinmek için kılavuzun “3 Adımda Proje Hazırlama” bölümünde anlatılan Strateji Analizini incelemek faydalı olacaktır.

5.4. Çarpan etkileri

- Bu kısımda şu sorulara yanıt verilmelidir:
 - » Proje sonuçlarının tekrarlanma ve yayılma olasılığı nedir? Bunun için nasıl bir yöntem düşünülmektedir?
 - » Proje benzer projelere öncülük edebilecek kapasiteye sahip midir?
 - » Konuyla ilgili diğer sektör ve alanlara ne gibi olumlu etkileri olacaktır?
- Bu bölümde yazılanlar projenin yaratacağı katma değeri göstermektedir.

5.5. Mali boyut

- Mali Boyut bölümünde projenin mali açıdan sürdürülebilir olduğunun anlatılması beklenmektedir.
- Mali açıdan sürdürülebilir bir proje aşağıdaki soruların yanıtlarını içermelidir:
 - » Ajans tarafından sağlanan mali destek sona erdiğinde proje finansmanı sağlanabilecek midir?
 - » Yeni bir işletme kurulduysa proje sonrasında işletme giderleri nasıl karşılanacaktır?
 - » Eğitim veriliyorsa proje sonrasında eğitimcilerin ücretleri nasıl ödenecektir?
 - » Proje kapsamında üretilen ürünler piyasa koşullarında rekabetçi bir getiri

oranına sahip midir?

- » Yeni bir ürün geliştiriliyorsa ya da üretim hacmi genişletiliyorsa yeterli pazar ve hedef kitle araştırması yapılmış mıdır? Bu araştırmaların sonuçları ürünün talep göreceğine işaret etmekte midir?
- » Yeni personel istihdam edilecekse istihdamın sürdürülebilirliği açısından gerekli maliyetler karşılanabilecek midir?

5.6. Kurumsal boyut

- Bu kısımda projenin kurumsal açıdan sürdürülebilir olduğunun anlatılması beklenmektedir.
- Kurumsal açıdan sürdürülebilir bir proje aşağıdaki soruların yanıtlarını içermelidir:
 - » Proje faaliyetlerini sürdürmek için yeterli kurumsal yapı, tecrübe ve teknik uzmanlık mevcut mudur?
 - » Proje sonuçlarına “yerel sahiplenme” (yetkili birimler ve halk tarafından) olacak mıdır? Yereldeki kişilerin proje faaliyetleriyle ilgili bilinç düzeyi nedir? Proje kapsamında bu konuda bir çalışma öngörülmekte midir?
 - » Proje sırasında edinilen ekipman ve araçlar proje sonrasında ne şekilde kullanılacaktır?
 - » Mevcut insan kaynağının niceliği ve niteliği proje faaliyetlerinin sürdürülmesinde yeterli olacak mıdır?

5.7. Politik boyut

- Politik açıdan sürdürülebilir bir proje aşağıdaki soruların yanıtlarını içermelidir:
 - » Proje konusuyla ilgili yasal / politik yapıda (kanun, yönetmelik, mevzuat, ulusal plan, ulusal strateji ve eylem planları vb.) herhangi bir düzenleme mevcut mudur? Proje bu düzenlemeyle uyumlu mudur? Yasal / politik yapıda bir değişiklik öngörülmekte midir?
 - » Projenin sürdürülebilir kalkınmaya nasıl bir katkısı olacaktır?
 - » Proje, çevrenin korunmasına destek olmakta mıdır? Proje kapsamında yürütülen faaliyetlerin çevreye olumsuz etkileri var mıdır?
- Başlıkta yer alan “politik” kavramı sıkça karıştırılan bir ifadedir. Politik açıdan sürdürülebilirlik ile kastedilen projenin siyasi bir içerikte olup olmadığı değil, Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan beş yıllık kalkınma planları, Yüksek Planlama Kurulu kararları, Para Politikası Kurulu kararları, Ulusal Strateji ve Eylem Planları gibi ulusal düzeyde bağlayıcı etkisi olan politika belgeleri ile uyumudur.

5.8. Görünürlük faaliyetleri

- Proje uygulama sürecinde Ajansın ve Bakanlığın görünür kılınması için yapılacak faaliyetler belirtilmelidir.

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- ☞ Görünürlük faaliyetlerinde Ajans tarafından yayımlanan Görünürlük Rehberini esas almalısınız.
- ☞ Görünürlük faaliyetlerinin sadece Ajansı ve Bakanlığı görünür kılmayacağını; aynı zamanda kurum/kuruluşunuzun itibarını ve güvenilirliğini de olumlu yönde etkileyeceğini unutmayınız.
- ☞ Görünürlük faaliyetlerini Faaliyet Planı ve Bütçe bölümlerine eklemeyi unutmayınız.

6. Mantıksal Çerçeve

- Mantıksal Çerçeve, 4 satır ve 4 sütundan oluşan bir tablodur. Bu tablo sayesinde;
 - » Projenin amaçları, hedefleri ve çıktıları,
 - » Bu hedeflere hangi faaliyetlerle ulaşılacağı,
 - » Ulaşıp ulaşılmadığının hangi araçlarla kontrol edileceği,
 - » Bu hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek riskler tek bir tabloda görülebilir.
- Başvuru Formunu doldurmaya başlamadan önce Mantıksal Çerçeve Matrisi üzerinde çalışılması tavsiye edilir. Böylece proje kurgusundaki tutarsızlıklar ve eksiklikler önceden fark edilebilir, hata riski azaltılır.
- Bu bölüm doldurulmadan önce kılavuzun "3 Adımda Proje Hazırlama" bölümünde detaylı olarak anlatılan Mantıksal Çerçeve Matrisi incelenmelidir.

BÜTÇE

- Bütçe, bir projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağıtılacağını gösteren bir tablodur.
- Bütçenin nasıl hazırlanacağı "3 Adımda Proje Hazırlama" bölümünün Kaynak Planlaması aşamasında detaylı olarak anlatılmaktadır.
- Proje bütçesi, faaliyet bütçesi, beklenen finansman kaynakları ve maliyetlerin gerekçelendirilmesi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

1. Faaliyet Bütçesi

- Faaliyet bütçesi hazırlanırken, faaliyetler kapsamında yapılacak harcamaların tahmini maliyetleri ilgili kalemlere yazılır. Faaliyet bütçesi 9 başlıktan oluşur:
 - İnsan Kaynakları:** Proje kapsamında görevlendirilen personele yapılan ödemeler
 - Seyahat:** Proje için gerekli olan yurtiçi ve yurtdışı seyahat harcamaları
 - Ekipman Malzeme:** Proje için gerekli olan araç, mobilya, makine harcamaları
 - Yerel Ofis Maliyetleri:** Proje ofisine ait ofis (kırtasiye vb.) maliyetleri
 - Diğer Maliyetler, Hizmetler:** Projenin yürütülmesi için gerekli olan hizmet alımları yapım işleri ve bununla ilgili masraflar
 - Diğer:** Başka yerde belirtilemeyen masraflar
 - Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Toplamı:** 1'den 6'ya kadar olan maliyetlerin toplamı
 - İdari Maliyetler:** Proje hazırlık aşamasında öngörülemeyen harcamalar (noter ücreti, ihale ilan ücreti vb.)
 - Toplam Uygun Proje Maliyeti:** 1'den 8'e kadar olan kalemlerin toplamı

Dikkat edilmesi gereken hususlar:

- ☞ Başvuru formuna yazdığınız tüm faaliyetlerin maliyetlerini bütçede ilgili başlık altında yazınız ve açıklayınız. Aynı şekilde bütçede yer alan bütün maliyetlerin başvuru formuna yazdığınız faaliyetlerle ilişkilendirilmiş olduğundan emin olunuz.
- ☞ Bütçede sadece uygun maliyetler yer almalıdır. (Uygun maliyetlerin neler olacağı başvuru rehberinde belirtilmektedir.)
- ☞ Başvuru rehberinde bütçe kalemleri ile ilgili bir kısıtlama varsa (örn. İnşaat işleri için uygun maliyet destek miktarını %30'undan fazla olamaz) bu kısıtlamaya uyduğunuzdan emin olunuz.
- ☞ Bütçe kalemlerini başvuru rehberlerinde aksi belirtilmediği sürece brüt olarak hesaplayınız, bütçeniz tavan niteliğinde olduğundan gümrük, sigorta ve nakliye bedelleri gibi maliyetler uygulama döneminde zorluk yaşamanıza sebep olabilir.

- ℒ Bütçe kalemlerini hesaplarırken KDV, gümrük vergisi, damga vergisi gibi maliyetlerin uygun maliyet olarak kabul edilip edilmediğini dikkatle kontrol ediniz. KDV dahil olarak oluşturduğunuz bir bütçe, KDV'nin uygun maliyet olmaması durumunda alacağınız destek miktarında ciddi kayıplara neden olabilir.
- ℒ Başvuru sahibi ve ortakları tarafından sağlanacak aynı katkılar ile yapılacak faaliyetlere ilişkin maliyetleri bu bölümde ifade etmeyiniz. Bu bölüm sadece proje bütçesinden nakdi olarak yapılacak harcamalardan oluşmalıdır.

2. Beklenen Finansman Kaynakları

- Beklenen Finansman Kaynakları, Ajanstan talep edilen toplam destek tutarı ve başvuru sahibi ve ortakları tarafından sağlanacak eş finansman miktarlarının belirtildiği bölümdür.
- Bu bölümde belirtilen eş finansman oranı başvurudan sonra değiştirilemez.

3. Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi

- KAYS'ta faaliyet bütçesi oluşturulurken her harcama kalemi için bir açıklama yapılması gerekmektedir. Yapılan bu açıklamalar sistem tarafından bir araya getirilerek, maliyetlerin gerekçelendirilmesi bölümü oluşturulur.

DEĞERLENDİRME VE SEÇME SÜRECİ

Çukurova Kalkınma Ajansı, proje değerlendirmelerinin adil, güvenilir ve tarafsız bir biçimde yapılmasına önem vermektedir. Değerlendirme ve seçme süreci beş aşamadan oluşmaktadır:

I. Ön İnceleme Aşaması

Son başvuru tarihinden önce Ajansa teslim edilmiş projelerin, idari ve uygunluk kontrolleri yapılmaktadır.

II. Teknik ve Mali Değerlendirme Aşaması:

Projelerin teknik ve mali değerlendirmeleri Bağımsız Değerlendiriciler tarafından yapılmaktadır. Bağımsız Değerlendiriciler, alanında en az beş yıllık tecrübeye sahip, teslim edilen projelerin hazırlık veya uygulama aşamasında görev almamış ve almayacak kişiler arasından seçilmektedir. Değerlendirme aşamasında tarafsızlık ve eşitlik ilkelerine oldukça önem verilmekte ve bunu sağlamaya yönelik olarak bağımsız değerlendiricilerin bölge dışından seçilmesine özen gösterilmektedir.

III. Değerlendirme Komitesinin Kontrolü:

Değerlendirme Komitesi üyeleri, bağımsız değerlendiricilerin kararlarını onaylayabilir ya da kararlarına katılmadıkları proje tekliflerini gerekçesini açıkça belirtmek şartıyla yeniden değerlendirebilirler. Değerlendirme komitesi, yükseköğretim kurumları öğretim elemanları ile kamu kurum ve kuruluşları personeli arasından kendi istekleri ve kurumlarının muvafakatiyle Ajans tarafından görevlendirilen alanında en az yedi yıllık tecrübeye sahip, en az beş üyeden (her bir mali destek programı için) oluşturulmaktadır. Komite üyeleri, tarafsızlık ve gizlilik ilkesi gereğince, teslim edilen projelerin hazırlık veya uygulama aşamasında görev almamış veya almayacak olan kişiler arasından seçilmektedir.

IV. Genel Sekreterin Görüş Oluşturması:

Genel Sekreterlik tarafından Yönetim Kurulu'na sunulmak üzere projelerin mali risk durumları tespit edilmekte ve bütçelerindeki uygun olmayan maliyetler belirlenmektedir.

V. Yönetim Kurulunun İncelemesi ve Onayı:

Değerlendirmeler sonucunda oluşturulan proje listeleri Yönetim Kurulu (YK) tarafından onaylanmaktadır. YK, teklif edilen proje listesine yeni projeler ekleyemez. Ancak, gerekçesini açıkça belirtmek şartıyla projelerin birbirleriyle tamamlayıcılığını ya da bölgenin mekânsal ve sektörel önceliklerini dikkate alarak teklif edilen listeden proje çıkarabilir. Ayrıca, gerekçesini açıkça belirtmek şartıyla, teknik değerlendirmesi ya da bütçe miktarları üzerinde tereddüt duyduğu projelerin yeniden değerlendirilmesini isteyebilir.

PROJELERİN BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ

1. Ön inceleme aşamasında en sık karşılaşılan sorunlar:

- » Başvuru Sahibinin ve/veya ortaklarının destek programında tanımlanan türde kurum ve kuruluş olmaması
- » Başvuru Formunun KAYS üzerinden hazırlanmaması
- » Elektronik ve matbu Başvuru Formlarının birbiriyle eşleşmemesi ve matbu formun üzerinde sonradan yapılan değişiklikler
- » Başvuru sahibi firmanın daha önceki mali destek programları kapsamında 1 yıldan daha kısa bir süre önce destek almış olması
- » Proje konusunun program amaç ve öncelikleri ile uyumlu olmaması
- » Eksik evrakların belirtilen zaman dilimi içerisinde teslim edilmemesi

2. Teknik ve mali değerlendirme aşamasında en sık karşılaşılan sorunlar :

- » Proje ve yürütülecek faaliyetler konusunda teknik bilgi ve deneyim eksikliği
- » Özellikle sivil toplum kuruluşlarının ve yeni girişimci firmaların finansman yetersizliği
- » Proje konularının, program amaç ve öncelikleri ile yeterince ilişkilendirilememesi
- » İhtiyaç analizi ve talep araştırmasının yapılmaması
- » Proje kurgusunun ve tasarımının zayıflığı
- » Bütçede «hibenin hibesi» şeklinde bütçe kalemlerinin yer alması
- » Maliyetlerin gerekçelendirilememesi ve kaynakların etkin kullanılamaması
- » Destekleyici dokümanların yetersizliği
- » Projelerin mali, kurumsal ve politik açıdan sürdürülebilirliğinin sağlanamaması

TANIMLAR

Proje: Destekten yararlanmak üzere Ajansa sunulan belli bir amaca odaklanmış, bütçesi ile bütünlük arz eden, belirli süreli ve düzenli faaliyetler bütünüdür.

Proje Döngüsü: Proje döngüsü, bir proje fikrinin ortaya çıkmasından projenin tamamlanmasına kadar geçen süre için-deki tüm aşamaları ifade etmektedir. Fikir belirleme, analiz etme, planlama, finansman kaynağı bulma, uygulama ve izleme değerlendirme olmak üzere altı aşamadan oluşur.

Proje Teklifi: Proje teklifi, projenin finansmanı amacıyla fon sağlayan kurum/kuruluşa sunulan başvuru dosyasıdır.

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 edilmesidir.

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

Hibe: Mali destek programları aracılığıyla projelere aktarılan, geri ödemesiz finansal desteklerdir. Hibenin geri ödemesiz olması karşılıksız olduğu anlamına gelmez. Proje sahibi, hibe karşılığında projesinde gerçekleştirmeyi taahhüt ettiği faaliyetleri yerine getirmekle yükümlüdür.

Başvuru Rehberi: Proje hazırlanırken referans alınması gereken temel dokümandır. Teklif çağrısının amaçları ve

önceliklerini, performans göstergelerini, uygunluk kriterlerini (başvuru yapabilecek gerçek ve tüzel kişiler, desteklenebilecek proje türleri ve karşılanabilecek uygun maliyetler), değerlendirme kriterlerini, başvuru ve yararlanma şekil ve şartlarını, eş finansman yükümlülüklerini, standart başvuru belgelerini ve sözleşme şartlarını içermektedir.

Başvuru Rehberinde yer alan tüm ifadeler başvuru sahibini ve Ajansı bağlayıcı niteliktedir.

Sıkça Sorulan Sorular Listesi: Teklif çağrısı dönemi içerisinde potansiyel başvuru sahiplerinin bilgi talepleri doğrultusunda hazırlanan ve cevaplarıyla birlikte Ajansın internet sayfasında yayınlanan listedir.

Eş finansman: Ajans tarafından desteklenen proje veya faaliyetlerde harcanmak üzere, yararlanıcı tarafından taahhüt edilen nakdi katkıdır.

Ortak: Desteğe konu projenin yürütülmesi sürecinde veya sonucunda doğrudan veya dolaylı fayda elde ederek, bunun karşılığında yararlanıcıya projenin yürütülmesinde katkıda bulunan, başvuru formundaki ortaklık beyannamesini imzalayan ve ilgili başvuru belgelerinde açıkça belirtilen gerçek veya tüzel kişidir.

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

NOTLAR

[illegible]

EKLER

- KAYS EĞİTİM VİDEOLARI
- KAYS KULLANICI KILAVUZLARI





www.cka.org.tr

Adres Çınarlı Mah. Atatürk Caddesi No:1 Sabancı İş Merkezi Kat: 6-7 Seyhan / ADANA
E-Mail info@cka.org.tr
Telefon (322) 363 00 39 - 40
Faks (322) 363 00 41

MERSİN YATIRIM DESTEK OFİSİ

Adres Üç Ocak Mah. Turgut Özal Bulvarı Mersin Ticaret Borsası Kompleksi
(Liman D Kapısı Yanı) Kat:2 3/21 Akdeniz / MERSİN
E-Mail info@cka.org.tr
Telefon (324) 237 80 86
Faks (324) 237 86 26