

# Kalkınma Ajansları İçin PROJE HAZIRLAMA KILAVUZU

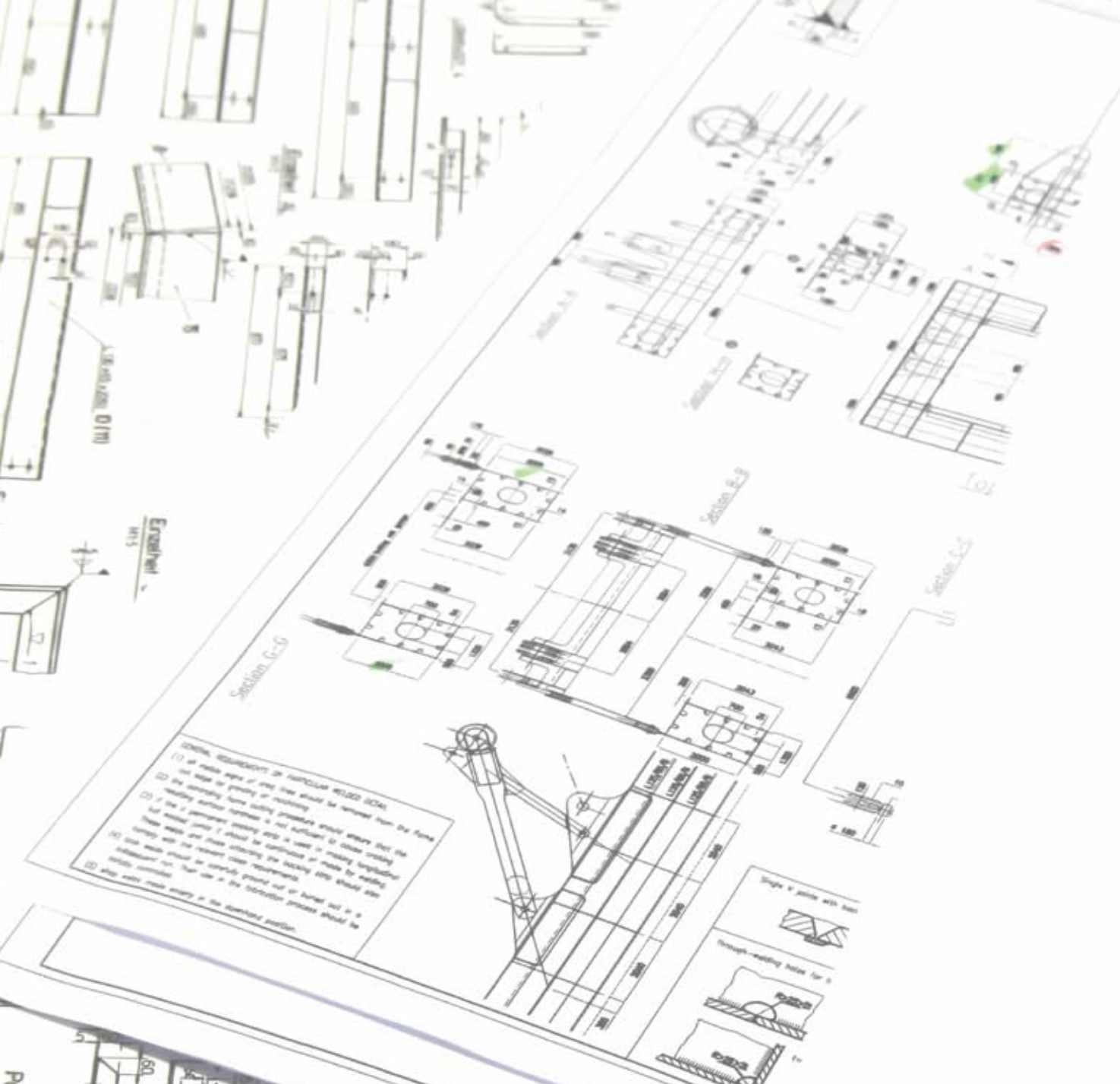
Dr.Hüseyin TUTAR

Başak Önsal DEMİR



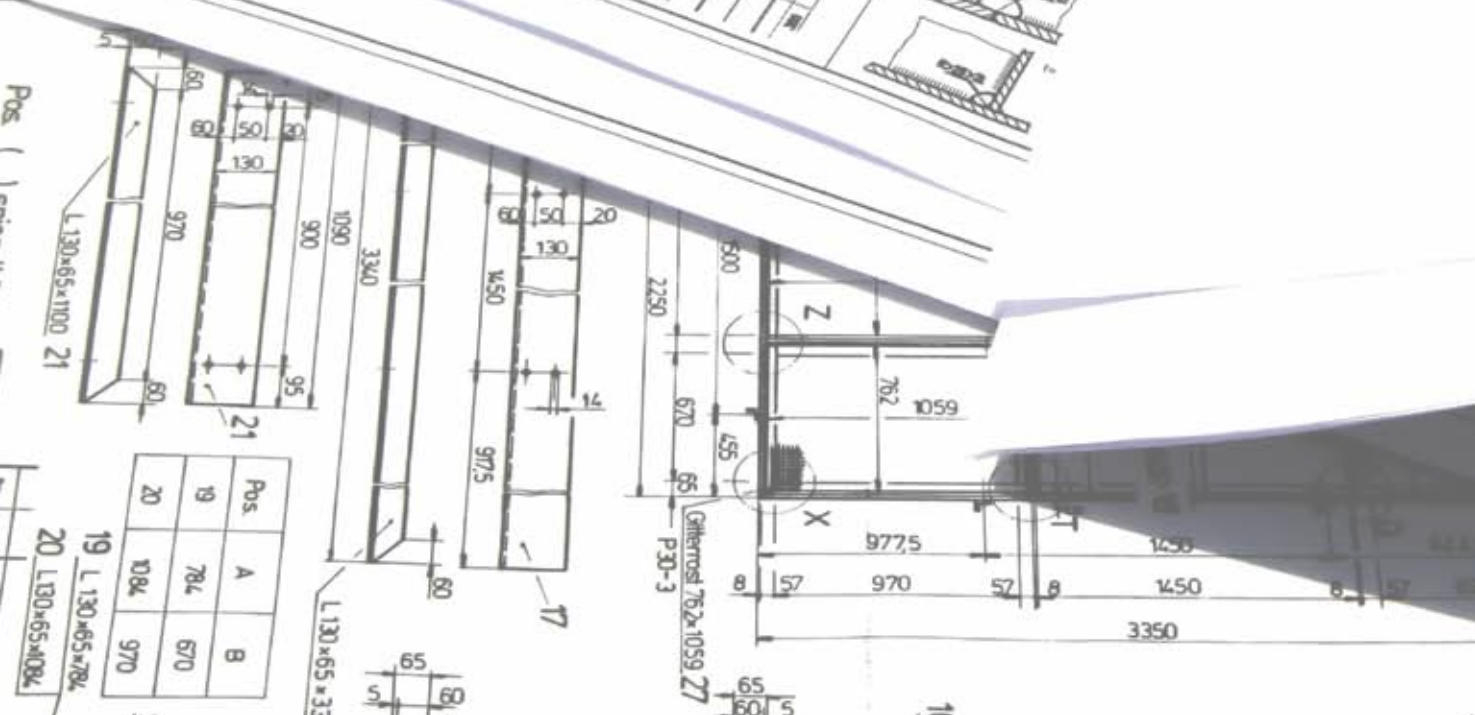
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>5</b>
<b>2. BÖLGESEL KALKINMA, KALKINMA AJANSLARI VE PROJE KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>6</b>
<b>3. PROJE NEDİR? .....</b>	<b>15</b>
<b>4. PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ (PCM) NEDİR? .....</b>	<b>16</b>
<b>5. TEKLİF ÇAĞRISI NE ANLAMA GELİR?.....</b>	<b>17</b>
<b>6. PROJENİZİ SUNARKEN BAŞVURU FORMUNU NASIL DOLDURMALISINIZ? .....</b>	<b>18</b>
<b>I. PROJE.....</b>	<b>19</b>
1. TANIM .....	19
1.1 Başlık.....	19
1.2 Projenin Uygulanacağı Yer(ler).....	19
1.3 Proje Maliyeti ve Serhat Kalkınma Ajansından İstenen Destek Tutarı .....	19
1.4 Özet .....	19
1.5 Amaçlar.....	20
1.6 Gereçlendirme .....	20
1.6.1 Projenin, programın hedefleri ve öncelikleri ile ilgisi .....	21
1.6.2 Kapsanan bölgede belirlenen ihtiyaç ve sorunların tanımlanması .....	21
1.6.3 Hedef grubun(ların) ve Nihai Yararlanıcıların tanımı ve tahmini sayıları .....	21
1.6.4 Bu hedef grubun(ların) seçilme nedenleri ve bu grupların ihtiyaçlarının ve sorunlarının tanımlanması .....	22
1.7 Faaliyetlerin ayrıntılı açıklaması .....	22
1.8 Yöntem.....	22
1.8.1 Uygulama yöntemleri ve teklif edilen yöntemin nedenleri ve gerekçeleri.....	22
1.8.2 Projenin daha önceki başka bir projenin devamı olması durumunda, bu projenin öncekinin sonuçları üzerine nasıl inşa edileceğini anlatınız.....	23
1.8.3 Proje büyük bir programın parçası ise, programa nasıl uyacağı veya programla nasıl koordine edileceğini anlatınız.....	23
1.8.4 Proje takibi ve iç/dış değerlendirme prosedürleri.....	23
1.8.5 Çeşitli aktörlerin projedeki rollerinin ve katılımlarının tanımlanması (yerel ortaklar, hedef gruplar vb.) ve bu rollerin onlara verilmesinin sebepleri.....	23
1.8.6 Proje uygulaması için önerilen ekip.....	24
1.8.7 Projelerin uygulanması için önerilen temel araçlar .....	24
1.9 Süre ve Faaliyet Planı.....	24
1.10 Performans Göstergeleri.....	25
2. BEKLENEN SONUÇLAR .....	26
2.1 Hedef gruplar/yararlanıcılar üzerinde beklenen etki .....	26
2.1.1 Hedef Grupların/Yararlanıcıların Durumu; .....	26
2.1.2 Hedef Grupların ve /veya Varsa Ortakların Teknik ve Yönetim Kapasiteleri;.....	26
2.2 Somut Çıktılar .....	26
2.3 Çarpan Etkileri.....	27

2.4 Sürdürülebilirlik .....	27
2.4.1 Mali Boyut.....	27
2.4.2 Kurumsal Boyut .....	27
2.4.3 Proje, sürdürülebilir kalkınmaya ve çevrenin korunmasına itibar gösteriyor mu?.....	27
2.5 Mantıksal Çerçeve (EK C) .....	28
2.6 Görünürlük Faaliyetleri.....	28
3. PROJE BÜTÇESİ (EK B) .....	28
4. BEKLENEN FİNANSMAN KAYNAKLARI.....	29
<b>II. BAŞVURU SAHİBİ.....</b>	<b>30</b>
1. KİMLİK .....	30
2. BAŞVURU SAHİBİNİN BİLGİLERİ.....	30
2.1 Kuruluş ve Faaliyet Bilgileri .....	30
2.2 Yönetim kurulu / komitesinin listesi .....	30
2.3 Sermaye Yapısı .....	30
3. PROJE YÖNETME VE UYGULAMA KAPASİTESİ .....	31
3.1 Benzer Proje ve Faaliyet Tecrübesi .....	31
3.1.1 Projenin Amacı ve Yeri.....	31
3.1.2 Projenin Sonuçları.....	31
3.1.3 İşletmenizin Projedeki Rolü ve Projeye Katılım Derecesi .....	31
3.1.4 Projenin Maliyeti .....	31
3.1.5 Projeye Finansman Katkısı Sağlayanlar (İsim, Katılan Tutar).....	31
3.2 Kaynaklar .....	31
3.2.1 Gelirler .....	31
3.2.2 Mali veri .....	31
3.2.3 İşgücü/ Personel durumu .....	32
3.2.4 Ekipman ve ofisler.....	32
3.2.5 Diğer ilgili kaynaklar .....	32
4. SERHAT KALKINMA AJANSI İLE ULUSAL YA DA ULUSLARARASI KURUM VE KURULUŞLARA DESTEK AMAÇLI YAPILAN DİĞER BAŞVURULAR .....	33
4.1 Alınan Mali Destekler .....	33
4.2 Sonuçlanmamış Başvurular.....	33
<b>III. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN ORTAKLARI .....</b>	<b>34</b>
1. ORTAKLARLA İLGİLİ BİLGİLER .....	34
2. ORTAKLIK BEYANNAMESİ.....	34
<b>IV. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN İŞTİRAKÇİLERİ .....</b>	<b>35</b>
1. İŞTİRAKÇİLER İLE İLGİLİ BİLGİLER .....	35
2. İŞTİRAKÇİ BEYANNAMESİ .....	35
<b>V. BAŞVURU SAHİBİNİN BEYANNAMESİ .....</b>	<b>36</b>
<b>7. SONUÇ .....</b>	<b>37</b>
<b>8. KAYNAKÇA.....</b>	<b>39</b>
<b>9. EK I: EĞİTİM AMAÇLI PROJE TASLAĞI .....</b>	<b>41</b>
<b>10.EK II: DEĞERLENDİRME CETVELİ.....</b>	<b>47</b>
<b>11.EK III: KAYS BAŞVURU KILAVUZU.....</b>	<b>51</b>
<b>12.DETAYLI BİLGİ VE İLETİŞİM.....</b>	<b>56</b>



GENERAL REQUIREMENTS OF PARTICULAR RELATED ITEMS

- (1) All main pipes of 150 mm and above shall be covered from the floor to the ceiling for safety and fire protection.
- (2) The structural members shall be not sufficient to cover ceiling and floor slab.
- (3) The structural members shall be not sufficient to cover ceiling and floor slab.
- (4) The structural members shall be not sufficient to cover ceiling and floor slab.
- (5) The structural members shall be not sufficient to cover ceiling and floor slab.
- (6) The structural members shall be not sufficient to cover ceiling and floor slab.
- (7) The structural members shall be not sufficient to cover ceiling and floor slab.
- (8) The structural members shall be not sufficient to cover ceiling and floor slab.



Pos	A	B
19	784	670
20	1084	970

19 L 130x65x784  
20 L 130x65x1084

Othermost 762x1059 Z7  
P-30-3

3350

# 1. GİRİŞ

5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun”a dayanarak, 25 Temmuz 2009 tarih ve 27299 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 14.7.2009 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla, Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda kurulan Serhat Kalkınma Ajansı; Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars illerinden oluşan TRA2 bölgesinin gelişimini ve kalkınmada sürdürülebilirliğini sağlamayı hedefleyen kamu tüzel kişiliği haiz bir kuruluştur.

Serhat Kalkınma Ajansının temel amacı, “Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktır.”

Bu amaçla, Ajans TRA2 Bölgesi için katılımcılık esasına dayanarak ekonomik büyüme ve toplumsal kalkınma için önem arz eden öncelikleri 2010-2013 Bölge Planı hazırlayarak tespit etmiştir. TRA2 Bölgesinin bölge planında belirlenen vizyonu aşağıdaki şekildedir;

*“Doğal zenginliğiyle tanınmış, turizm ve tarımsal ürünleriyle markalaşmış, sınırları aşan kültürel mirasın imkânlarından yararlanmış, rekabet gücü yüksek işletmeleriyle ülkenin Kafkasya ve Orta Asya’ya açılan ticaret ve lojistik merkezi bir Serhat Bölgesi.”*

Bu vizyonu gerçekleştirmek için Ajans mevzuatta belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde teknik ve mali destek programları düzenleyerek Bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve kar amacı güden işletmelerin projelerine destek sağlamaktadır.

Projelerinizin idari ve uygunluk kriterlerini sağlamaları ve teknik ve mali değerlendirme aşamasında başarılı bulunması için belirli kurallar gözetilerek düzenlenmesi gerekmektedir. İyi bir fikrin proje aşamasına getirilebilmesi, paydaşlarımızın ve potansiyel başvuru sahiplerinin ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından azami düzeyde faydalanabilmeleri ve TRA2 Bölgesinde proje hazırlama kapasitesinin desteklenmesi amacı ile bu yayın hazırlanmıştır.

İlk kısımda proje hazırlamaya ilişkin temel terimler sunulmuş, arkasından projenizi sunarken kullanacağınız başvuru formlarında karşılaşılan temel sorulara nasıl yaklaşılacağı açıklanmıştır. Ek olarak ise eğitim amacı ile hazırlanan proje taslağı, proje teklifi değerlendirme cetveli ve son olarak ise Kalkınma Ajanslarına sunulacak projelerin elektronik ortamda hazırlanacağı ve TÜBİTAK tarafından içeriği sağlanan Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemine (KAYS) kayıt işlemleri kılavuzu bulunmaktadır. Bu çalışmanın hazırlanmasındaki katkıları için Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birim Başkanı Mehmet ÖZDOĞAN’a teşekkür ederiz.



## 2. BÖLGESEL KALKINMA, KALKINMA AJANSLARI VE PROJE KÜLTÜRÜ

### 1. BÖLGESEL KALKINMA

Bölgesel kalkınma, bölgeler arası eşitsizliklerin azaltılması ve gelişmişlik açısından bölgelerin birbirine yaklaştırılması ihtiyacından ortaya çıkmış bir olgudur. Gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, bütün ülkelerde bölgesel eşitsizliklerin azaltılmasına yönelik politika önlemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması toplumsal bir gerekliliktir. Nitekim çoğu zaman, *yüksek işsizlik oranı* ve *nisbi gelir düşüklüğü* gibi temel ekonomik göstergelerle ortaya konulan bölgesel eşitsizlikler, bir ülkenin farklı bölgelerinde yaşayan insanlar arasında *derin bir yaşam kalitesi farklılığının* ortaya çıkmasına neden olmaktadır<sup>1</sup>. Bölgeler arası eşitsizlik sorununun had safhada olduğu ülkelerde, ekonomi adeta “ikili bir yapı” sergiler. Buna bağlı olarak gelişmiş ve az gelişmiş bölgeler arasındaki yaşam standardı farklılığı, aynı ülkenin farklı bölgelerinde iki farklı yaşam tarzı sürdürüldüğü görüntüsü vermesine neden olur. Az gelişmiş bölgelerden gelişmiş bölgelere doğru çok yoğun ve sürekli bir göç yaşanır. Bu tip bölgelerde yaşayanların yakınlarının büyük çoğunluğu bölge dışındadır. Örneğin, Kars dışındaki Kars, Ağrı dışındaki Ağrı, Iğdır dışındaki Iğdır, Ardahan dışındaki Ardahan şeklinde bölge insanının bilinci adeta bölünmüş gibidir. Burada yaşam sürenlerin ilgi ve yönelimleri, beklenti ve gayretleri genellikle burası ile ilgili değildir. Bölgesel eşitsizlikler neticesinde ortaya çıkan göç olgusu; demografik yapı üzerinde **yabancılaşma, çelişki, uyum sorunları, yoksulluk, toplumsal özgüven kaybı, umutsuzluk dili gibi olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Bu durum da, geri kalmışlık sarmalına teslim olmuş, atalet duygusu yüksek ve gelişme yeteneklerine olan inancını kaybetmiş bireylerin yoğun olduğu toplumsal kategorilere sebep olmaktadır.**

Bütün bu nedenlerden dolayı, modern toplumlarda, bölgesel eşitsizliklerin giderilmesine yönelik çabalar, ülke yönetimlerinin temel sorumluluk alanlarından birini oluşturmaktadır.

Bölgesel kalkınma politikaları son 20-25 yıldır önemli bir değişim yaşamaktadır. Ülkemiz 2000’li yıllardan sonra bu yaklaşımı benimsemiştir. Bölgesel eşitsizliklerin çözülmesinde gelişmiş ulusların tecrübe ettiği Bölgesel Kalkınma modelleri çok önemli ve yol gösterici bir rol oynamaktadır.

### 2. KALKINMA AJANSLARI

Türkiye’de 1960’lı yıllardan itibaren planlı kalkınma dönemine girilmiştir. Beş yıllık kalkınma planlarının uygulanmasıyla ilk kez bölgesel kalkınmaya dair politikalar geliştirilmeye başlanmıştır. Kalkınma planlarında temel amaç; bölgelerarası gelişmişlik farklarını azaltmaktır<sup>2</sup>. Ancak 1990’lı yıllardan itibaren söz konusu politikaların istenilen düzeyde başarıya ulaşmadığı görülmüş, ülkede kalkınma adına ciddi bir politika değişimine gidilmiştir. 1990’lı yıllardan itibaren bölgesel kalkınmanın sağlanmasına yönelik girişimlerin olduğu görülmektedir. GAP Bölge Kalkınma İdaresi, DAP (Doğu Anadolu Planı), DOKAP (Doğu Karadeniz Ana Planı) bu girişimlerin en önemlilerindedir. Gerek uygulama gerekse mali açıdan yaşanan sıkıntılar, merkezden yerele inememe ve bölgesel politikaları yöneten bağımsız kurumların olmayışı, Türkiye’nin politika değişikliğine gitmesine neden olan unsurlardandır. Ayrıca, bu dönemde Türkiye-AB ilişkilerinin adaylık düzeyine gelmesi, Türkiye’nin AB’ye üyelik hususunda uyum sürecinin hızlandırılmak istenmesi de ön plana çıkan etmenlerdendir. ABD, Avrupa ülkeleri ve Türkiye’de Kalkınma Ajansları, sadece bölgesel kalkınma plan ve politikalar ile bölgelerarası gelişmişlik farklarını ortadan kaldırmayı amaçlamadığı, geline aşamada yeni bölgesel gelişme ve planlama anlayışının en önemli özelliklerinin “katılımcı, sürdürülebilir, insan odaklı, rekabetçi, dengeli, yerel dinamikleri harekete geçirme” gibi misyonlarının da olduğu vurgulanmaktadır.

<sup>1</sup> Erol ÇAKMAK. Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, Ankara, İmaj Kitabevi, 2006, s. 2

<sup>2</sup> Nazlı MAÇ. Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye, Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi-Araştırma Raporu, Sayı: 2006-117/76, s. 3

Bölgesel kalkınma dinamiklerinde yaşanan hızlı dönüşüm, bölgesel politika ve araçlarında da değişimlere yol açmaktadır. Bu kapsamda bölgesel gelişmede temel kavramlar; bölgesel rekabet edebilirlik, yerel ve bölgesel uzmanlaşma, girişimcilik, yenilikçilik, yerel kaynakların harekete geçirilmesi, rekabetçi üstünlükler ve ekonomik ve sosyal uyum olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>3</sup>

Türkiye’de 2000’li yıllardan itibaren yaşanan sosyal, siyasal ve ekonomik değişiklikler, ülkenin Avrupa Birliği (AB) ile olan ilişkilerine de farklı boyutlar kazandırmıştır. Özellikle hem ulusal hem uluslararası politika belgelerinde bölgesel gelişme alanında üzerinde önemle durulan hususlar göze çarpmaktadır. Avrupa Birliği’nin bölgesel ve yerel politika oluşturmaya ve bunları uygulamaya yönelik çabalara önem verdiğini bu belgelerden kolaylıkla görebilmekteyiz. Türkiye’nin AB’ye giriş çabalarını ve bu alanda yapılan çalışmalarını değerlendiren önemli belgeler bulunmaktadır. Bunlardan Katılım Ortaklığı Belgesi (KOB) ile İlerleme Raporları süreç hakkında önemli bilgiler sunmaktadır.

Türkiye’de, Avrupa Birliği’ne uyum (üyelik) sürecinde Kalkınma Ajansları kurulmuştur. Temel amacı; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini geliştirmek, kaynakların etkin ve yerinde kullanımını sağlamak, bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak olan Kalkınma Ajansları bu yeni anlayış ile yönetim ilkesini de hayata geçirmiş olmaktadır. Sadece merkezin değil, yerel aktörlerin de karar alıcı ve alınan kararları uyguladığı bu anlayış, Avrupa Birliği’ne üyelik çabalarına da önemli katkılar sağlamaktadır.

Türkiye için Katılım Ortaklığı 2003 Belgesi’nde “Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu” başlığı altında kısa vadede; *Ulusal Kalkınma Planı ve NUTS II düzeyinde bölgesel kalkınma planları hazırlanması suretiyle, bölgesel farklılıkları azaltmayı amaçlayan bir ulusal ekonomik ve sosyal uyum politikasının geliştirilmesi*<sup>4</sup> öngörüldüğü belirtilmektedir. Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki 5449 sayılı Kanun, 25/01/2006 tarihinde TBMM Genel Kurulunda görüşülerek kabul edilmiştir. Söz konusu yasanın birinci maddesinde ajansların temel amacı; “*Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak*<sup>5</sup> olarak belirtilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmeye çalışan her ajansın bir yol haritasına ihtiyacı vardır. Tüm ajansların bu yol haritasını hazırlarken ortaya koydukları ilk çalışma bölge planlarıdır. Ajansların oluşturmuş oldukları planlar, yeni nesil planlar<sup>6</sup> olarak adlandırılmaktadır.

Bölge planı yapmak, bir ajans için hem zorunluluk hem de bölge potansiyelinin bölge insanı ile ortaya çıkarılması için yeni planlama yaklaşımının temel gereklerindedir. Bu planlama yaklaşımı, merkezi planlama ilkeleri yanında, yerelden planlama ilkelerinin de benimsenmesi felsefesi üzerine kurulmuştur. Yerelden gelen taleplerin merkeze iletilmesi, taleplerin gerçekçi ve sistematik bir biçimde öne sürülmesi, Bölge’de ilgili tüm paydaşların görüşlerine başvurulması, dinlenmesi ve önemsenmesi gerektiğini zorunlu kılmıştır. Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının Bölge’de belki de ilk defa bir araya getirilmesi, birlikte iş yapma kültürünün geliştirilmesi yerelden planlamanın vazgeçilmez unsuru olarak karşımıza çıkmıştır.

<sup>3</sup> Murat KARA. Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Politikalarına Yansımaları, DPT Uzmanlık Tezi, 2008, Ankara, s.2

<sup>4</sup> Türkiye için Katılım Ortaklığı Belgesi, 2003. <http://ekutup.dpt.gov.tr/ab/kob/2003.pdf> (Erişim tarihi: 28.04.2011)

<sup>5</sup> 08.02.2006 tarihli Resmi Gazete, [www.resmigazete.gov.tr/default.aspx](http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx) (Erişim tarihi: 01.05.2011)

<sup>6</sup> Emin DEDEOĞLU ve Selçuk SERTESEN. Yeni Nesil Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi, TEPAV, Nisan 2011



Kısaca “**katılımcılık**”<sup>7</sup> diyebileceğimiz bu ilke katılımcı demokrasi kültürünün yerleşmesine de katkı sağlamayı amaçlamıştır.

Bölgesel kalkınma ve gelişme eksenlerinin tespit edilmesi sürecinde aşağıdaki faktörler çok önemlidir:

**Katılımcılık ilkesi.** Katılımcılık, bir bölgede yaşayan insanların karar mekanizmalarında sürece dahil edilmeleridir. Sorunları ve çözüm önerilerini birlikte saptamak, bölge insanının kendi geleceğine yönelik uygulanacak makroekonomi politikalarında katkısını almaktır. Katılımcılığın dâhil edildiği hiçbir plan, program boşlukta değildir.

“yaratılan ortam, sağlanan destek ve teşvikler ne olursa olsun farklı süreçler göstermektedir ki yerel (ya da bölgesel) kalkınma, yerelde yaşayan kişi ve topluluklar, bu kalkınma sürecini kendileri için gerekli ve kendilerine doğrudan fayda sağlayacak bir süreç olarak görmediklerinde (ve/ya da ikna olmadıklarında) etkin ve sürdürülebilir olamamaktadır. Bir diğer ifade ile ihtiyaçlara duyarlı ve toplumun her kesimini kucaklayan kalkınma süreçleri ancak yerel aktörler bu süreci sahiplendiğinde ve kendi yaşamlarını iyileştirmek adına sorumluluk üstlendiklerinde mümkün olabilmektedir.”<sup>8</sup>

Kısacası bölgesel düzeyde tüm ilgili tarafları bir araya getirerek, sorunların ve çözüm önerilerinin “ortak bir tasavvur” etrafında yoğunlaşmasını sağlamak, gelecek inşa etmede çok önemli bir faktör olarak tecrübe edilmiştir. Bölgesel kalkınma ajanslarının oluşum sürecine bakıldığında temel sorunun bir “yönetişim” sorunu olduğu görülmektedir. Bölgesel kalkınma sorununun tüm paydaşlarının demokratik ve şeffaf bir biçimde aktif katılımının sağlanması önemlidir. Ancak böyle bir süreçte, bölge için en iyi olanın bölgesel paydaşların “karşılıklı etkileşimi” ile belirlendiği ve yerel sahiplenmenin sağlandığı bir yönetim ortamının oluşturulabilmesi ile mümkündür.<sup>9</sup>

Üzerinde durduğumuz sahanın “**nesnel bilgisini**” elde etmek ve bilgiyi makro planlara entegre ederek, ulusal plan ve programları bölge lehine etkilemek de bölgesel kalkınma açısından belirleyici olan bir diğer önemli faktördür. Bölgenin nesnel bilgisine istinaden planlar oluşturularak bu planlar doğrultusunda bütünü görmek, bütünsel bir resim çizmek ve değişkenleri tanımlamak, bu değişkenler üzerinde toplumsal gelişme dinamiklerini harekete geçirecek, kolaylaştırıcı mekanizmalar geliştirmek konusunda sürekliliği sağlamak hedeflenen başarının elde edilmesi için çok önemli etkenlerdir.

**Son olarak, diyebiliriz ki, Bölgesel Kalkınma, bölgenin farkını/farkındalığını ortaya çıkarmaktır.** Bölgesel kalkınma, bölgelerin “**öz yeteneklerini**” yani **karşılaştırmalı üstünlüklerini** ortaya koymayı gerektirir. Bölgelerin karşılaştırmalı üstünlüklerine bağlı olarak üretilecek politikalar sürdürülebilir, sonuç odaklı ve katma değeri yüksek, rekabet üstünlüğü olan bir bölge yaratılmasına yardımcı olur.

<sup>7</sup> Katılımcılığı çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür:

“Katılım ile ilgili mevcut tanımlar, “katılım bir şeyin parçası olduğunuzu gerçekten hissetmektir” (Eve Bevan, Shepherds Bush Healthy Living Center) gibi geniş bir görüşten, daha özel bir görüş olan katılım “kamu politika kararlarını etkilemek amacıyla insanların harcadıkları çabadır (Gerry Stoker, Manchester University) görüşüne kadar çeşitlilik gösteren bir bakış açısı genişliğini yansıtmaktadır. UNRISD (United Nations Research Institute for Social Development) tarafından yapılmış olan daha eski bir tanım katılımı, “kaynaklar ve düzenleyici kurumlar üzerinde daha fazla kontrol sağlamak için şimdiye kadar böyle bir kontrolden dışlanmış olan gruplar ve hareketler tarafından organize olmuş çaba” olarak tanımlanmaktadır.” [İnsanlar ve Katılım:Yurttaşlar Karar Almanın Merkezine Nasıl Yerleştirilir, Çeviren: Emre Demir; Emre Koyuncu; Devlet Planlama Teşkilatı.; TEPAV, Ankara: İngiltere Büyükelçiliği, 2011, s. 16]

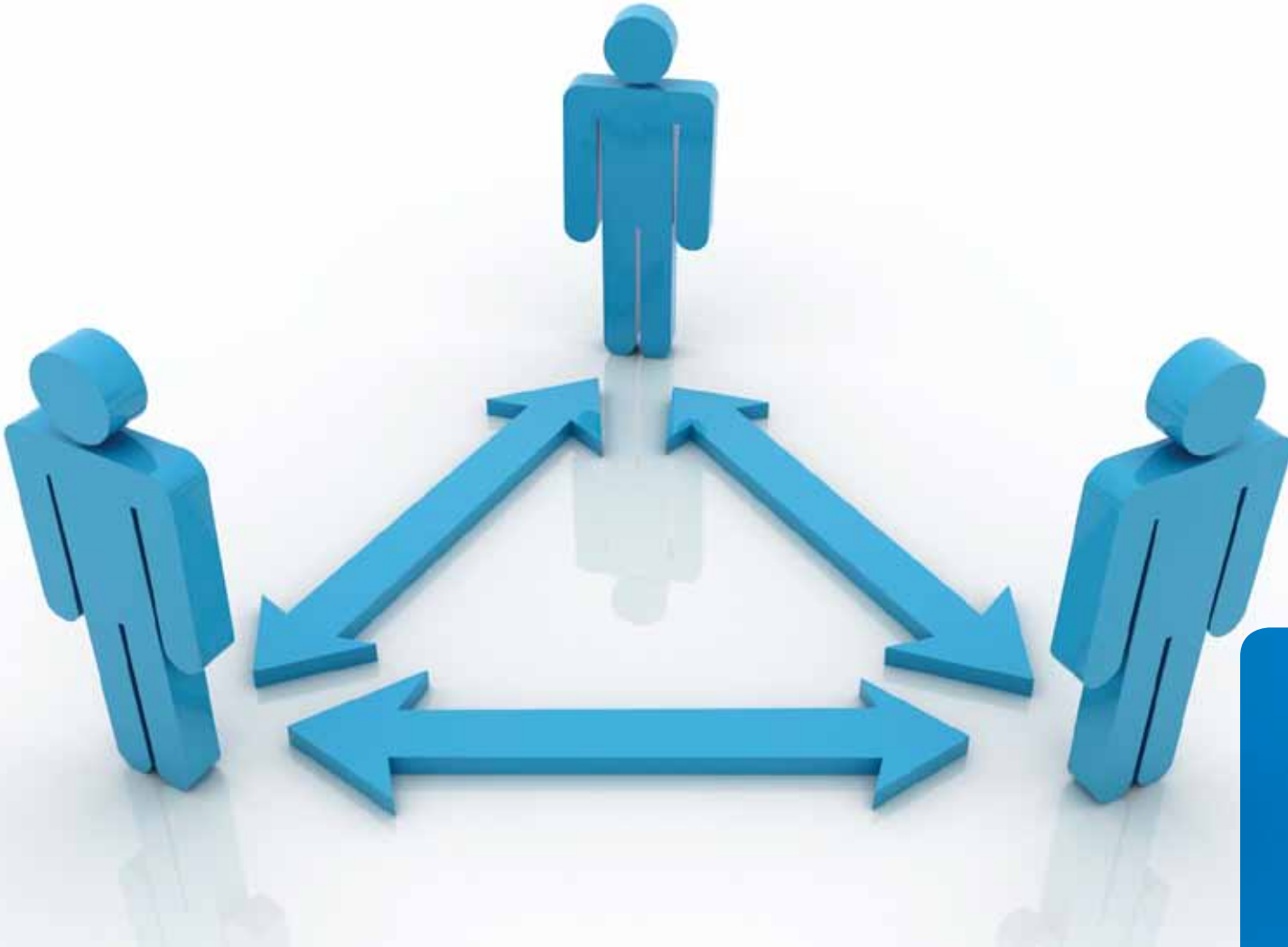
<sup>8</sup> Leyla ŞEN. “Yerel Kalkınma İnişyatiflerine Genel Bir Bakış: Sınırlılıklar, Fırsatlar ve Edinilen Dersler,” Yerel Kalkınmanın Yönetimi, Atak Matbaa, 2009, s. 29

<sup>9</sup> ÇAKMAK, agk, s.73

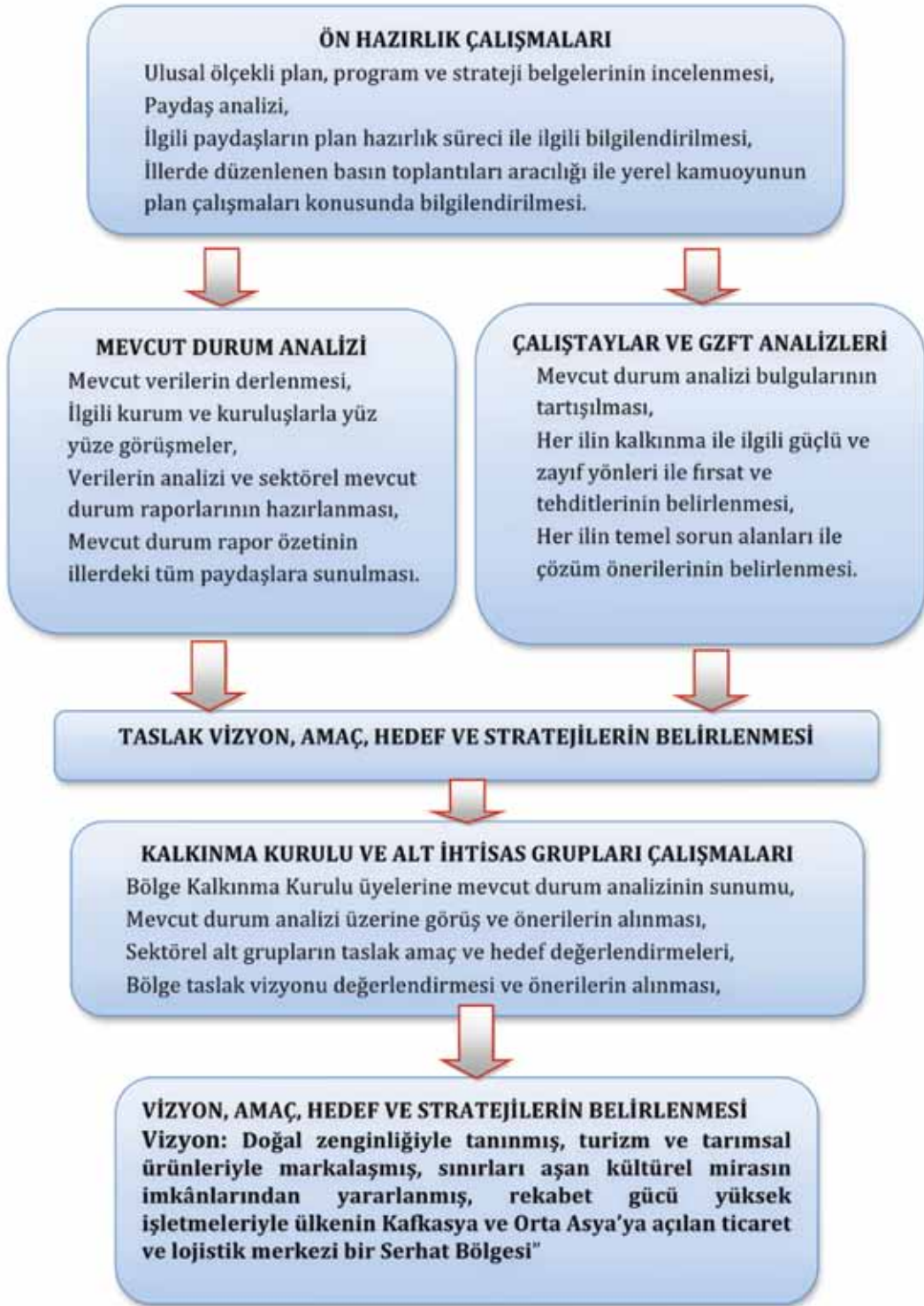


Bu ilkeler doğrultusunda plan hazırlık çalışmalarına üst ölçekli politika ve strateji belgelerinin incelenmesi ve ilgili literatürün taranması ile başlanmıştır. İkinci adımda Bölgenin mevcut durumunun analiz edilebilmesi amacıyla veri toplama ve analiz çalışmaları yürütülmüştür. Bu kapsamda elde edilen veriler ve yapılan literatür taraması ışığında Bölge'nin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin (GZFT) tartışılması amacıyla Bölge illerinde çalıştaylar gerçekleştirilmiştir. Sırasıyla Ağrı, Iğdır, Ardahan ve Kars illerinde gerçekleştirilen çalıştaylarda katılımçılık ilkesi gözetilmiş, öne sürülen fikirler kayıt altına alınarak Bölge Planı'na altlık teşkil etmiştir. Bölge'nin dört ilinde gerçekleştirilen çalıştaylardan elde edilen GZFT sonuçları Bölge düzeyinde birleştirilmiş, Bölge'nin vizyon, amaç, hedef ve bu hedefleri gerçekleştirecek stratejiler belirlenmiştir.

Bölge Planı taslağı Ajansın istişare organı olan Kalkınma Kurulu'na sunulmuştur. Planın taslak hali ihtisas alanlarına göre belirlenmiş çalışma komisyonu üyeleri tarafından değerlendirilmiş, söz konusu Plan taslağı, gelen görüş ve öneriler doğrultusunda revize edilmiş ve Yönetim Kurulu'na sunularak gelen görüşler sonunda Plan'a son hali verilmiştir. Görüldüğü üzere planın her aşamasında katılımçılık ilkesi gözetilmiş, bölgenin farkı/farkındalığı ya da öz yetenekleri tespit edilmeye çalışılmış ve elde edilen sonular ulusal planlarla uyumlu hale getirilmeye çalışılmıştır.



**Şekil 1:** TRA2 Bölgesi Bölge Planı Hazırlama Süreci<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Serhat Kalkınma Ajansı 2010-2013 Bölge Planı, s. 7

## TRA2 Bölge Planı'nın Vizyon, Amaç ve Hedefleri

Serhat Kalkınma Ajansının koordinasyonunda hazırlanan ve Kalkınma Bakanlığı (Mülga DPT) tarafından onaylanan TRA2 Bölgesi 2010-2013 Bölge Planında Bölge vizyonu; **“Doğal zenginliğiyle tanınmış, turizm ve tarımsal ürünleriyle markalaşmış, sınırları aşan kültürel mirasın imkânlarından yararlanmış, rekabet gücü yüksek işletmeleriyle ülkenin Kafkasya ve Orta Asya'ya açılan ticaret ve lojistik merkezi bir Serhat Bölgesi.”** olarak ifade edilmiştir.<sup>11</sup>

**Tablo 1:** TRA2 Bölgesi Bölge Planı İçin Belirlenen Amaç ve Hedefler

AMAÇLAR	HEDEFLER
<b>1: Yaşam kalitesini artırmak</b>	1.1: Kentsel ve kırsal yerleşimlerin cazibesinin artırılması. 1.2:Eğitim ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, erişilebilirliğinin ve kalitesinin artırılması. 1.3: Bölgede sürdürülebilir kalkınmanın ve sağlıklı bir yaşamın sağlanması için gerekli çevre koşullarının oluşturulması ve korunması. 1.4: Dezavantajlı grupların (engelliler, kadınlar, yoksullar, sosyal dışlanmaya maruz kalmış bireyler) toplumsal hayata dâhil edilmesi.
<b>2: Tarım ve hayvancılıkta üretimin verimliliğini ve katma değerini artırmak</b>	2.1: Hayvancılık altyapısının geliştirilmesi, 2.2: Tarımsal altyapı ve üretiminin geliştirilmesi, yenilikçi ve alternatif tarımsal üretimin yaygınlaştırılması, 2.3: Eğitim, yayım ve bilgilendirme faaliyetleri ile üreticilerin bilgi ve becerilerinin artırılması. 2.4: Bölgede uygun tarımsal ürünlerin (kaz, kaşar, bal vb.) markalaştırılması,
<b>3: Turizm potansiyelini harekete geçirerek Bölge'yi markalaştırmak</b>	3.1: Bölgenin turizm çeşitliliği potansiyelinin değerlendirilmesi, farkındalığının artırılması ve tanınırlığının sağlanması. 3.2: Turizm altyapısının geliştirilmesi 3.3: Turizm gelirlerinin artırılması.
<b>4: İşletmelerin rekabet edebilirlik kapasitelerini arttırmak</b>	4.1: Sanayi altyapısının iyileştirilmesi. 4.2: Dış ticaret ve lojistik sektörünün geliştirilmesi 4.3: Bölge aktörleri ve işletmelerinin etkin, doğru ve hızlı karar verme kapasitelerinin artırılması

## 3. PLAN, PROGRAM VE PROJE KAVRAMLARI

Plan, genel anlamda bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Bölge planı ise bir bölgenin ekonomik, sosyal ve fiziki yönden koordine edilmesidir.<sup>12</sup> Bölge planı, “bölge kaynaklarının daha iyi bir geleceğe ulaşma yönünde harekete geçirilmesinde kullanılan bir araçtır. Bu suretle bölge planı, stratejik bir yaklaşımla, bölgede ortak kalkınma bilincini yükselterek, kaynakların bölgenin dinamizmini ortaya çıkaracak ve bölgeye en yüksek katma değeri sağlayacak, kısaca kalkınmayı hızlandıracak alanlara sevk edilmesini hedefler.”<sup>13</sup> Bölge planı aracılığıyla yerel paydaşlarla birlikte bölgenin kalkınma sektörleri başta olmak üzere bölgeye dair vizyon,amaç ve hedefler belirlenir. Bölgesel Kalkınmaya dair

<sup>11</sup> Serhat Kalkınma Ajansı 2010-2013 Bölge Planı, s. 118

<sup>12</sup> Rasim AKPINAR, Kamil TAŞÇI ve Mehmet Emin ÖZSAN. Teoride ve Uygulamada Bölgesel Kalkınma Politikaları, Ankara, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011, s. 10

<sup>13</sup> Kalkınma Ajansları için Bölgesel Gelişme Planı Hazırlama Kılavuzu, Kalkınma Bakanlığı (Mülga DPT), Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Hizmete Özel Doküman, 2010

uygulanan her program, bölge planına ve bölge planının öngördüğü amaçlara hizmet etmelidir. Böylelikle plan, program ve proje arasında organik bir bağ mevcut olup tüm faaliyetler makro ölçekte belirlenen amaca hizmet etmek durumundadırlar.

Program, ortak stratejik hedeflere yönelik sonuçların elde edilmesi amacıyla bir grup projenin koordineli olarak yürütülmesidir. Projeler ile benzer mantık ile 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. Program genel çerçeveyi verirken, proje somut olarak daha küçük çerçevede problemin çözülmesine katkıda bulunur.<sup>14</sup>

Proje, tanımlanmış (belirli) bir yer, zaman ve bütçe çerçevesinde, belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını sağlayacak olan faaliyetler topluluğu<sup>15</sup> olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre bir proje; belirli bir yerde uygulanmalı, takvimi olmalı, bütçesi olmalı, tanımlanmış faaliyetleri olmalıdır.

### **AB, Türkiye ve Dünya Bankasının Uyguladığı Proje Döngüsü Yönetimi**

Kalkınma ajanslarının vermiş olduğu mali destekler sadece ekonomik kalkınma amacını değil, Bölge'de sosyal kalkınmanın da geliştirilmesini hedeflemektedir. Türkiye'nin AB'ye uyum sürecinde kullanmış olduğu katılım öncesi mali yardımlar (IPA) hem AB hibelerinin ülkede kullanımını sağlamakta, hem de ülkenin AB standartlarında proje hazırlama kültürünün gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Benzer şekilde Dünya Bankası (DB)'nden alınan hibe ve krediler de aynı amaca hizmet etmektedir. Bu durumda Kalkınma Ajansları, AB ve DB'nin vermiş olduğu desteklerin ülkede dolaylı olarak proje hazırlama kapasitesinin artmasına hizmet ettiği söylenebilir.

TRA2 Bölgesi'nde yapılan saha çalışmalarında Bölge'nin proje hazırlama ve uygulama kapasitesinin oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Ajans, destek programlarına çıktıktan sonra potansiyel proje başvuru sahiplerine projelerini hazırlayabilmeleri amacıyla proje hazırlama eğitimleri (Proje Döngüsü Yönetimi = PDY) vermektedir. 2010 yılından bu yana gerçekleştirilen PDY eğitimlerinde Program genel olarak anlatıldıktan sonra Programın amaç ve öncelikleri doğrultusunda nasıl proje hazırlanacağına ilişkin bilgiler verilmektedir. PDY eğitimlerinde temel olarak şu başlıklar hakkında bilgi verilmektedir: Proje Nedir? Proje Başlığı, Hedefler, Gerektirilen, Hedef Gruplar, Faaliyetler, Yöntem, İç ve Dış Değerlendirme Prosedürleri, Beklenen Sonuçlar ve Çıktılar, Sürdürülebilirlik, Çarpan Etki, Mantıksal Çerçevenin Hazırlanma Adımları, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Varsayımlar/Riskler, Hedeflerimize Ulaştığımızı Nasıl Göstereceğiz?, Göstergeler, Bütçe, Bütçenin Genel Esasları, Projelerde Temel Yaklaşım Hataları, Bir Proje Neden Elenir?

AB ve Dünya Bankası (DB) proje hazırlama ve uygulama prosedürlerine bakıldığında Türkiye'de de benzer yöntemlerin uygulandığı görülmektedir. Türkiye'de uygulanan projelerde özellikle projeye altlık teşkil eden üst ölçekli plan, bölgesel ve sektörel programların baz alındığı gözlemlenmektedir. Bu strateji, Kalkınma Ajanslarının izlediği yöntem ile bire bir uyumaktadır. Aşağıdaki tablo, Türkiye'de uygulanan Proje Döngüsü Yönetimi ile AB ve DB'de uygulanan Proje Döngüsü Yönetimi'ne ilişkin karşılaştırmalı bilgiler vermektedir. Tabloda göze çarpan husus, Türkiye'de projelerin uygulanması ve tamamlanmasından sonra sonuçların değerlendirilmesinin yapılmadığıdır. Ancak, Kalkınma Ajanslarının kurulması ile Ajanslar tarafından verilen desteklerde öngörülen hedef ve sonuçları yakalayıp yakalayamadığına ilişkin ciddi izleme ve değerlendirme prosedürlerinin bulunduğu görülmektedir.

<sup>14</sup> Karacadağ Kalkınma Ajansı, Proje Hazırlama Rehberi, 2011, s.10

<sup>15</sup> European Commission, Aid Delivery Methods, Project Cycle Management Guidelines, Mart 2004, s.8 (<http://europa.eu.int/comm/worl>)

**Tablo 2: Türkiye’de Uygulanan Proje Döngüsü Yönetimi ile Dünya Bankası ve Avrupa Birliği Proje Döngüsü Yönetiminin Karşılaştırılması<sup>16</sup>**

Dünya Bankası’nda Uygulanan Proje Döngüsü	AB’de Uygulanan Proje Döngüsü	Türkiye’de Uygulanan Proje Döngüsü
Ülke Destek Stratejisi	Yol Gösterici Programlama	Makro Planlama-Kalkınma Planı, Yıllık Programlar, Bölgesel ve Sektörel Planlar
Projenin Tespiti	Proje Tanımlama/Oluşturma	Proje Olanaklarının Etüdü ve Proje Fikrini Oluşturma
Projenin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi	Proje Hazırlama ve Analizi	Ön-fizibilite Etüdü, Fizibilite Etüdü ve Proje Analizleri
Müzakereler ve İkrazın Onaylanması	Proje Finansmanı	Projelere Kaynak Tahsis Edilmesi
Projenin Uygulanması ve Tamamlanması	Uygulama	Projelerin Gerçekleştirilmesi
Proje Sonuçlarının Değerlendirilmesi	Uygulama Sonrası Değerlendirme	-

### Projelerin Mali ve Teknik Değerlendirme Süreçleri

Ajans’ın ilan etmiş olduğu destek programları kapsamında gelen proje başvuruları ilk olarak **ön inceleme**ye tabi tutulur. Ön inceleme safhasında, başvuru rehberinde ayrıntılarıyla yer alan şekle uygunluk, başvuranın uygunluğu ve desteğe konu faaliyetin uygunluğu kriterleri ile başvuru formu ve ekleri haricindeki destekleyici belgelerin mevcut olup olmadığı incelenir. Ön inceleme sonucunda uygun bulunan başvurular, Ajans tarafından oluşturulan **Bağımsız Değerlendirici** havuzunda bulunan ve Ajans tarafından görevlendirilen Bağımsız Değerlendiriciler tarafından, başvuru rehberlerinde belirtilen değerlendirme usulleri ve kriterleri doğrultusunda teknik ve mali nitelik açısından tarafsız bir biçimde değerlendirilir. Her bir başvuru, birbirinden habersiz iki Bağımsız Değerlendirici tarafından değerlendirilir ve bütün başvuruların değerlendirilmesi, ön incelemenin tamamlandığı tarihten itibaren en geç dört hafta içerisinde sonuçlandırılır. Tarafsızlığın sağlanması amacıyla başvuru evrakı, başvuru sahibinin kimlik ve iletişim bilgilerinin bağımsız değerlendiriciler tarafından görülmesini mümkün olduğunca engelleyecek şekilde hazırlanır ve değerlendiricilere teklifin bir kopyası imza karşılığı verilir. Bütün tekliflerin Bağımsız Değerlendiriciler tarafından incelenmesi ve puanlanmasının ardından **Değerlendirme Komitesi**, Bağımsız Değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler üstünde ön izlemede elde edilen verileri de gözeterek gerekli kontrolleri yaparak görüş oluşturur. Genel Sekreter başarılı proje listesini, bu inceleme sonucunda ulaşılabilecek nihai bütçe tutarları üzerinden **Yönetim Kuruluna** sunar.

### Proje İzleme ve Değerlendirme Süreci

Kalkınma Ajanslarının vermiş olduğu hibe desteklerinin etkinliğinin ölçülebilmesi, dikkatli bir izleme-değerlendirme stratejisinin takibini zorunlu kılmaktadır. Özellikle Bölge’de verilen desteklerde uygulama sırasında karşılaşılan sorunların neler olabileceği ve bu sorunların nasıl çözülebileceğine ilişkin yol gösterici hukuki belgeler önem arz etmektedir. Bu kapsamda Ajans tarafından verilen desteklerin uygulaması esnasında Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan Kalkınma Ajansları Destek Projesi Uygulama Rehberi

<sup>16</sup> Ferhan DİNÇER. Dünya Bankası ve Avrupa Birliği Proje Yaklaşımlarının Proje Döngüsü Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi ve Türkiye’deki Proje Yaklaşımı İle Karşılaştırılması, Ankara, 2010, s.113

temel yol göstericidir. Söz konusu rehberin amacı; bütün proje sahiplerine projenin başından son aşamasına kadar gerekli olan usuller hakkında genel bilginin sağlanması, başka bir deyişle, Ajans ile proje yararlanıcıları arasında imzalanan proje sözleşmesinin nasıl yönetilmesi gerektiği hakkında sözleşmeye hak kazanılmasından nihai rapor ve ödemeye kadar olan tüm konularda bilgi sağlamak olarak belirtilmiştir.<sup>17</sup>

Mali ve teknik destek programlarında etkin bir izleme ve değerlendirme sisteminin işletilmesi, hangi faaliyetin Bölge'ye ekonomik katma değer, istihdam, yeni ürün vb. kazandıracığı hakkında gerekli bilgiyi verir. Desteklerden beklenen temel hedefler ise istihdam artışı, ürün çeşitlendirme ve ürün geliştirme, kapasite artırma, kayıt dışı istihdamı azaltmaktır. Bölge'de kayıtdışı istihdamın oldukça fazla olduğu bilinmektedir. Bu nedenle potansiyel proje başvuru sahiplerinin mümkün olduğunca istihdamı artırma ve kayıtdışı istihdamı azaltmaya yönelik hedefler koymaları beklenmektedir.

2010 yılından itibaren SERKA tarafından verilen desteklerin etkilerine bakıldığında işletme sahiplerinde bazı konularda farkındalık olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle işletme sahipleri muhasebe kayıt sistemlerini daha özenli tutmaya özen göstermektedirler ki bu başvuru sahibinin mali kapasitesinin yeterli olup olmadığı hususunda önemli ipuçları vermektedir. Desteklerin yarattığı en önemli sonuçlardan biri de Bölge'de bir proje kültürünün yerleşmeye başlamasıdır. Bölge Planı hazırlık çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmalarında Bölge'nin proje hazırlama ve uygulama kapasitesinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Başvuru sahibi proje ile mali destek olarak sadece işletme kapasitesini değil, aynı zamanda proje hazırlama ve uygulama kapasitesini de artırmaktadır. Bölge halkı kendini proje kültürüne ne kadar uzak hissetse de Ajans tarafından program teklif çağrılarında çıktıktan sonra her program için proje yazma ve hazırlama eğitimleri verilmektedir.

Ajansa proje sunmak isteyen kar amacı güden ve gütmeyen kurum kuruluşlar öncelikle bir ihtiyaca istinaden proje hazırlamalı ve proje konusunda samimi olmalılar. Proje değerlendiricileri projenin gerekliliğine ve kalitesine inanmalılar. Proje faaliyetlerinin ve performans göstergelerinin gerçekçi olması ve projenin iyi anlatılması da önemli konudur. Projenin bütçesi gerçekçi ve detaylı, takip edilebilir, anlaşılabilir şekilde hazırlanmalıdır.

Proje hazırlanırken proje değerlendirme süreci göz önüne alınarak projenin başlangıç zamanına göre kurgu yapılmalıdır. Proje yararlanıcıları, proje değerlendirme aşamasını düşünmeden projelerini teslim ettikten hemen sonra maddi destek alacaklarını zannederek proje kurgusunda hata yapabilmekte ve projelerini uygulamakta zorluklar yaşayabilmektedirler. Oysaki uygulama süreci de ajansla yararlanıcı arasında imzalanan sözleşmeden sonra belirli kısıtlara göre gerçekleşmektedir. Bu nedenle ödeme hususları ve uygulama aşamasında yararlanıcının sorumlulukları da bilinmelidir.

Bugüne kadar Serhat Kalkınma Ajansına yapılan proje başvurularının birçoğunda görülen en önemli eksiklik, bölgemiz girişimcilerinin orta ve uzun vadeli planlama yapmamaları, işletmelerinde sadece kısa vadeli öngörülerini doğrultusunda yatırım yapma çabalarıdır. Bu durumun temel nedeni ise, girişimcilerimizin profesyonel yöneticilerle çalışmamaları, bütün sorumluluğu kendi üzerlerine alma istekleridir. Yeni yatırım kararları tamamen gözleme dayalı olarak alınmakta, ciddi anlamda bir ön araştırma yapılmamakta ve yatırım fikirleri somut verilere dayanarak analiz edilmemektedir. Bunun sonucu olarak, daha yolun başında bir sürü aksaklıkla karşı karşıya kalınarak, insanların sermayesi ve enerjileri gereksiz yere heba edilebilmektedir.

Bölgemizde görülen bir başka önemli eksiklik de, ortak girişim kültürünün yok denecek kadar az olması ve bu nedenle güçlü sermaye yapısına sahip şirket sayısının çok alt seviyelerde olmasıdır. Bu durumun üzerine gidilerek, ortak girişimi teşvik eden mekanizmaların oluşturulması yüksek düzeyde önem arz etmektedir. Ajansımızın destek programlarına başvurmayı düşünen girişimcilerin yukarıda bahsedilen noktalara duyarlılık göstererek başvurularında bunları göz önünde bulundurmaları, destek alma ihtimallerini doğal olarak yükseltecektir.

<sup>17</sup> [http://www.serka.org.tr/downloads/guncel\\_destekler/6\\_proje\\_uygulama.pdf](http://www.serka.org.tr/downloads/guncel_destekler/6_proje_uygulama.pdf) (Erişim tarihi:30.11.2012)



Avrupa Birliği, Kalkınma Ajansları, Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK), SODES Programı koordinatörü Kalkınma Bakanlığı ve diğer fon sağlayıcı kurumlar nedeniyle gerek Türkiye’de ve gerekse TR2 Bölgesinde bir proje kültürünün yerleşmeye başladığını söyleyebiliriz. “Projeleşen Topluma”<sup>18</sup> dair ciddi eleştirilerin olmasına rağmen bir iş tutma sürecinde kaynakların israf olmaması, girişimcilerin yaptıkları işin farkına varması açısından proje kültürü çok önemlidir. Sistemli, hesaplı, rasyonel davranan ve ülke kaynaklarının artık nepotizm (kayırmacılık) esaslı değil ancak ikna edilebilir projeler aracılığıyla kullanılabilmesine dair farkındalık yaratılması toplumsal kalkınma açısından önemli bir işlev görecektir.

### 3.PROJE NEDİR?

“Proje” belirli bir yerde, belirli bir zaman ve bütçe çerçevesinde, bir başlama ve bitiş noktasına sahip, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını sağlayacak olan faaliyetler topluluğudur.

Bu tanıma göre, bir “proje” aşağıdaki şartları mutlaka sağlamalıdır;

- ◆ Belirli bir yerde uygulanmalı,
- ◆ Takvimi olmalı,
- ◆ Bütçesi olmalı,
- ◆ Tanımlanmış faaliyetleri olmalıdır.

Her fikir bir proje midir? Hayır, değildir. Bir fikrin proje olabilmesi için aşağıdaki sorulara cevap verebilecek olgunluğa erişmiş olması gerekmektedir.

- ◆ Nerede uygulayacaksınız?
- ◆ Ne kadar sürede bitireceksiniz?
- ◆ Belirlediğiniz yer ve sürede gerçekleştireceğiniz faaliyetler için ne kadar mali kaynağa ihtiyacınız var?
- ◆ Belirlediğiniz yerde ve sürede hangi faaliyetleri gerçekleştireceksiniz?

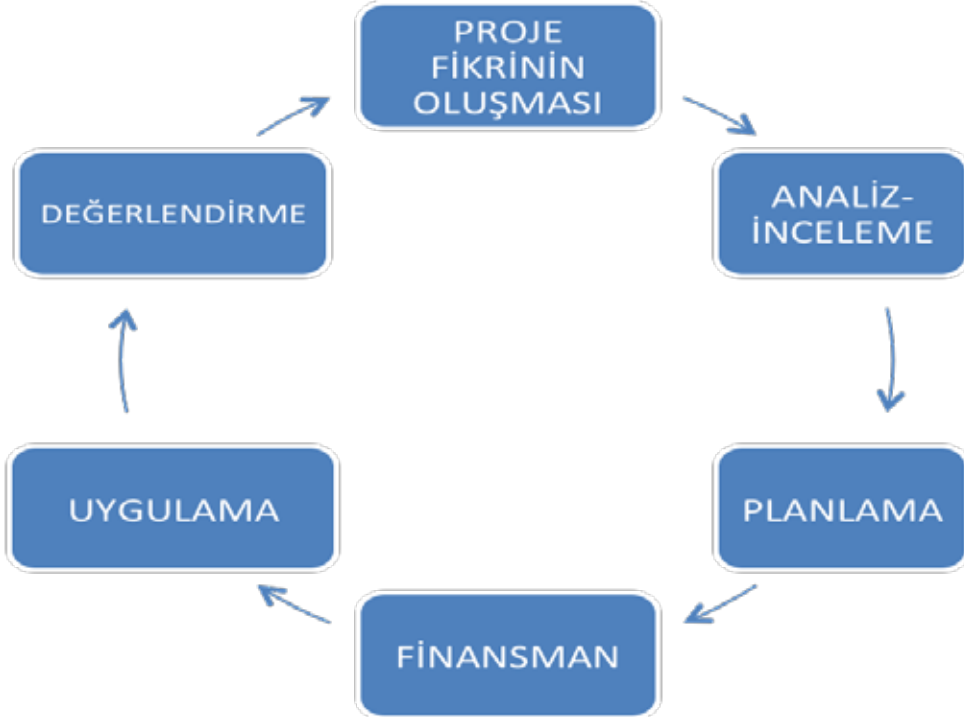


<sup>18</sup> Adem ÇAYLAK ve Hüseyin BARAN. Projeleşen Toplum: Kapitalist Hegemonyanın Yeni meşrulaştırma Biçimi, Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı 40, 2009, s. 75



## 4. PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ (PCM) NEDİR?

Bir proje fikri geliştirirken kullanılan yöntemlerden biri de "Proje Döngüsü Yönetimidir" (Project Cycle Management-PCM). Projelerin planlaması ve yürütülmesi, "Proje Döngüsü" adı verilen ve birbirini takip eden 6 aşamada gerçekleştirilir.



**Proje Fikrinin Oluşması:** İhtiyacınız ve amaçlarınıza istinaden projeye ilişkin ilk fikirlerin ortaya konduğu tasarım aşamasıdır.

**Proje Fikrinin Analizi/ İncelenmesi:** Projenin teknik ve operasyonel açıdan detaylı olarak tasarlandığı aşamadır.

**Planlama/ Ön Değerlendirme:** Tasarımı tamamlanmış olan projenin teknik, mali, sosyal, kurumsal, çevresel faktörler açısından tutarlılığının, bütünselliğinin ve işlevselliğinin değerlendirildiği aşamadır.

**Finansman:** Proje önerisinin yazılması ve finansmanın sağlanması aşamadır.

**Uygulama:** Projede öngörülen faaliyetlerin hayata geçirilmesi, izlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasıdır.

**Değerlendirme:** Proje sonuçlarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi aşamasıdır.

Proje fikrinizi geliştirirken sorunlarınızı analiz etmeli, projenizin iyileşmesine gelişmesine katkı sağlayacağı ve ortadan gidermeye çalışacağı sorunları ortaya koymalısınız. Bu projenin hazırlanmasına sebep olan sorunlar nelerdir? Sektörünüzün, faydalanıcılarınızın, hizmet verdiğiniz grupların sorunları neler? Tespit ettiğiniz sorunların sebepleri neler? Bu sorunlardan hangileri daha önemli ve etkili? Hangileri sizi doğrudan etkiliyor? Hangileri sizi dolaylı yollardan etkiliyor?

Ortaya koyduğunuz sorunları ortadan kaldırarak neyi hedeflediğinizi açıkça anlatmalısınız. Projeniz faaliyet gösterdiğiniz sektörün, bölgenin, hangi sorununu ortadan kaldırmayı hedefliyor? Proje ile amacınız ne olacak?

Ortaya koyduğunuz sorunu gidermek için belirlediğiniz hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izleyeceğinizi ifade etmelisiniz. Sizinle doğrudan ilgili olarak ortaya koyduğunuz problemlerin çözümünde nasıl bir strateji izleyeceksiniz?

Hedefinize ulaşmak için belirlediğiniz stratejide kimlerle birlikte hareket edeceğinizi ve hangi grupların etkileneceğini hesaba katmalısınız. Projenizden kimler/hangi kurumlar/ kaç kişi/kaç kurum olumlu olarak etkilenecek ve fayda görecek? Kimlerle/hangi kurumlarla ortaklıklar kuracaksınız? Kimlerin/hangi kurumların desteğini göreceksiniz ve/veya ihtiyaç duyacaksınız?

Yukarıdaki sorulara vereceğiniz cevaplar neticesinde projenin hayata geçirilmesi için gereken temel gerekçeler ve yapılar orta çıkar. Başvuru formu, bütçe, mantıksal çerçeve gibi temel başvuru belgelerinin içeriğinin hazırlanabilmesi için gereken çatı kurulmuş olur. Bundan sonra gerekli başvuru belgeleri hazırlarken dikkat edilmesi gereken önemli hususlar göz önüne alınmalıdır.

## 5. TEKLİF ÇAĞRISI NE ANLAMA GELİR?

Bir teklif çağrısı; bir mali destek programında başvuru koşulları, destek miktarı ve türleri, başvuru süresi, değerlendirme süreci gibi desteğe başvuru yapabilmek için gereken bilgilerin hibe desteği sağlayan kuruluş tarafından ilanılır. Örneğin, "SERKA Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı 2011 Yılı Teklif Çağrısı"

Mali destek programları için teklif çağrıları belirli dönemlerde, kısıtlı bir süre için ilan edilir. Her teklif çağrısının konusu, mali destek sağlanacak öncelikli faaliyet alanları, uygun başvuru sahipleri ve uygun maliyetleri programın genel hedefine ve özel amaçlarına uygun olarak program başvuru rehberinde tanımlanır. Başvuru rehberi programa ilişkin her türlü kural ve kriterlerin tanımlandığı ve hazırlık aşamasında size yol gösterecek bir dokümandır. Başvuru rehberleri program hedef ve önceliklerini, uygun başvuru sahiplerine, uygun faaliyetlere ve uygun maliyetlere ilişkin kuralları ve projenizi hangi bilgi ve belgeleri kullanarak sunuma hazır hale getirmeniz gerektiğine ilişkin uyarıları içerir. Bu yüzden, projelerinizi başvuru rehberini detaylı şekilde inceledikten sonra hazırlamaya başlamanız ısrarla önerilmektedir.

Başvuru rehberlerinde ifade edilen uygunluk kriterlerini sağlayamayan başvuru sahipleri ve öncelikler ile uyumlu olmayan proje teklifleri her ne kadar özgün, nitelikli ve iyi tasarlanmış olursa olsun program kapsamında destek alamazlar. Kısacası, Ajans mali destek programlarına başvurabilmeniz için uygun başvuru sahiplerinden istenen şartları taşımanız, teklif çağrısı için belirlenen başlangıç ve bitiş tarihleri arasında başvurmanız ve projenizin programın amaç ve hedeflerine hizmet edecek şekilde hazırlanması gerekmektedir. Örneğin, bir KOBİ'nin ürün geliştirme projesine kamu kurum ve kuruluşları için ilan edilmiş olan bir alt yapı programı çerçevesinde mali destek sağlanamaz.



## 6. PROJENİZİ SUNARKEN BAŞVURU FORMUNU NASIL DOLDURMALISINIZ?

Mali destek programları kapsamında talep edilen temel başvuru evrakı başvuru formu, bütçe, mantıksal çerçeve, özgeçmiş, iş planı (kar amacı güden işletmeler için), fizibilite şablonu (altyapı programları için) olarak listelenebilir. Serhat Kalkınma Ajansı'na mali destek programları kapsamında yapacağınız proje başvurularının [www.serka.org.tr](http://portal.kays.kalkinma.gov.tr) adresinden de ulaşılabilen <http://portal.kays.kalkinma.gov.tr> adresinde yer alan Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS) üzerinden elektronik ortamda yapılması gerekmektedir.

Bu dokümanda, başvuru esnasında sunmanız gereken başvuru formunu doldururken dikkat edilmesi gereken hususlar formun içeriği ile uyumlu şekilde detaylı olarak açıklanmaktadır.

Başvuru formunun ana başlıkları ve başlıkların içeriği aşağıdaki şekildedir:

- I. PROJE:** Projenin adı, amaçları, gerekçeleri, faaliyetleri, yöntemi, performans göstergeleri, sonuçları, sürdürülebilirliğine ilişkin bilgiler ve bütçesi gibi konuların izah edildiği bölümdür.
- II. BAŞVURU SAHİBİ:** Başvuru sahibine ilişkin her türlü kimlik bilgisi, geçmiş iş ve proje deneyimleri, mali ve kurumsal kapasitesinin ifade edildiği bölümdür.
- III. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN ORTAKLARI:** Başvuru sahibinin projede ortağı/ortakları olması halinde, bu ortağın/ortakların kimlik bilgisi, geçmiş iş ve proje deneyimleri, teknik ve kurumsal kapasitesinin ifade edildiği ve proje ortaklığına ilişkin beyannamenin bulunduğu bölümdür.
- IV. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN İŞTİRAKÇİLERİ:** Başvuru sahibinin projede iştirakçileri olması halinde, bu iştirakçilerin kimlik bilgisi, geçmiş iş ve proje deneyimleri, teknik ve kurumsal kapasitesinin ifade edildiği ve projede iştirakçi olarak yer aldığına dair beyannamenin bulunduğu bölümdür.
- V. BAŞVURU SAHİBİNİN BEYANNAMESİ:** Başvuru sahibinin proje teklifinin tam ve doğru olarak hazırlandığına, kapasitesinin projeyi yürütmeye yeterli olduğuna ve başvuru sunmak için hiçbir mali, hukuki engel bulunmadığına ilişkin beyanın bulunduğu bölümdür.

Başvuru formu <http://portal.kays.kalkinma.gov.tr> adresinde elektronik ortamda hazırlanacak olan başvuru teslim edildikten sonra değiştirilemez. Başvuru formu doldurulurken yukarıdaki tüm başlıkların ve alt kısımlarının tam ve doğru şekilde doldurulduğundan emin olunuz. Başvuru formunun, elektronik ortamda teslim edildikten sonra çıktısı alınmalı ve her sayfası başvuru sahibi tarafından parafalanmalıdır. Aşağıda başvuru formundaki ana ve alt başlıkların doldurulmasında dikkat edilmesi gereken noktalar yer almaktadır.



## I. PROJE

Projenize ilişkin bütün ayrıntıları açıkladığınız bu bölümü eksiksiz şekilde, mümkün olduğunca net ifadeler, güncel ve somut veriler kullanarak doldurmanız ve projenizi doğru ve anlaşılabilir şekilde anlatmanız değerlendirme aşamasında başarılı puanlar alabilmeniz açısından önem taşımaktadır.

### 1. TANIM

#### 1.1 Başlık

Proje başlığınız çok uzun olmamalı, proje içeriği hakkında bilgi ve fikir verici olmalıdır.

#### 1.2 Projenin Uygulanacağı Yer(ler)

Projenin uygulanacağı yerleri ayrıntılı ve doğru şekilde (ilçe, belde, köy vb düzeyde) ifade etmeniz gerekmektedir.

#### 1.3 Proje Maliyeti ve Serhat Kalkınma Ajansından İstenen Destek Tutarı

Projenin toplam uygun maliyeti, Ajans'tan istenen destek tutarı ve projenin toplam uygun maliyetinin yüzdesi bu kısımda eksiksiz ve Bütçe (Ek B) Ekinde yer alan bilgilerle uyumlu şekilde belirtilmelidir.

#### 1.4 Özet

Özet tablosunu eksiksiz doldurunuz.

<b>Projenin Süresi</b>	... ay	1.9. Süre ve Faaliyet Planı kısmı ile uyumlu ve gerçekçi süreyi yansıtacak şekilde doldurunuz.
<b>Projenin amaçları</b>	Genel Amaç(lar) Özel Amaç	1.5 Amaçlar kısmında geniş şekilde anlatacağınız genel ve özel amaçlarınızı madde madde yazınız.
<b>Ortak(lar)</b>		Varsa ortaklarınızın adını yazınız.
<b>Hedef grup(lar) /Müşteriler</b>		1.6 Gereçlendirme başlığı altında detaylı şekilde açıklayacağınız hedef gruplarınızın (projeden doğrudan ve olumlu olarak etkilenecek gruplar/kuruluşlar) tanımını ve tahmini sayılarını giriniz.
<b>Nihai Yararlanıcılar</b>		1.6 Gereçlendirme başlığı altında detaylı şekilde açıklayacağınız nihai yararlanıcılarınızın (uzun vadede, geniş anlamda toplumsal veya sektörel boyutlarda yarar sağlayacak olanlar) hedef gruplarınızın tanımını ve tahmini sayılarını giriniz.
<b>Beklenen Sonuçlar</b>		2.Beklenen Sonuçlar kısmında detaylı şekilde açıklayacağınız proje faaliyetlerinizin sonuçlarını madde madde yazınız.
<b>Temel Faaliyetler</b>		1.7 Faaliyetler kısmında detaylı şekilde açıklayacağınız proje faaliyetlerinizi madde madde yazınız.

## 1.5 Amaçlar

Bu kısımda projenizin genel ve özel amaçlarını açıklamanız gerekmektedir.

Her projenin amaçlarının başvuruda bulunulan Programın amaç ve öncelikleri ile uyumlu olması gerekir. Program amaç ve öncelikleri ile uyumlu olmayan proje teklifleri teknik ve mali değerlendirme aşamasında dezavantajlı olacak ve düşük puan alacaktır.

Genel ve özel amaçlarınızı belirlerken zaman, bütçe, idari ve mali kapasiteniz gibi kısıtlılıklarınızı göz önüne alınız. Projenin, uzun vadede ulaşmanın mümkün olduğu bir genel amacı ve kısa vadede proje faaliyetleri ile ulaşabilecek birden çok ama gerçekçi sayıda özel amaçları olmalıdır. Amaçlar yazılırken genel, büyük ölçekli ve projenizin kapasitesi ve faaliyetleri ile ulaşılması mümkün olmayacak gerçek dışı ve abartılı ifadelerden kaçınılması gerekmektedir. Örneğin, sadece sizin projeniz ile bölgedeki istihdam sorunun çözülmesi mümkün değildir. Projeniz bu sorunun çözümüne ufak bir katkı sağlayabilecektir.

Amaçlarınız projeniz ile ortadan kaldırmayı, iyileştirmeyi önerdiğiniz sorunlara işaret etmelidir. Dolayısı ile projenin genel amacı ve özel amacını/amaçlarını doğru ve detaylı bir şekilde ortaya koyabilmek, tekrarlara düşmemek adına sorun analizi ve hedef analizi yapmanız önerilir.

*Sorun analizi*, projenin çözmekte rol oynayacağı/katkı sağlayacağı temel sorunun belirlenmesi ve bu soruna bağlı alt sorunların da tanımlanmasıdır. *Hedef analizi* ise, sorun analizinde belirlenen temel sorunu ve alt sorunları olumluya çeviren önermeler ortaya koymaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, denilebilir ki projenin genel amacı, temel sorunun çözümüne yönelik bir hedef, özel amaç(lar) ise, alt sorun(lar)un çözümüne yönelik hedef(ler)tir. Özel amaçların, proje sonunda ölçülebilir, ulaşılabilir ve gerçekçi özellikte olması gerekir ve başvuru sahibi, bu amaçların gerçekleştiğini proje sonunda ispat etmekle yükümlüdür.

Projenin genel amacının, başvuruda bulunulan mali destek programının özel amaçlarından en az birine uzun vadede katkı sağlaması beklenir. Özel amaçlarınızın ise faaliyetlerinizin sonucunda gerçekleşecek olumlu etkileri yansıtması beklenir.

Özel amaçlar faaliyetler ile karıştırılmamalıdır. **Örneğin;** Bir eğitimin gerçekleşmesi, bir makinenin alınması özel amaç değil, faaliyettir. Eğitim sonucunda katılımcıların teknik kapasite, bilgi ve becerilerinin artırılması, alınan makine ile üretim miktarında artış sağlamak ise faaliyetlerinize bağlı olarak ulaşabileceğiniz özel amaçlardır.

Özel amaçlar mümkün olduğunca sayısal olarak ifade edilebilmelidir. Örneğin; Makine ve ekipman modernizasyonu ile üretim miktarında %20 artış sağlamak.

## 1.6 Gerekçeleştirme

Bu bölümde, projenizin neden desteklenmesi gerektiğini açıklamalısınız. Bu gerekçeleri yazarken genel ve belirsiz ifadelerden kaçınmalı, mümkünse istatistikler, raporlar, somut veriler ve bu bilgilerin kaynaklarını da ifade ederek desteklemelisiniz. Kurumunuzun/ şirketinizin/ hedef gruplarınızın ihtiyaçlarını, projenizle ilgili sorunlarını net ve somut ifadelerle yazınız.

Kullanılacak bu verilerin objektif ve güvenilir kaynaklardan sağlanması ve bu kaynakların ilgili kısımlarda belirtilmesi, sağlam temellere dayandırılmış bir proje için büyük önem taşımaktadır.

Projenizin teklif çağrısı kapsamında başka projeler ile yarışacağını dolayısı ile desteklenmesi için güçlü ve somut gerekçeler sunmadığınız sürece desteğe hak kazanmak için yeterli puan alamayabileceğini hatırlayınız.



### 1.6.1 Projenin, programın hedefleri ve öncelikleri ile ilgisi

Bir projenin mali destek almak için sunulduğu programla ilişkisi değerlendirme aşamasında azami önem taşımaktadır. Projeniz çok iyi hazırlanmış olsa dahi program kapsamında öncelikli bir alanda değil ise desteklenemez. Dolayısı ile faaliyetleriniz ve amaçlarınız mali desteğe başvurduğunuz programa uygun olmalıdır. Başvuru rehberinde program için belirtilen amaç ve öncelikleri dikkatlice okumalı ve bu kısımda projenizin uyumunu ifade etmelisiniz. Programla ilişkili olmayan projeler yeterli başarı puanını alamayacaktır.

Hedeflere ulaşmada projenin sağlayacağı katkının seviyesi ve projenin, program öncelikleriyle doğrudan ve güçlü şekilde ilişkili olması projeyi tercih edilebilir kılacaktır.

Projenin ilgili olduğu bütün önceliklerle ilgili açıklama yapılması gerekmektedir. Bazı projeler belirli programlar için açıklanan birden çok öncelikte dahi ilgili olabilir. Bu durumda projenin ilgililik kısmından alacağı puan da artabilecektir.

Bu kısmı doldururken sadece başvuru rehberlerinde kullanılan ifadelerle yetinmeyiniz ve genel ifadeler kullanmaktan kaçınınız. Projenize özgü durumları açıklayıp doğrudan, somut, anlaşılır ilişkiler kurmaya çalışınız.

### 1.6.2 Kapsanan bölgede belirlenen ihtiyaç ve sorunların tanımlanması

Bir projenin nerede uygulanacağı proje tasarımının bir parçasıdır. Her bölge faaliyetler açısından kendi özel koşullarını yaratır. Ayrıca her sorun her bölge için eşit derecede önem arz etmeyebilir. Projenizin bölgenin belirli bir konudaki sorunlarına getireceği çözümler, sağlayacağı katkılar bu kısımda izah edilmelidir.

Projenin uygulanması planlanan bölgede, projeye ilişkili (sektörel, idari, coğrafi, iklimsel, vb.) sorunlar ele alınırken mümkün olduğunca istatistikî verilere, kanıtlara yer verilmelidir. Hedef bölgenin sorun ve ihtiyaçları net ve gereken detay seviyesinde ele alınmalıdır. Bölgenin genel sorunlarını uzun uzun anlatmak yerine kendi faaliyet alanınıza ve konunuza odaklanmanız uygun olacaktır.

### 1.6.3 Hedef grubun(ların) ve Nihai Yararlanıcıların tanımı ve tahmini sayıları

Bu bölümde projenizin hedef grupları ve nihai yararlanıcıları belirtilerek, bu grupların sayı ve özellikleri açıklanmalıdır.

Hedef grup/gruplar dar kapsamlı olup projeden kısa vadede doğrudan etkilenecek kişilerden oluşmaktadır. Bu grupların mümkün olduğunca tanımları yapılmalı, sayıları ve projeden nasıl etkilenecekleri de ifade edilmelidir.

Nihai yararlanıcılar ise daha geniş kapsamlı olup projeden daha uzun vadede dolaylı olarak etkilenecek kişi gruplarına karşılık gelmektedir. Aynı şekilde bu grupların da tanımlarını vermeli ve faaliyetlerinizin uzun vadedeki etkilerinin bu gruplara nasıl yansıtacağını izah etmelisiniz.

Hedef gruplar, nihai yararlanıcılar genel geçer ifadeler kullanılarak yazılmamalıdır. Bu grupları belirlerken konunuzla ilgisi olmayanları dışarıda tutunuz. Projenizin yer ve zaman gibi kısıtlarını unutmadan gerçekçi tahminler yapınız.

#### **1.6.4 Bu hedef grubun(ların) seçilme nedenleri ve bu grupların ihtiyaçlarının ve sorunlarının tanımlanması**

Bu proje, hedef grubun(ların) ve Nihai Yararlanıcıların ihtiyaçlarına nasıl cevap verecek?

Projenin etkilerinin muhatapları olan bu grupların neden seçildiğini gerekçelendirmelisiniz. Faaliyetlerinizin gerçek anlamda bu gruplar için olumlu etkileri olacağını ortaya koymanız beklenmektedir. Proje konusunun bu grupların ihtiyaç ve sorunları ile ilişkisi ortaya konulmalı ve projeye konu faaliyetlerin gerçekleşmesi sonrasında bu ihtiyaç ve sorunların ne derece çözüleceği sırayla belirtilmelidir.

Projenin, hedef grup ve nihai yararlanıcıların ihtiyaç ve sorunlarına cevap vermede yetersiz olacağı veya ilgisiz olduğu görülürse, bu durum başvurunun ilgili bölümünden düşük puan alınmasına sebep olacaktır.

#### **1.7 Faaliyetlerin ayrıntılı açıklaması**

Faaliyetler, sözleşme imzalanmasını izleyen dönemde amaçlarınıza ulaşmak için yapacağınız her bir iş, etkinlik ve işlemi ifade eder. Kısıtlı bir zaman diliminde yapılacakları için iyi düşünülmüş, hepsinin doğrudan amaca ulaşmaya hizmet edecek şekilde riskler ve aksaklıklar gözetilerek tasarlanmış olmaları beklenir.

Faaliyetler başvuru sahibi ve ortakları tarafından uygulanacak şekilde belirli bir zaman dilimi, belirli bir bütçe ve sonuçları da belirtilerek ifade edilmelidir. Toplam proje süresi kapsamında gerçekleştirme konusunda tereddüttünüz olan, gerekli izin ve belgeleri edinmekte zorlanacağınız ve projenizi uygulama aşamasında riske atabilecek faaliyetleri yeniden düşünmelisiniz. Ayrıca, idari ve mali kapasitenizi aşacak faaliyetler öngörmeniz halinde bunları nasıl gerçekleştireceğinizi de açıklamalısınız.

Faaliyetlerin bazıları kapsamlı olabilir ve tek başlıkta açıklamak yetersiz kalabilir. Bu sebeple bu türden faaliyetler, alt faaliyet başlıkları halinde açıklanmalıdır.

Bu kısımda faaliyetlerinizi tarihsel/ kronolojik bir sıra ile ifade ediniz. Bu kısımda izah edilmeyen faaliyetler için bütçede (Ek B) maliyet öneremeyeceğinizi unutmayınız. Proje ile doğrudan ilgisi olmayan veya başvuru rehberindeki kurallar kapsamında uygun olarak tanımlanmayan faaliyetlerinizin projenizin başarı puanının olumsuz etkileyebilecektir.

Unutmayınız ki projenizin başarılı olması halinde öngördüğünüz bütün faaliyetleri yapmanız gerekecektir. Bütçenizle uyumlu, personelinizin ve mali imkanlarınızın elverdiği, iklim, coğrafya, vb. sebeplerden kaynaklanabilecek aksaklıklar ve riskler göz önüne alınmış bir faaliyet planlaması yapmak sizin yararınıza olacaktır.

#### **1.8 Yöntem**

Bu kısımda proje kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetler için kullanılacak yöntemler ve bu yöntemlerin seçilme nedenleri açıklanmalıdır. Yöntem bir işi ne şekilde yapacağınızı ifade eder. İş yapma yönteminizi seçerken kaynaklarınızı, ortaklarınızı, zamanınızı doğru kullanmanız gerekmektedir. Bütün faaliyetlerinizin için kimin, nerede, ne zaman, ne şekilde görev ve sorumluluk alacağını açıklamaya özen gösteriniz. Her faaliyetin bir yöntemi vardır. Örneğin makine ve ekipman alımının ihale mi doğrudan temin şeklinde mi yapılacağı, bir eğitimin kim tarafından nerede, ne şekilde verileceği açıklanması gereken yöntemsel sorulardır.

##### **1.8.1 Uygulama yöntemleri ve teklif edilen yöntemin nedenleri ve gerekçeleri.**

Faaliyetleri gerçekleştirmek için belirlenen yöntemlerin neden seçildiği ve bunun gerekçeleri bu kısımda açıklanmalıdır. Bu yöntemlerin, beklenen sonuçlara ulaşmada size nasıl kolaylık sağlayacağı, sorunları giderip ihtiyaçları gidermede ne derece etkin bir rol oynayacağı açıkça belirtilmelidir.



Proje faaliyetleri gerçekleştirilirken ortaklar ve iştirakçilerle işbirliği söz konusu ise, işbirliğinizin biçimini mutlaka açıklayınız.

Ajans desteğini belirtecek görünürlük faaliyetlerinin yer almasına dikkat ediniz.

### **1.8.2 Projenin daha önceki başka bir projenin devamı olması durumunda, bu projenin öncekinin sonuçları üzerine nasıl inşa edileceğini anlatınız.**

Benzer bir projenin tarafınıza/ kurumunuzca aynı bölgede/ilde/ilçede uygulanmış olması ve yeni projenizin de bunun sonuçlarını çoğaltmak, geliştirmek, güçlendirmek amacı ile hazırlanması halinde bu niyetinizin burada izah edilmesi gerekir. Bu projeye ayrıca neden ihtiyaç duyulduğunu da açıklamalısınız.

### **1.8.3 Proje büyük bir programın parçası ise, programa nasıl uyacağı veya programla nasıl koordine edileceğini anlatınız.**

Projeniz bölgedeki veya kurumunuzdaki daha büyük ölçekli ve uzun vadeli bir işin bir parçası, öncülü, tamamlayıcı olarak tasarlanmış olabilir. Aynı faaliyetleri için mükerrer destek sağlanmayacağını unutmayarak, projenizin desteklenmesi halinde bu daha büyük ölçekli programa nasıl katkı sağlayacağını anlatmalı ve projenizin önemini bir de bu açıdan izah etmelisiniz.

### **1.8.4 Proje takibi ve iç/dış değerlendirme prosedürleri**

Bu bölümde, proje amaçlarına ulaşmada ve başvuruda belirtilen performans göstergelerini elde etme hususlarında yapılacak iç ve dış değerlendirme faaliyetlerinin sorumluları, bu değerlendirmelerin nasıl yapılacağı ve ne zaman yapılacağı soruları cevaplanmalıdır. Kısaca, projenin nasıl takip ve kontrol edileceğinin anlatıldığı bölümdür.

Proje takibi, proje kapsamındaki faaliyetlerin sürelerinin, maliyetlerinin ve gerçekleşmelerinin takip edilmesidir. Bu takip için öncelikle faaliyet planı ve bu plan dahilindeki dokümanlar (makbuzlar, faturalar, irsaliye fişleri vb.) kullanılacaktır.

İç değerlendirme kapsamında, proje faaliyetlerinin sonuçlara, genel ve özel amaçlara katkının hangi düzeyde olduğunu görmeyi sağlar. Proje sahipleri iç değerlendirme işlemlerini haftalık ve/veya aylık toplantılar şeklinde gerçekleştirebilir. Ayrıca, ara ve nihai raporların hazırlanması ve görünürlük rehberine ve kurallarına uyulması, satın alım hükümlerine göre satın alımların yapılması da değerlendirme sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Dış değerlendirme ise, istenen hibe miktarından ötürü hesapların denetimi için yeminli mali müşavirin görevlendirilmesi ve proje harcamalarının tarafınca onaylanmasını içerir. Bu değerlendirme kapsamındaki harcama, bütçede denetim kalemi olarak gösterilebilir.

### **1.8.5 Çeşitli aktörlerin projedeki rollerinin ve katılımlarının tanımlanması (yerel ortaklar, hedef gruplar vb.) ve bu rollerin onlara verilmesinin sebepleri**

Bu bölümde, başvuru sahibinin, faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin öngördüğü ortak/iştirakçi/alt yüklenici varsa sıralanarak ne derece katkı sağlayacakları ve üstlenecekleri roller açıklanmalıdır. Ayrıca bu aktörlerin neden bu rolleri üstlendikleri de teknik ve mali kapasiteleri göz önüne alınarak gerekçelendirilmelidir.

Projedeki ortak/ortaklar, projenin hazırlık ve yürütme aşamalarında sorumluluğu ve yetkiyi paylaşır ve yaptığı/yaptıkları masraflar başvuru sahibinin yaptığı harcamalarla aynı niteliktedir.

İştirakçiler, proje kapsamında doğrudan menfaat elde etmeden, proje yararlanıcısına faaliyetlerin yürütülmesinde katkı sağlayan gerçek veya tüzel kişilerdir.

Alt yükleniciler ise, proje kapsamındaki bazı mal ve hizmet alımlarının ihale edildiği kuruluşlar olup proje başladıktan sonra ihale sürecinde seçilirler.

### 1.8.6 Proje uygulaması için önerilen ekip

(İşlevlerine göre: burada kişilerin isimlerinin belirtilmesine gerek yoktur.)

Projenin başlangıcından bitişine kadar bütün faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde görev alacak kişilerin projeye ilgisi ve üstleneceği görevin önemi açıklanmalıdır. Bu açıklamalarda, kişinin sorumlu olduğu faaliyetler açıkça belirtilmelidir.

Projede kilit rol oynayacak proje koordinatörünün yetkinliği ve yeterliliği, başvuru sahibinin idari ve mali kapasitesi değerlendirilirken önemli rol oynayacaktır.

Ekipte yer alan diğer kişilerin de, eğitim ve tecrübe açısından yeterli düzeyde olması ve üstleneceği faaliyetleri yerine getirecek seviyede ilgili olması, bu bölümden yüksek bir puan alınabilmesi için gereklidir.

Bu kısmı mutlaka detaylı şekilde doldurunuz ve başvuru dosyasına özgeçmişleri ekleyiniz.

### 1.8.7 Projelerin uygulanması için önerilen temel araçlar

Bu bölümde, proje faaliyetleri uygulanırken gerekli olduğu düşünülen araçların (makine, ekipman, araç, teçhizat vb.) neler olduğu açıklanmalıdır. Bunlara ofis ekipmanları, eğitim doküman-materyalleri, görünürlük materyalleri, tanıtım bilgilendirme materyalleri, web sitesi dahil edilebilir.

### 1.9 Süre ve Faaliyet Planı

Bu bölümde, öncelikle proje kapsamında öngörülen bütün faaliyetler için belirlenen toplam süre belirtilmelidir. Bu sürenin, ilgili yönetmelikte işaret edilen mücbir sebepler dışında hiçbir koşulda uzatılamayacağı ve başvuru rehberinde öngörülen azami ve asgari sürelerle uygun olması gerektiği unutulmamalıdır. Bu sebeple, proje süresi hesaplanırken, uygulama esnasında karşılaşılabilecek muhtemel aksaklıklar da hesaba katılmalıdır.

Faaliyet planı ise, proje kapsamındaki bütün faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gereken zamanın ve sorumlusunun gösterildiği tablodur. Bu planda proje için temel faaliyetler ve bu faaliyetler için gerekli alt faaliyetler alt alta sıralanır. Faaliyetler, gerçekleşme sırasına göre mantıklı bir şekilde birbirini takip etmelidir.

Bu bölümde öngörülen süreler, proje başvuru formunun diğer kısımlarında belirtilen sürelerle tutarlı olmalıdır.

Faaliyet	Ay 1	2	3	4	5	6	7	8	9	Uygulama birimi
Örnek	Örnek									Örnek
Hazırlık faaliyeti 1 (başlık)										Yerel ortak 1
Uygulama faaliyeti 2 (başlık)										Yerel ortak 1
Hazırlık Faaliyeti 2 (başlık)										Yerel ortak 2

İlgili 1.7 Faaliyetler kısmında ifade edilen her bir faaliyeti ayrı ayrı ve gereken uygulama süresini işaretlemek sureti ile belirtiniz.

Faaliyetten kimin/kurumun/şirketin sorumlu olacağını belirtiniz.

Faaliyet planı, her bir faaliyetin hazırlık ve uygulamasına ait genel bir görüş verecek şekilde yeterli ayrıntıya sahip olmalıdır.

### 1.10 Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri projenizin başarısını ve somut sonuçlarını ölçmek ve ispat etmek amacı ile belirlenir. Göstergeler faaliyetin nasıl ve ne şekilde uygulanacağı, kaç kişinin/ kurumun/ şirketin vb. faydalanacağı, ne tip sonuçları (ürün/ katılımcı sayısı/ yayın miktarı/ makine ve ekipman sayısı/ yüz ölçüm vb. ) elde edileceği, ne kadar zaman alacağı gibi sorulara cevap verebilmesi gerekmektedir. Göstergelerinizin projenizin faaliyetlerine ve konusuna özgü, ölçülebilir, ulaşılabilir akılcı ve somut ve zaman belirtecek şekilde ifade edilmesi gerekmektedir.

Projenizin genel amacı, özel amacı ve sonuçları için ayrı ayrı performans göstergeleri belirtmeniz gerekmektedir. Özellikle, projenizin özel amacı ve sonuçları için her bir faaliyetinizin hedef grubunu, kapsamını, zamanını, yerini, uygulama biçimini, niteliğini göstergeler yolu ile ifade edebilmemiz projenizin önemini ve uygulanabilirliğini ispat etmenize katkı sağlayacaktır.

Performans göstergelerinizi belirlerken başvuru rehberinin ekinde sunulan göstergeler listesinden projenize uygun olanları seçiniz. Projenizin konusuna bağlı olarak listede olmayan ancak sizin için önemli diğer göstergeleri de lütfen ekleyiniz.

Burada ifade ettiğiniz göstergelerin mantıksal çerçevede belirtilenlerle uyumlu olmasına özen gösteriniz.

Örnek performans göstergeleri:

- ◆ Şirketimizin faaliyet gösterdiği tekstil sektöründe üretim hacminin bölge düzeyinde %2 artırılması,
- ◆ Proje kapsamında geliştirilecek yeni ürün neticesinde kurumsal müşteri sayımızın 10 firmadan 30 firmaya çıkarılması,
- ◆ Proje kapsamında dokuz ay içerisinde şirketimizde üretim hattında istihdam edilen işçi sayısının 5'den 10'a çıkarılması



## 2. BEKLENEN SONUÇLAR

Başvuru Formunun bu kısmında proje faaliyetlerinizin sonucunda elde edeceğiniz sonuçları aşağıdaki başlıklara uygun şekilde ifade etmeniz beklenmektedir.

### 2.1 Hedef gruplar/yararlanıcılar üzerinde beklenen etki

Başvuru formunun ilgili kısmında projeniz için belirttiğiniz hedef grupların ve yararlanıcılarınızın faaliyetlerinizden nasıl etkileneceğini, faaliyetleriniz ile faydalanıcı ve hedef grupların durumunun nasıl iyileştirileceğini, nasıl gelişeceğini ifade etmeniz gerekmektedir.

#### 2.1.1 Hedef Grupların/Yararlanıcıların Durumu;

Bu kısımda; Projenizin konusu ve faaliyetlerinizle bağlantılı olacak şekilde aşağıdaki sorulara cevap verecek bilgileri sayısal veriler ve örnekler ile destekleyerek cevaplamaya çalışınız.

- ◆ Hedef grup ve yararlanıcılarınızın mevcut durumu nedir?
- ◆ Hedef grup ve yararlanıcıların ne tip sorunları bulunmaktadır?
- ◆ Giderilmesi gereken eksiklikler ve ihtiyaçlar nedir?
- ◆ Faaliyetleriniz hedef grup ve yararlanıcılarınızın mevcut durumunu nasıl değiştirecektir?

#### 2.1.2 Hedef Grupların ve /veya Varsa Ortakların Teknik ve Yönetim Kapasiteleri;

Yukarıda ilgili kısımda hedef grup ve faydalanıcılarınızın mevcut durumunu izah ettikten sonra bu kısımda ise; yine projenizin konusu ve faaliyetlerinizle bağlantılı olacak şekilde aşağıdaki sorulara cevap verecek bilgileri sayısal veriler ve örnekler ile destekleyerek cevaplamaya çalışınız.

Hedef grupların ve/veya ortakların teknik kapasitesi faaliyetleri neticesinde nasıl gelişecektir?

Hedef grupların ve/veya ortakların yönetim kapasitesi faaliyetleriniz neticesinde nasıl gelişecektir?

### 2.2 Somut Çıktılar

Somut çıktılar her bir proje faaliyetiniz tamamlandığında ortaya çıkacak ürün ve etkiyi ifade etmektedir. Somut çıktıların projenizin faaliyetlerine ve konusuna özgü, ölçülebilir, ulaşılabilir, akılcı ve somut şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Genel ve belirsiz ifadelerden ve kaçınılmalıdır.

Her bir faaliyetinizin somut çıktısını belirlemeniz faaliyetin proje için önemini ispat edebilmemiz ve bütçede yer verebilmeniz için gerekmektedir. Somut çıktılar faaliyetler ile karıştırılmamalı, faaliyetlerin bir sonucu olarak düşünülmemelidir.

Proje faaliyetleri kapsamında üretilecek her türlü ürün, kullanılan malzeme, üretilen promosyon ve görünürlük malzemesi, basılı yayın sayısı/ miktarı, eğitim/ toplantı sayısı ve katılımcı sayıları, katılımcı sertifikaları, raporlar, anketler, vb. somut çıktılar olarak ifade edilmelidir.

Örnek somut çıktılar:

- ◆ Proje görünürlüğü kapsamında 500 adet broşür, 200 adet afiş, 2 adet tabela
- ◆ Ara, 1 Nihai rapor, 1 adet harcamalar için denetim raporu
- ◆ Makine ve ekipman alımı kapsamında 2 adet kesim makinesi,
- ◆ Eğitim kapsamında 5 kişiye 7 günlük makine kullanma eğitimi



## 2.3 Çarpan Etkileri

Projenizin sonuçlarının ve etkilerinin nasıl çoğaltılacağı, başka kurum/ şirketlere nasıl aktarılacağını ifade etmeniz projenizin bölge-sektör ve faaliyet alanınız için katma değerini ispat edebilmemiz açısından önemlidir. Faaliyetleriniz sonucunda üretilen bilgi-ürün başka kurumlara/ şirketlere de örnek olabileceksa, başka sektörlerin gelişmesine ve güçlenmesine, tedarikçilerin ihtiyaçlarının giderilmesine olumlu etki sağlayabileceksa, benzer faaliyetlerin bölgede çoğalmasına katkı sağlayacaksa projeniz için olumlu puan sağlayacaktır.

Projenin çarpan etkilerini tanımlarken kim tarafından, nasıl, projenin hangi amacını gerçekleştirecek şekilde örnek alınacağı belirtilmelidir. Proje kapsamındaki yayınlar, eğitim ve katılımcı sayısı, internet sitesi kurulması gibi faaliyetler çarpan etkisini artıracaktır.

## 2.4 Sürdürülebilirlik

Bu kısımda, faaliyetler ve mali destek süreci tamamlandığında öngördüğünüz sonuçların devamlılığını nasıl sağlayacağınızı ifade etmeniz gerekmektedir. Mali desteğin gerçek anlamda amacına ulaşabilmesi ve başarılı bir proje gerçekleştirebilmek için mutlaka mali ve kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin tedbirler öngörülmesi gerekmektedir.

Projenizin sürdürülebilirliği aşağıdaki üç ana başlıkta açıklanmalıdır.

### 2.4.1 Mali Boyut

Projenin mali açıdan sürdürülebilirliğini ifade ederken aşağıdaki sorulara cevap vermeye çalışınız.

- ◆ Faaliyetler destek bittikten sonra nasıl finanse edilecek?
- ◆ Ne çeşit finansman kaynakları kullanarak işletmenizin faaliyetlerini sürdürmeyi ve geliştirmeyi planlıyorsunuz?
- ◆ Proje piyasa koşullarında rekabetçi bir getiri oranına sahip mi?
- ◆ Proje kapsamında kurulan tesisin/ işletmenin giderleri nasıl sağlanacak?
- ◆ Geliştirmeyi öngördüğünüz ürün ve hizmetlerin talep göreceği pazar ve hedef kitle yeterli mi?

### 2.4.2 Kurumsal Boyut

Projenin kurumsal açıdan sürdürülebilirliğini ifade ederken aşağıdaki sorulara cevap vermeye çalışınız.

- ◆ Kurumsal yapınız proje sona erdikten sonra da faaliyetlerin sürdürülmesine izin verecek mi?
- ◆ Proje sonuçları için "yerel sahiplenme" olacak mı?
- ◆ Projenizin varsa ortakları ile işbirliğiniz faaliyetler tamamlandıktan sonra da devam edebilecek mi?
- ◆ Proje kapsamında gerçekleşen istihdamın sürdürülebilirliği için gerekli şartları (eğitim, giderler, vb.) sağlayabilecek misiniz?
- ◆ İşletmeniz geçmiş deneyimleri kurumsal sürdürülebilirliğinizi nasıl destekliyor?

### 2.4.3 Proje, sürdürülebilir kalkınmaya ve çevrenin korunmasına itibar gösteriyor mu?

Projeniz kapsamındaki faaliyetlerin sonuçlarının sürdürülebilir kalkınmaya ve beşeri ortama olumlu etkileri olmalıdır. Ayrıca faaliyetlerinizin çevresel olumsuz etkileri kesinlikle bulunmamalı, faaliyetler neticesinde oluşabilecek çeşitli olumsuz etkilerin giderilmesine yönelik risklerin göz önüne alınarak giderilmesine yönelik tedbirlerin ifade edilmesi gerekmektedir.

## 2.5 Mantıksal Çerçeve (EK C)

Mantıksal çerçeve başvuru formunda ifade ettiğiniz genel hedef, projenin özel amacı, beklenen sonuçlar ve faaliyetlerin başarı göstergelerini, doğrulama kaynaklarını ve varsayımları da içerecek şekilde özetlendiği bir formdur. Proje hazırlamaya başlarken öncelikle mantıksal çerçeveyi doldurmanız faaliyetlerinizin proje amacınıza ve genel hedefinize nasıl katkı sağlayacağını ve sebep sonuç ilişkilerini nasıl kurduğunuzu gösterebilmeniz, hedeflere ulaşım ulaşılmadığının nasıl kontrol edileceğini ve riskleri nasıl yöneteceğinizi ifade etmeniz açısından kolaylık sağlayacaktır.

- ◆ Mantıksal çerçeve başvuru dosyanızın önemli bir parçasıdır. Lütfen boş bırakmayınız.
- ◆ Mantıksal çerçeveyi başvuru formunuzda ifade ettiğiniz faaliyetler ve çıktılar ile uyumlu şekilde doldurunuz.
- ◆ Başarı göstergeleri başvuru formunda ifade ettiğiniz gösterge ve çıktılar ile uyumlu olmalıdır.
- ◆ (projenize özgü, belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi, süresi belli)
- ◆ Projenin başarısının değerlendirilmesi için gerekli bilginin nereden bulunacağını doğrulama kaynakları kısmına ekleyiniz.
- ◆ Maliyetleri eklemeyi unutmayınız.
- ◆ Projenizin amacı, sonuçları ve faaliyetleri açısından varsayımlarınızı ve muhtemel riskleri ekleyiniz.

## 2.6 Görünürlük Faaliyetleri

Mali destek sağlanan her projede Ajans katkısının hedef gruplara, faydalanıcılara, diğer kurum kuruluşlara görünür kılınması gerekmektedir. Bu kapsamda proje uygulama aşamasında "Ajans tanıtım ve görünürlük rehberi" esas alınacaktır.

Projenizi hazırlarken öngördüğünüz görünürlük faaliyetlerini detaylı (adet, büyüklük, süre vb.) ve faaliyet takvimine de işleyecek şekilde ifade etmeniz ve bütçede de ilgili kalemde belirtmeniz gerekmektedir.

Örnek görünürlük faaliyetleri;

- ◆ Ajans ve Kalkınma Bakanlığı logolarının bulunduğu tabela, afiş, poster, broşür vb.
- ◆ Logo bulunan promosyon malzemeleri
- ◆ Araç giydirme, vb.

## 3. PROJE BÜTÇESİ (EK B)

Proje bütçesi, faaliyet bütçesi, finansman kaynakları ve maliyetlerin gerekçelendirilmesi olmak üzere üç ayrı parçadan oluşmaktadır. Proje bütçenizi hazırlarken mutlaka her üç kısımda tam ve doğru olarak doldurulmasına özen gösteriniz ve aşağıdaki hususlara dikkat ediniz.

- ◆ Faaliyet bütçesinde başvuru formunda ifade ettiğiniz bütün faaliyetlere ilişkin gerekli başlıklar altına maliyetleri yazmanız gerekmektedir. Başvuru formunda yer verilmeyen bir hususa ilişkin maliyetlendirmenin bütçede yer alması mümkün değildir.
- ◆ Her bir maliyetin insan kaynakları, seyahat, ekipman ve malzeme, yerel ofis/ proje maliyetleri, diğer maliyetler, küçük ölçekli inşaat işleri olmak üzere ilgili olduğu başlığın altına yazılması gerekmektedir.
- ◆ Bütçe, sadece Ajans katkısını değil, Projenin uygun tüm maliyetlerini kapsamalıdır.
- ◆ Bütçe kalemlerinden her biri yeterince detaylandırılmalı ve kendi içerisinde anlamlı bir şekilde temel bileşenlerine ayrılmalıdır.

- ◆ Her bileşen için birim sayısı ve birim maliyetleri ayrı ayrı belirtilmelidir.
- ◆ Maliyetler ilgili başlığın altına yazılırken mutlaka Başvuru rehberinde ifade edilen alt ve üst destek sınırları gözetilmelidir. (örneğin; küçük ölçekli inşaat işleri için uygun maliyet destek miktarının %30'unu kesinlikle geçemez.)
- ◆ Destek için sadece "uygun maliyetler" dikkate alınabilir. Bu nedenle bütçe, hem bir maliyet tahmini hem de "uygun maliyetler" için tavan niteliğindedir. Uygun maliyetler, götürü maliyetlere değil (yolculuk ve gündelik maliyetleri ve dolaylı maliyetler hariç), gerçek maliyetlere (yani projenin uygulanması sırasında yapılacak fiili maliyetler) dayandırılmalıdır. Başvuru rehberinde ifade edilen uygun maliyetler listesi dışındaki maliyetlerin bütçeye konulmaması gerekmektedir.
- ◆ BKar amacı güden başvuru sahipleri için; bütçe kalemlerinin KDV hariç maliyetlere göre verilmesi gerekmektedir.

Başvuruların değerlendirilmesi sonrasında, sözleşmenin imzalanmasından önce kontrol süreci bulunmaktadır. Kontrol sürecinde, gerekli durumlarda bütçede değişiklik yapılabilecektir. Bu kontrollerin sonucunda başvuru sahibinin ilave açıklama yapması istenebilir ve ayrıca Serhat Kalkınma Ajansı destek tutarında indirim yapılabilir. Bu nedenle, Başvuru Sahibinin gerçekçi ve uygun maliyetli bir bütçe sunması kendi yararınadır. Bütçeyi netleştirmek için, maliyetlerin gerekçelerinin ayrıntılı bir şekilde hazırlanması ve maliyetlerin gerekçelendirilmesine ilişkin kısmın detaylı şekilde doldurulması gerekmektedir. Gerekçesi ve içeriği anlaşılmayan maliyetler projenin başarılı bulunması halinde toplam proje bütçesinden düşürülebilecektir.

#### 4. BEKLENEN FİNANSMAN KAYNAKLARI

Projenin gerçekleşmesi için öngörülen bütçe açısından beklenen finansman kaynakları hakkında bilgi bu kısımda verilmelidir. Varsa ortaklar tarafından sağlanacak mali katkı ifade edilmelidir. Talep edilen mali desteğin oranı ve faydalanıcı tarafından sağlanacak eş finansman için burada ifade edilen oranlar ileriki aşamalarda esas alınacağından tam ve doğru şekilde doldurduğunuzdan emin olunuz.

##### **Ayni Katkılar**

Lütfen Başvuru Sahibi, Ortağı veya başka bir kaynak tarafından sağlanan ayni katkıları (eğer varsa) bu kısımda liste halinde belirtiniz. Başvuru Formunda Beklenen Finansman Kaynakları altında ayrı bir liste halinde ifade edilmesi gereken yararlanıcı ya da ortakları tarafından yapılan ayni katkılar (projeye para dışında yapılan mal ve hizmet katkısı), gerçek harcama olarak kabul edilmez ve uygun maliyet olarak değerlendirilmezler.





## II. BAŞVURU SAHİBİ

### 1. KİMLİK

Başvuru sahibinin kimlik ve iletişim bilgilerini verdiğiniz tabloyu eksiksiz ve doğru, size gerekli hallerde ulaşılabilmesi için güncel bilgiler kullanarak doldurunuz.

### 2. BAŞVURU SAHİBİNİN BİLGİLERİ

Bu kısımda verdiğiniz bütün bilgiler idari ve mali kapasiteniz değerlendirilirken incelenecektir. Firmanızın geçmiş deneyimlerini, faaliyet alanlarını, idari yapınızı ve kişilerin mesleki bilgilerini ve son olarak ise sermaye yapısını açıklamalısınız.

Lütfen mali ve işletme kapasitenizin gerektiği gibi değerlendirilmesine imkan verecek yeterli ve doğru bilgileri veriniz.

#### 2.1 Kuruluş ve Faaliyet Bilgileri

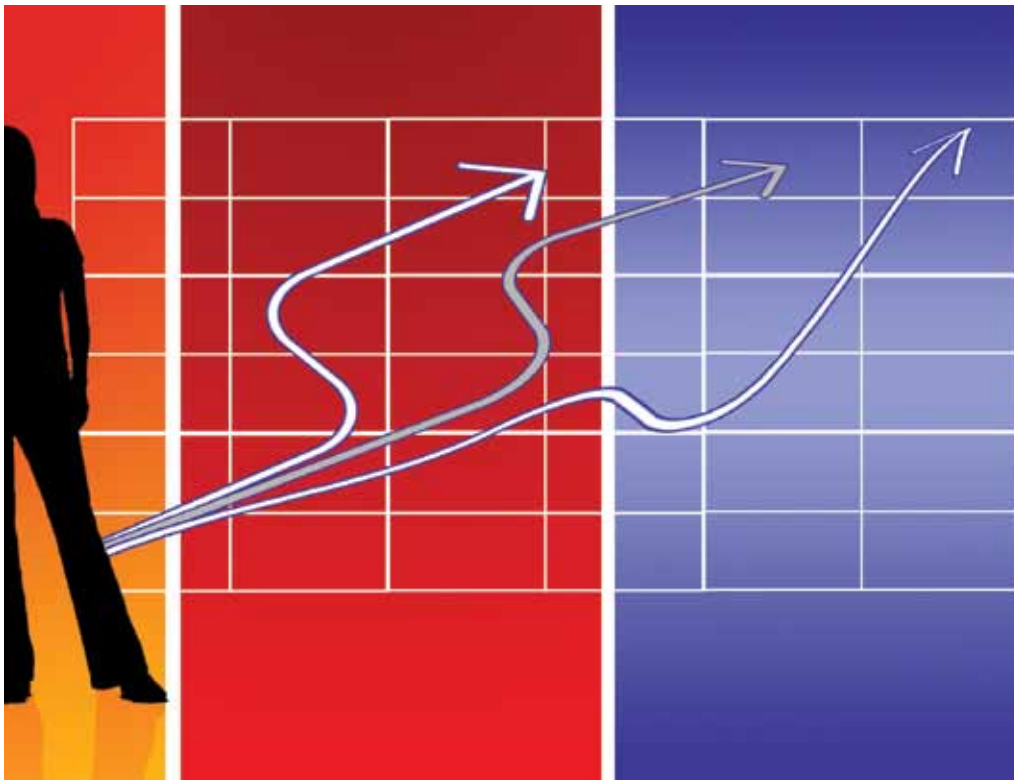
Bu kısımda işletmenizin/ kurumunuzun ne zaman kurulduğu ve faaliyetlerine başladığına ilişkin tarihleri ve başlıca faaliyetlerini ifade ediniz. Özellikle projeye konu faaliyet alanlarınızı vurgulayarak detaylı şekilde açıklayınız. İşletmenin henüz kurulmamış olması halinde bu durumu belirtiniz.

#### 2.2 Yönetim kurulu / komitesinin listesi

Bu kısımda işletmenizin/ kurumunuzun yönetiminde yer alan kişi/ kişileri meslekleri, görevlerini de belirterek ifade ediniz. Yönetim kurulu üyeleriniz, meslekleri, ne kadar zamandır üye oldukları gibi bilgiler idari kapasitenize ilişkin veri sağlayacaktır. İşletmenin henüz kurulmamış olması halinde bu durumu belirtiniz.

#### 2.3 Sermaye Yapısı

İşletmeler için, sermaye yapısının güncel durumuna ilişkin bilgileri giriniz. Bu kısımda bölünmüş sermaye yapısının bütün detaylarını belirterek dikkatlice doldurunuz. İşletmenizde hissesi bulunan bütün gerçek ve kamu veya özel hukuk tüzel kişilerini sıralayınız. İşletmenin henüz kurulmamış olması halinde bu durumu belirtiniz.



## 3. PROJE YÖNETME VE UYGULAMA KAPASİTESİ

### 3.1 Benzer Proje ve Faaliyet Tecrübesi

Bu programın kapsamına giren alanlarda son beş yılda işletmeniz tarafından yürütülen projeler hakkında, her bir proje için ayrı ayrı aşağıdaki hususları belirterek ayrıntılı bilgi veriniz.

Bu kısmı tam ve doğru şekilde doldurmanız kurumunuzun/ firmanızın proje uygulama becerinize dair önemli bilgiler verecektir. Bu kısımda ulusal ve uluslararası mali destek programlarından aldığınız desteklerin yanı sıra kendi öz kaynaklarınızla, vb. diğer kaynaklarla yapılan yeni yatırım, iş süreci ve ürün geliştirme, vb. gibi nitelikli ve özgünlük arz eden iş yapma becerinizi ispat edecek bilgileri de vermeniz azami önem taşımaktadır.

#### 3.1.1 Projenin Amacı ve Yeri

Faaliyetinizin/ projenizin amacı ne idi ve nerede uyguladınız (il/ilçe/belde vb.) düzeyinde?

#### 3.1.2 Projenin Sonuçları

Faaliyetinizin/ projenizin sonuçları neler oldu? Kurumunuzun/ firmanızın kazanımları ve ilgili alana/ sektöre katkılar nelerdir?

#### 3.1.3 İşletmenizin Projedeki Rolü ve Projeye Katılım Derecesi

Söz konusu proje kapsamında ne tip sorumluluklar/ görevler aldınız? Rolünüz ne idi? Başvuru sahibi, ortak, iştirakçi, vb. olarak yürüttüğünüz sorumlulukları ifade ediniz.

#### 3.1.4 Projenin Maliyeti

Proje/ faaliyetler kapsamında yönettiğiniz/ yönetilmesine ortak olduğunuz proje toplam bütçesi ne kadardı?

#### 3.1.5 Projeye Finansman Katkısı Sağlayanlar (İsim, Katılan Tutar)

Projeniz/ faaliyetleriniz için gereken maliyetler ne oranda kim/kurum tarafından sağlanmıştır?

### 3.2 Kaynaklar

Bu kısımda, üç ayrı başlık altında gelirlerinize ve mali verilerinize ve personel durumunuza ilişkin tabloları doldurmanız beklenmektedir. Mali verileriniz projeyi yürütme, eş finansman sağlama, mali sürdürülebilirliği sağlama vb. açılardan incelenecektir. Dolayısı ile eksik bilgiler firmanızın/ kurumunuzun proje yürütme konusundaki yeterliliği ölçülemeyeceğinden puan kaybetmenize yol açabilecektir.

#### 3.2.1 Gelirler

Öncelikle son üç yılı kapsayacak şekilde her yıl için ayrı ayrı mali destekçilerin adını ve yıllık gelire katkı yüzdesini (%) belirterek eksiksiz ve doğru verileri sağlayınız.

#### 3.2.2 Mali veri

Son üç yılı kapsayacak şekilde her yıl için ayrı ayrı kar amacı güden kuruluşlar için işletmenizin satışlarını, net karını, bilanço ve bütçe büyüklüğünü, sermayesini, orta, uzun ve kısa vadeli borçlarını eksiksiz ve doğru şekilde ifade ediniz.

Burada sunulan bilgiler ile sunacağınız ilgili orijinal belgelerdeki bilgilerde herhangi bir tutarsızlık işletmenizin güvenilirliğine ilişkin olumsuz etki rakacaktır.

### 3.2.3 İşgücü/ Personel durumu

Kategorilerine göre (örneğin; müdür, mühendis, teknisyen, tekniker muhasebecilerin sayısı, vs.) tam zamanlı ve yarı zamanlı personel sayısını çalışma yerlerini belirterek ve mevcut durumu yansıtacak şekilde tablo doldurulmalıdır.

### 3.2.4 Ekipman ve ofisler

Burada belirtilen bilgilerin işletmenin mevcut durumu yansıtacak şekilde başvuru dosyasında ifade edilen bütün diğer ilgili bilgilerle ve muhasebe kayıtlarındaki bilgilerle uyumlu olması gerekmektedir.

### 3.2.5 Diğer ilgili kaynaklar

Yukarıdaki başlıklara ek olarak ayrıca gönüllüler, iştirakçi kuruluşlar, uygulamaya katkıda bulunabilecek ağlar, vs. projenize destek sağlayacak ise ayrı ayrı eklemeniz gerekmektedir.



## 4. SERHAT KALKINMA AJANSI İLE ULUSAL YA DA ULUSLARARASI KURUM VE KURULUŞLARA DESTEK AMAÇLI YAPILAN DİĞER BAŞVURULAR

### 4.1 Alınan Mali Destekler

Kurumunuz/ işletmenizin daha önce başka ulusal ve/veya uluslararası fon sağlayıcılarından mali destek aldı ve proje uyguladıysa bu kısımda son üç yılda, projenin adı, referans kodu, destek veren kurumun adı, desteğin kullanıldığı tarihleri ve toplam destek tutarını mutlaka belirtiniz. Bu bilgi proje hazırlama ve yürütme beceriniz için de bir gösterge olabilecektir.

### 4.2 Sonuçlanmamış Başvurular

Kurumunuz/ işletmeniz hali hazırda aynı veya farklı bir proje için başka ulusal ve/veya uluslararası fon sağlayıcılara başvurduysa bilgi amaçlı olarak projenin adı, referans numarası, başvuru programının adı, tahini sonuçlanma tarihi ve beklenen toplam destek tutarını da mutlaka belirtiniz. Bu bilgi proje hazırlama beceriniz için de bir gösterge olabilecektir.



### III. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN ORTAKLARI

#### 1. ORTAKLARLA İLGİLİ BİLGİLER

Başvuru Sahipleri tek başlarına ya da ortak kuruluşlarla birlikte başvuruda bulunabilirler. Başvuru Sahibinin ortakları projenin tasarlanmasına ve uygulanmasına katılabilecek ve yaptıkları masraflar destek yararlanıcısının yaptığı masraflarla aynı koşullarda kabul edilebilecektir. Ortakların da başvuru sahipleri gibi başvuru rehberinde öngörülen uygunluk kriterlerini sağlamaları gerekmektedir. Bı kısım birden fazla ortak bulunması halinde her biri tarafından ayrı ayrı doldurulmalıdır.

Ortak(ların) teklif edilen projenin uygulanmasındaki rolü itibarı ile benzer proje tecrübesi bulunup bulunmadığının, varsa başvuru sahibi ile işbirliği geçmişi, teklif edilen projenin hazırlanmasındaki ve uygulanmasındaki rolü ve katılımı detaylı şekilde ifade edilmelidir.

Projenizi gerçek anlamda işbirliği planladığınız ve sorumlulukları paylaştığınız bir ortakla sunmanız halinde projeniz sürdürülebilirlik ve idari ve mali kapasiteniz gibi açılardan değerlendirilirken daha olumlu puanlar alabilecektir.

#### 2. ORTAKLIK BEYANNAMESİ

Projede ortak(lar) bulunması halinde ortak olacak her bir kuruluş ayrı ayrı kuruluşlar projenin üstlenilmesi konusunda mali ve idari sorumlulukları paylaştıklarına dair ortaklık beyanını doldurmalıdır. Beyan, Başvuru Sahibinin ve tüm ortaklarının yasal yetki verilmiş temsilcileri tarafından imzalanmalıdır.



## IV. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN İŞTİRAKÇİLERİ

Başvuru sahibinin ve ortakların uygunluk kriterlerini karşılamayan kuruluşlar da projeye, o projenin güvenilirliğini ve sürdürülebilirliğini artırmak amacıyla, iştirakçi olarak katılabilirler.

İştirakçi kuruluşlar, projede sponsorluk, teknik destek sağlama gibi roller üstlenecektir. Ancak yaptıkları harcamalar uygun maliyet olarak değerlendirilmez.

### 1. İŞTİRAKÇİLER İLE İLGİLİ BİLGİLER

Bu bölüm, projeye katkı sağlayacak her iştirakçi kurum tarafından ayrı ayrı doldurulmalı ve projeye sağlanacak katkı açıkça ifade edilmelidir.

### 2. İŞTİRAKÇİ BEYANNAMESİ

İştirakçi kuruluşlar, katılımlarına dair beyanda bulunmalıdırlar. Beyanname kısmı projeye katkı sağlayacak her bir iştirakçinin temsile yetkili kişisi tarafından doldurulmalı ve imzalanmalıdır.



## V. BAŞVURU SAHİBİNİN BEYANNAMESİ

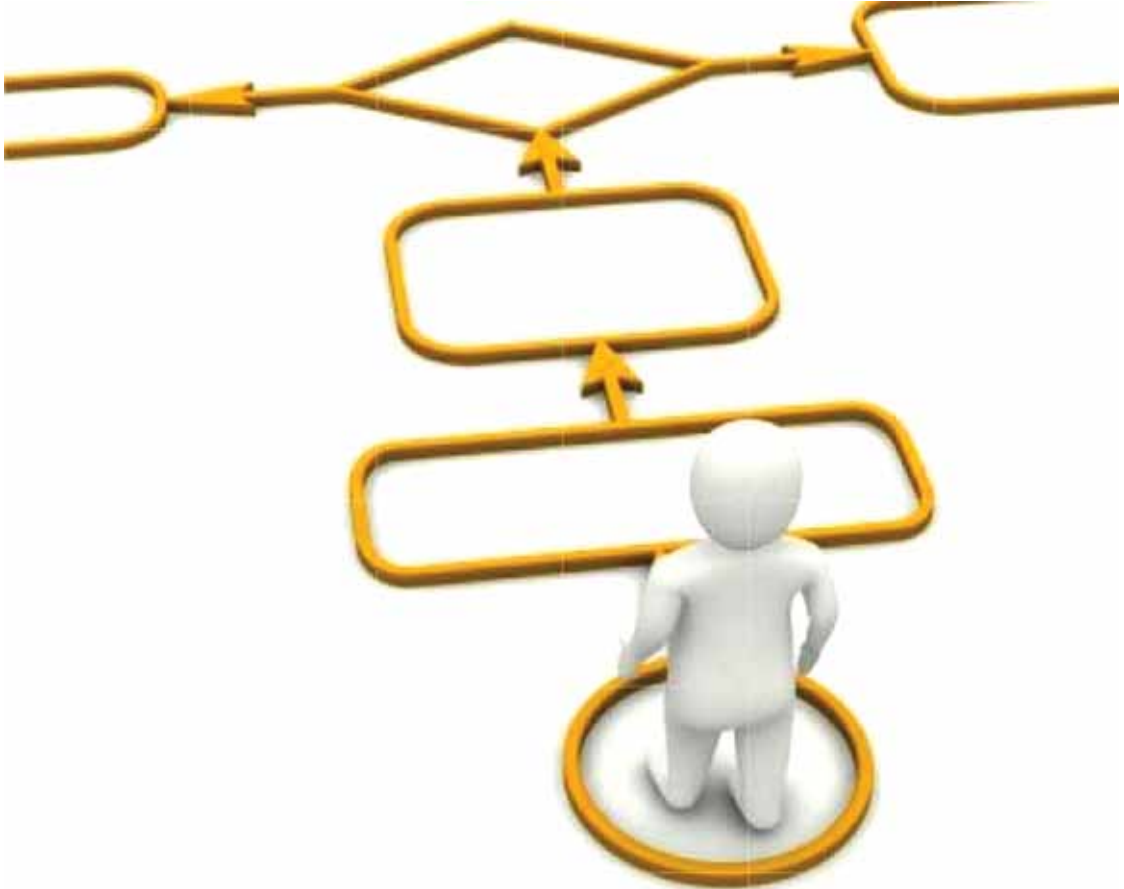
Başvuru sahibi projede sunduğu tüm bilgilerin tam ve doğru olduğunu, projeden tamamı ile sorumlu olduğunu ve aracı olarak hareket etmediğini, idari ve mali kapasitesinin proje için yeterli olduğunu ve her türlü uygunluk kriterini sağladığına dair beyanı imzalamak zorundadır. Beyan kısmının başvuru sahibinin temsil ve ilzama yetkili kişisi tarafından imzalanması ve başvuru dokümanının bütün sayfalarının aynı kişi tarafından paraflanması gerekmektedir.

### UYGUNLUK KONTROL LİSTESİ

Projenizi göndermeden önce, program başvuru rehberinde ifade edilen bütün uygunluk kriterlerini sağlayıp sağlamadığınızı bu kısımda size sunulacak kontrol listesindeki her bir maddeyi okuyarak kontrol ediniz. Uygunluk kriterlerini sağlayamamamız halinde başvurunuz değerlendirmeye alınmadan reddedilebilecektir.

### İDARİ KONTROL LİSTESİ

Projenizi göndermeden önce, program başvuru rehberinde ifade edilen bütün idari uygunluk kriterlerini sağlayıp sağlamadığınızı ve talep edilen destekleyici bilgi ve belgeleri sunduğunuzu bu kısımda size sunulacak idari kontrol listesindeki her bir maddeyi okuyarak kontrol ediniz. İdari kontrol kriterlerini sağlayamamamız halinde başvurunuz değerlendirmeye alınmadan reddedilebilecek veya eksik evrak muamelesi görebilecektir.





# SONUÇ



## 7.SONUÇ

Bölgesel Kalkınma Ajansları sağladıkları mali desteklerle ülke çapında çok sayıda projenin gerçekleşmesine ortam yaratmış ve proje mantığı çerçevesinde bir iş veya faaliyet planlama ve yürütme becerisine ilişkin tüm taraflar için öğretici ve geliştirici bir sürecin destekleyici kurumu olmuşlardır. Proje karşılığı hibe ve fon sağlayan diğer kurum ve kuruluşlara erişimi daha kısıtlı olan özel sektörün ve KOBİ'lerin bu beceriyi kazanmasında Ajansların katkısı büyüktür. Mali destek programları ile faydalanıcılar sadece finansal değil teknik ve idari anlamda desteğe de erişebilmektedirler.

Paydaş kurum ve işletmelerle yapılan değerlendirme toplantılarında ve saha çalışmalarında potansiyel başvuru sahiplerinin iki temel çekincesi ön plana çıkmaktadır. Birincisi, paydaşların, proje yazma konusundaki deneyimsizliklerinden kaynaklanan hazırlık ve dokümantasyonun öğrenilmesi zor ve uzmanlık gerektiren bir iş olduğuna ilişkin önyargılarıdır. Hâlbuki Ajanslar hem teklif çağrısı döneminde hem de yıl boyunca düzenledikleri eğitim programları ile proje yazma konusunda gereken bilgiyi ve teknik desteği sağlamaktadırlar. Başvuru rehberleri, eğitim dokümanları, teknik yardım masaları bu süreci kolaylaştıran diğer araçlardır. Bu süreçte ve ilgili dokümanları dikkatle incelemek ve hibe sağlayıcı kuruluşla doğrudan iletişime geçmek proje hazırlamayı son derece kolaylaştırabilmektedir. Gözlemlenmektedir ki, kendi projesini hazırlama deneyimi kurum ve firmaları ilerleyen süreçlerde başka fon kaynaklarına başvurma konusunda da cesaretlendirmekte ve özgüven vermektedir. Diğer taraftan, zaman içerisinde Kalkınma Ajansları da deneyim kazanıp hedef kitlelerini daha iyi tanıdıkça ve ilgili mevzuat derinleştikçe başvuru sürecini pratikleştiren ve hızlandıran çalışmalar hayata geçirilmiştir. Başvuru rehberleri daha anlaşılır ve basit hale getirilmiş, formlar farklı sektörler ve başvuru sahiplerine uygun olarak adapte edilmiş ve başvuru şartlarında çeşitli kolaylıklar ve özelleşmeler sağlanmıştır. İleride teklif çağrısı yöntemi dışında alternatif mali destek mekanizmalarının geliştirilmesi ile birlikte çok daha çeşitli ihtiyaçlara da cevap verilebilecektir.

Projelerin teknik ve mali açıdan değerlendirilmesine ilişkin ikinci çekince ise yine tarafların bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Başvuru rehberlerinde ve ilgili mevzuatta mali destek programları kapsamında kabul edilen başvuruların nasıl değerlendirileceği ve bu sürece hangi aktörlerin katılacağı hususları açık şekilde izah edilmektedir. Bu bilgilere elinizdeki kılavuzun ilgili kısımlarında da değinilmiştir. Potansiyel başvuru sahipleri bir örneği de ekte bulunan değerlendirme cetvellerini ve kriterleri dikkatle inceleyerek projelerinin hangi sorulara cevap vermesi gerektiğini görebileceklerdir. Başvuru sahiplerinin idari ve mali kapasitesi, projenin programla ilgisi, proje amacına ulaşmak için planlanan faaliyetler, bu faaliyetler için gereken bütçe ve proje sonuçlarının sürdürülebilirliği bu kapsamda sorgulanacak başlıklardır. Ajanslar farklı sektör ve başvuru

sahiplerine yönelik mali destek programlarında uzmanlaştıkça tıpkı başvuru sürecine ilişkin form ve belgelerin iyileştirilmesinde olduğu gibi başvuru değerlendirme kriterleri de daha hassas, detaylı ve özelleşmiş bir yapıya kavuşmuştur. Sonuç olarak denilebilir ki Kalkınma Ajansları tıpkı başvuru sürecinde olduğu gibi değerlendirme sürecinin bütün adımlarına ilişkin de somut ve şeffaf bir bilgilendirme politikası benimsemektedirler.

Kalkınma Ajansları sadece mali destek sağlayan kurumlar değildir. Ajansların planlama misyonuna paralel olarak etkin kaynak yönetimi ve sosyo-ekonomik kalkınma için bu programlar katalizör araçlar olarak benimsenmeli ve sürecin iyileştirilmesi için tüm taraflar gönüllü bir iletişim ve güven ortamını tesis etmelidirler.



# KAYNAKÇA

## 8.KAYNAKÇA

AKPINAR, Rasim; TAŞCI, Kamil ve ÖZSAN, Mehmet Emin. Teoride ve Uygulamada Bölgesel Kalkınma Politikaları, Ankara, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011.

ÇAKMAK, Erol. Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, Ankara, İmaj Kitabevi, 2006.

ÇAYLAK, Adem ve BARAN, Hüseyin. Projeleşen Toplum: Kapitalist Hegemonyanın Yeni Meşrulaştırma Biçimi, Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı 40, s.63-80, 2009.

DEDEOĞU, Emin ve SERTESEN, Selçuk. Yeni Nesil Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi, TEPAV, Nisan 2011.

DİNÇER, Ferhan. Dünya Bankası ve Avrupa Birliği Proje Yaklaşımlarının Proje Döngüsü Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi ve Türkiye'deki Proje Yaklaşımı ile Karşılaştırılması, Ankara, 2010.

ERAYDIN, Ayda. Bölgesel Kalkınma Kavram, Kuram ve Politikalarında Yaşanan Değişimler, Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu, Cilt I, Ankara, DPT, 2004.

European Commission, Aid Delivery Methods, Project Cycle Management Guidelines, Mart 2004, (<http://europa.eu.int/comm/world>)

İnsanlar ve Katılım: Yurttaşlar Karar Almanın Merkezine Nasıl Yerleştirilir, Çeviren: Emre Demir; Emre Koyuncu; Devlet Planlama Teşkilatı. TEPAV, Ankara: İngiltere Büyükelçiliği, 2011.

Kalkınma Bakanlığı (DPT), Kalkınma Ajansları için Bölgesel Gelişme Planı Hazırlama Kılavuzu, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Hizmete Özel Doküman, 2010.

KARA, Murat. Bölgesel Rekabet Edebilirlik Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Politikalarına Yansımaları, DPT Uzmanlık Tezi, Ankara, 2008.

Karacadağ Kalkınma Ajansı, Proje Hazırlama Rehberi, 2011.

MAÇ, Nazlı. Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye, Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi-Araştırma Raporu, Sayı: 2006-117/76.

Resmi Gazete, 08.02.2006 tarihli [www.resmigazete.gov.tr/default.aspx](http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx) (Erişim tarihi: 01.05.2012)

Serhat Kalkınma Ajansı 2010-2013 Bölge Planı, 2010.

ŞEN, Leyla. Yerel Kalkınma İnisyatiflerine Genel Bir Bakış: Sınırlılıklar, Fırsatlar ve Edinilen Dersler, Yerel Kalkınmanın Yönetişimi, Atak Matbaa, 2009.

Türkiye için Katılım Ortaklığı Belgesi, 2003. <http://ekutup.dpt.gov.tr/ab/kob/2003.pdf> (Erişim tarihi: 30.12.2012)

YILMAZ, Cevdet ve AKÇA, Halil İbrahim. Türkiye'de Proje Planlama ve Proje Döngüsü Yönetimi, Planlama Dergisi, DPT, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/yilmazc.pdf>



# EK I

## EĞİTİM AMAÇLI PROJE TASLAĞI



## 9. EK I :

### EĞİTİM AMAÇLI PROJE TASLAĞI

#### ÖNEMLİ NOT

PROJE TASLAĞI PROJE HAZIRLAMA KONUSUNDA **SADECE** FİKİR VERMEK VE EĞİTİM AMACIYLA KULLANILMAK ÜZERE HAZIRLANMIŞTIR.

TASLAKTA GEÇEN TÜM İFADELER KURGUDUR. BAŞVURU SAHİPLERİ TARAFINDAN AYNEN KULLANILMAMALI VE BAŞVURU SAHİBİNİN İHTİYAÇLARI VE FAALİYETİN KONUSUNA UYGUN ŞEKİLDE DEĞİŞTİRİLMELİDİR.





# SERHAT İLİ KÜLTÜREL MİRASI VE ÂŞIKLIK GELENEĞİNİN YAŞATILMASI PROJE TASLAĞI

**Projenin Uygulanacağı Yer(ler):** Serhat ili ve ilçeleri

**Proje Maliyeti ve Serhat Kalkınma Ajansından İstenen Destek Tutarı:**

Projenin Toplam Uygun Maliyeti	Serhat Kalkınma Ajansı'ndan İstenen Destek Tutarı	Projenin Toplam Uygun Maliyetinin Yüzdesi
100.000	75.000	% 75

## PROJE ÖZETİ

<b>Başvuru Sahibi</b>	Serhat Kültür Koruma ve Yaşatma Derneği
<b>Projenin Süresi</b>	6 ay
<b>Projenin amaçları</b>	<p>Genel Amaç: Serhat ilinin somut olmayan kültürel mirasının ve Âşıklık geleneğinin genç nesillere tanıtılması</p> <p>Özel Amaç(lar):</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Somut olmayan kültürel miras değerlerinin tanıtılması ve ildeki/bölgedeki Âşıkların faaliyet gösterebilmesi amacıyla bir merkez kurulması</li><li>Somut olmayan kültürel miras öğelerinin ve Âşıklık geleneğinin kayıt altına alınarak genç nesillere aktarılması</li><li>Âşıklık geleneğinin tanıtımının yapılarak genç nesilde konuyla ilgili farkındalığın artırılması</li><li>Âşıklık geleneğinin yurtiçi ve yurtdışında tanıtılması</li></ol>
<b>Ortak(lar)</b>	Serhat Kültür Müdürlüğü Serhat Eğitim Müdürlüğü Serhat Üniversitesi
<b>Hedef grup(lar)</b>	Serhat Kültür Koruma ve Yaşatma Derneği üyeleri-30 kişi Serhat ilindeki Âşıklar - 30 kişi Etkinliklere katılan 500 öğrenci
<b>Nihai Yararlanıcılar</b>	Serhat ilindeki tüm öğrenciler-100000 öğrenci Serhat ilindeki kültür ve turizm STK'ları-10 dernek yaklaşık 1000 kişi Serhat ili halkı-yaklaşık 1 milyon kişi
<b>Beklenen Sonuçlar</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>Somut olmayan kültürel mirasın ve Âşıklık geleneğinin tanıtılacağı bir bilgi belge merkezi faaliyete geçti.</li><li>Somut olmayan kültürel miras ve Âşıklık geleneğinin tanıtımı ve kayıt altına alınması için gereken teknik altyapı kuruldu.</li><li>Somut olmayan kültürel miras envanteri hazırlandı ve yayınlandı.</li><li>Serhat ilinde somut olmayan kültürel miras ve Âşıklık geleneğinin gençlere tanıtılması için etkinlikler gerçekleştirildi.</li><li>Âşıklık geleneğinin gençlere ve çocuklara tanıtılması için yayın ve kısa film hazırlandı.</li><li>Tanıtım amaçlı internet sitesi kuruldu.</li></ol>
<b>Temel Faaliyetler</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>Proje ekibinin kurulması</li><li>Envanter çıkartılması için saha çalışmasının planlanması ve gerçekleştirilmesi</li><li>Literatür çalışmasının yapılması</li><li>Merkezin teknik donanım ihtiyaçlarının giderilmesi</li><li>Envanter için belirlenen değer ve ürünlerin kayıt altına alınması</li><li>Elde edilen bilgi ve belgeler kullanılarak internet sitesinin kurulması</li><li>Somut olmayan kültürel miras ve Âşıklık geleneği envanterinin basılması ve dağıtımı</li><li>Gençler ve çocuklar için farkındalık yaratıcı yayın ve kısa filmin hazırlanması ve dağıtılması</li><li>Kısa film ve yayınların tanıtılması amacı ile okullarda etkinliklerin gerçekleştirilmesi</li></ol>



SERKA'nın faaliyet göstermekte olduğu Serhat ili sahip olduğu zengin kültürel miras ile ölkemizin önemli kentlerinden bir tanesidir. Kültür ve tarih varlıkları arasında Serhat Antik Kenti, Kış Turizm Merkezi, Serhat Kalesi ve Kervansarayı vb. diğer önemli değerler bulunmaktadır. Bununla birlikte sulak alanlar ve göller, ormanlar ve dağlar da ilin doğal güzellikleri arasında yer almaktadır. Diğer taraftan somut olmayan kültürel miras açısından da özellikle Âşıklık geleneği, ilin kültür varlığının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu mirasın gelecek nesillere aktarılması ve tanıtılması ihtiyacı duyulmaktadır.

Amacımız Serhat ili somut olmayan kültürel mirasının zenginliğinin ve bu zenginliğin önemli bir parçası olan Âşıklık geleneğinin genç nesillere tanıtılması, aktarılması ve bu kültürün korunmasıdır. Gençlerin ve çocukların bu mirasa yönelik farkındalıklarının ve bilgilerinin artırılması amacı ile proje tasarlanmıştır. Proje kapsamında dernek bünyesinde bir bilgi ve belge merkezi kurulacak ve Âşıklık geleneği bu merkezde yapılacak çalışmalarla belgelenecek ve tanıtılacaktır. Somut olmayan kültürel miras ve Âşıklık geleneğine ilişkin yetkin bir ekip tarafından bir envanter çalışması yapılacak ve çalışma basılarak ilgili kişi ve kurumlara dağıtılacaktır. Özellikle genç nesillere yönelik tanıtıcı yayın ve kısa film çalışması yapılarak, okullarda organizasyonlar aracılığı ile dağıtımı gerçekleştirilecektir. Proje faaliyetlerinin, oluşturulacak envanterin, kısa film ve diğer yayınların internet sitesi aracılığı ile daha geniş kitlelere ulaştırılması sağlanacaktır. Proje ekibi; başvuru sahibi olan Derneğimiz çalışanları, Serhat ili Kültür Müdürlüğü ve Eğitim Müdürlüğü çalışanları ve Serhat Üniversitesi akademisyenlerinden oluşturulacaktır. Projenin amacına ulaşması için gerçekleştirilecek faaliyetler aşağıdaki takvime göre gerçekleştirilecektir.



FAALİYET	Aylar						UYGULAMA BİRİMİ
	1	2	3	4	5	6	
Proje ekibinin kurulması							Başvuru Sahibi ve Ortaklar
Envanter çıkartılması için saha çalışmasının planlanması ve gerçekleştirilmesi							Başvuru Sahibi Serhat Üniversitesi
Literatür incelemesinin yapılması							Başvuru Sahibi Serhat Kültür Müdürlüğü Serhat Üniversitesi
Merkezin teknik donanım ihtiyaçlarının giderilmesi (ihale dosyasının hazırlanması, satın almanın yapılması, raporlanması vb.)							Başvuru Sahibi
Envanter için belirlenen değer ve ürünlerin kayıt altına alınması							Başvuru Sahibi Serhat Kültür Müdürlüğü Serhat Üniversitesi
Bilgi ve belgeler kullanılarak internet sitesinin kurulması							Proje Ekibi
Somut olmayan kültürel miras ve Âşıklık geleneği envanterinin basılması ve dağıtımı							Proje Ekibi Serhat Eğitim Müdürlüğü
Gençler ve çocuklar için farkındalık yaratıcı yayın ve kısa filmin hazırlanması ve dağıtılması (Hizmet satın alma yolu ile)							Başvuru Sahibi ve Ortaklar
Kısa film ve yayınların tanıtılması amacı ile okullarda etkinliklerin gerçekleştirilmesi ( Proje ortağı ile dört farklı okulun ziyareti şeklinde gerçekleştirilecektir.)							Başvuru Sahibi Serhat Eğitim Müdürlüğü
Proje nihai raporunun hazırlanması							Proje Ekibi



Proje faaliyetlerinin her biri için gereken insan kaynakları, saha çalışması ve kayıt için gereken ekipmanlar, seyahat giderleri, yayınların tasarım, baskı, çoğaltma ve dağıtım maliyetleri ve yayın hizmetleri hesaplanarak proje bütçesi hazırlanmıştır. Proje eş finansmanını başvuru sahibi ve ortakları karşılamayı taahhüt etmektedir. Proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli bütçe kalemleri aşağıda özetlenmiştir:

1	<b>İNSAN KAYNAKLARI</b>	Proje koordinatörünün aylık maaşı ve saha ekibinin (5 kişi) gündelikleri ve saha çalışması kapsamındaki seyahat giderlerinden oluşmaktadır.
2	<b>MAKİNE VE EKİPMANLAR</b>	Saha çalışmalarında kayıt ve arşivleme için kullanılacak malzemelerin ve merkezin idari ve teknik kapasitenin geliştirilmesi için gereken ekipmanların satın alınmasını içermektedir. (Bilgisayar, video kamera, ses kayıt cihazı vb.)
3	<b>YEREL OFİS GİDERLERİ</b>	Proje süresince proje ekibi tarafından proje için kullanılacağı kırtasiye ve sarf malzemesi giderlerini içermektedir.
4	<b>DİĞER MALİYETLER</b>	<p>İçeriği proje ekibi tarafından hazırlanacak olan envanterin ve yayınların tasarımı ve basılması, internet sitesinin kurulması, kısa filmin hazırlanması ve çoğaltılması, saha çalışması için araç kiralınması vb. faaliyetlerin hizmet alımı yolu ile yaptırılması gibi faaliyetleri içermektedir.</p> <p>Ayrıca mali denetim, görünürlük (SERKA tabelası, bayrak vb.) ve mali hizmetlerle ilgili diğer maliyetler proje bütçesine dahil edilecektir.</p>



# EK II

## DEĞERLENDİRME CETVELİ



## 10. EK II :

### DEĞERLENDİRME CETVELİ

Teklif edilen bütçe de dâhil olmak üzere proje başvuruları, aşağıda bir örneğini görebileceğiniz değerlendirme tablosundaki kriterlere göre değerlendirilir. Değerlendirmede sırası ile başvuranın mali ve yönetim kapasitesi, proje konusunun programın amaç ve öncelikleri ile ilgililiği, önerilen yöntemin kalitesi ve geçerliliği, projenin destek sonrası sürdürülebilirliği ile projenin bütçe ve maliyet etkinliği incelenir.

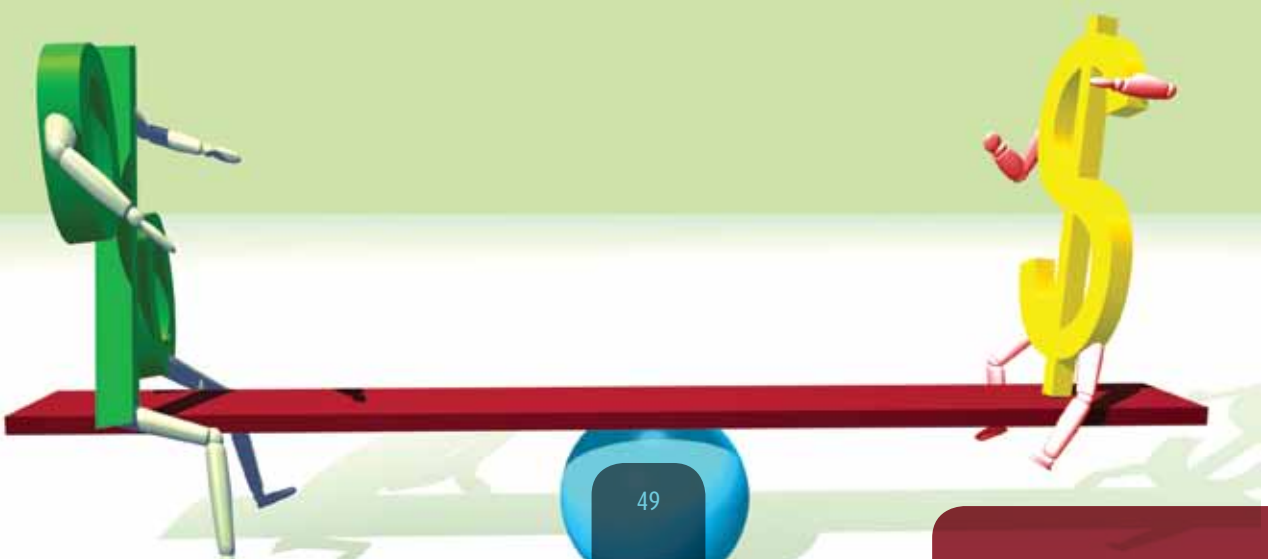
Programın konusu, amaçları, hedef kitlesi gibi belirleyicilere bağlı olarak değerlendirme üst başlıklarına bağlı olan alt sorular ve ilgili puanları değişiklik gösterebilmektedir. Mali desteği sağlayan kurumun yayınlayacağı başvuru rehberlerinde bu hususlar açıkça ifade edilir. Bu kısımların dikkatle incelemek, proje teklifinin bağımsız değerlendiriciler tarafından hangi sorular çerçevesinde inceleneceğini kavramak ve proje hazırlarken bu hususlara dikkatle eğilmek başvuru sahibinin faydasına olacaktır.

İlgili başvuru rehberlerinde başvurunuzun başarılı bulunabilmesi için toplamda alması gereken en az puan ve alt bölümlere ilişkin alt limitler de izah edilir.

### ÖRNEK DEĞERLENDİRME CETVELİ

Bölüm	Puan
<b>1. Mali Kapasite ve İşletme Kapasitesi</b>	<b>20</b>
1.1 Başvuru Sahibi ve ortakları <b>proje yönetimi konusunda yeterli deneyime</b> sahip mi? (Başvuru Sahibi ve ortakları <b>proje hazırlama ve yürütme</b> konusunda deneyime sahip midir? Benzer proje tecrübeleri var mıdır? Başvuru sahibinin alanındaki deneyimi, faaliyet süresi ve kendi sermayesi ile yürüttüğü faaliyetler de göz önüne alınacaktır.)	5
1.2 Başvuru Sahibi, ortakları ve projede yer alacak kilit personel <b>proje konusu ve faaliyetleri ile ilgili yeterli deneyim ve teknik uzmanlığa</b> sahip mi? (Başvuru Sahibi, ortakları ve projede yer alacak kilit personel proje faaliyetlerine vakıf mıdır? Sektör ve işletme konusunda bilgi ve tecrübe düzeyleri yeterli midir? Mesleki yeterlilik durumları nedir?)	5
1.3 Başvuru sahibi ve ortakları söz konusu <b>projeyi gerçekleştirebilecek idari kapasiteye</b> sahip mi? (Personel, bina, ekipman, vb.)	5
1.4 Başvuru sahibi ve ortakları eş finansmanı sağlamak ve projeyi başarılı bir şekilde uygulayabilmek için <b>istikrarlı ve yeterli finansman</b> kaynaklarına sahip mi?	5
<b>2. İlgililik</b>	<b>25</b>
2.1 Proje, <b>hibe programının amaç ve öncelikleri</b> ile ne kadar ilgili?	5*2
2.2 Proje, <b>yenilikçi, katılımcı, çevreye duyarlı yaklaşımlar, fırsat eşitliği sunma, cinsiyet eşitliği, iyi uygulama modelleri, yöreye özgülük gibi (artı değer)</b> unsurları ne kadar içermektedir?	5
2.3 Proje, başvuru sahibinin sorunlarını ve ihtiyaçlarını ne derecede tespit ediyor ve karşılıyor? (Mevcut durum analizi yeterli mi? Başvuru sahibinin söz konusu faaliyetlere ilişkin ihtiyaçları açıkça ve etraflıca izah edilmiş mi?)	5
2.4 Proje, bölgenin ve ilgili sektörün sorunlarını ve ihtiyaçlarını ne derecede tespit ediyor ve karşılıyor? (Mevcut durum analizi yeterli mi? Projenin uygulanacağı bölgenin ve ilgili sektörün söz konusu faaliyetlere ilişkin ihtiyaçları açıkça ve etraflıca izah edilmiş mi?)	5
<b>3. Yöntem</b>	<b>25</b>

3.1 Projenin <b>genel tasarımı</b> ne kadar tutarlı? (Mevcut/beklenen tüm sorunlar incelenmiş, dış etkenler göz önüne alınmış mı? Faaliyetler bir bütünlük içinde ve değerlendirmeye açık bir şekilde tasarlanmış mı? Projenin içeriği, faaliyetler, seçilen yöntem ve kullanılan araçlar birbirini tamamlıyor mu? Projenin özel hedefleri ve beklenen sonuçları birbirleriyle uyumlu mu?)	5
3.2 Proje kapsamında önerilen <b>faaliyetler</b> uygun ve uygulanabilir mi ve açıkça tarif edilmiş mi? Faaliyetler beklenen sonuç ve hedeflerle uyumlu mu?	5
3.3 <b>Proje faaliyet planı</b> ; faaliyet akışı, öngörülen süreler ve ayrıntı düzeyi bakımından açık ve uygulanabilir nitelikte mi?	5
3.4 Proje kapsamında, proje ilerleme düzeyi ve hedeflere ne derecede ulaşıldığını ölçmek için <b>objektif olarak doğrulanabilir göstergeler</b> yeterli tanımlanmış mı?	5
3.5 Projede, Kalkınma Bakanlığı ve Ajans <b>desteğine ve görünürlüğüne</b> yeterince yer verilmiş midir?	2
3.6 Proje faaliyetlerine ilişkin gereken düzenleme, izin ve ilişkiler göz önüne alınmış ve riskler değerlendirilmiş mi?	3
<b>4. Sürdürülebilirlik</b>	<b>20</b>
4.1 Projenin başvuru sahibi ve hedef gruplar üzerinde <b>somut bir etkisi</b> olması bekleniyor mu? (Etkilenen işletme sayısı, faaliyetin bölgesel önemi, geçici/kalıcı oluşturulan istihdam, sosyal faydalar, sağlanan eğitim fırsatları, teşvik edilen yeni sermaye yatırımları, bölgenin genel ekonomik ortamında sağlanan gelişmeler vb. dahil olmak üzere)	5
4.2 Proje, <b>mali açıdan sürdürülebilir</b> mi? (SERKA finansmanı sona erdikten sonra faaliyetlerin nasıl finanse edileceği öngörülmüştür? Başvuru sahibi hangi mali imkan ve araçlarla proje faaliyetlerini idame ettirebilecektir?)	5
4.3 Proje <b>kurumsal açıdan</b> sürdürülebilir mi? Projenin sürdürülebilirliğini etkileyebilecek diğer dış etkenler dikkate alınmış mı?	5
4.4 Projenin <b>çarpan etkileri</b> olacak mı? (Proje kapsamında üretilen/kullanılan bilginin yayılması, yeni faaliyetler doğması, proje faaliyetlerinin ve çıktılarının tekrar edilebilirliği ve yaygınlaştırılması mümkün olacaktır mı? Projenin istihdam, yeni iş imkanları vb. gibi dolaylı etkileri olacak mı?)	5
<b>5. Bütçe ve maliyet etkinliği</b>	<b>10</b>
5.1 Bütçe faaliyetlerle uyumlu, yeterli <b>ayrıntı düzeyinde ve doğru</b> bir şekilde hazırlanmış mı?	5
5.2 Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki <b>ilişki tutarlı ve gerçekçi</b> mi?	5
<b>EN YÜKSEK TOPLAM PUAN</b>	<b>100</b>

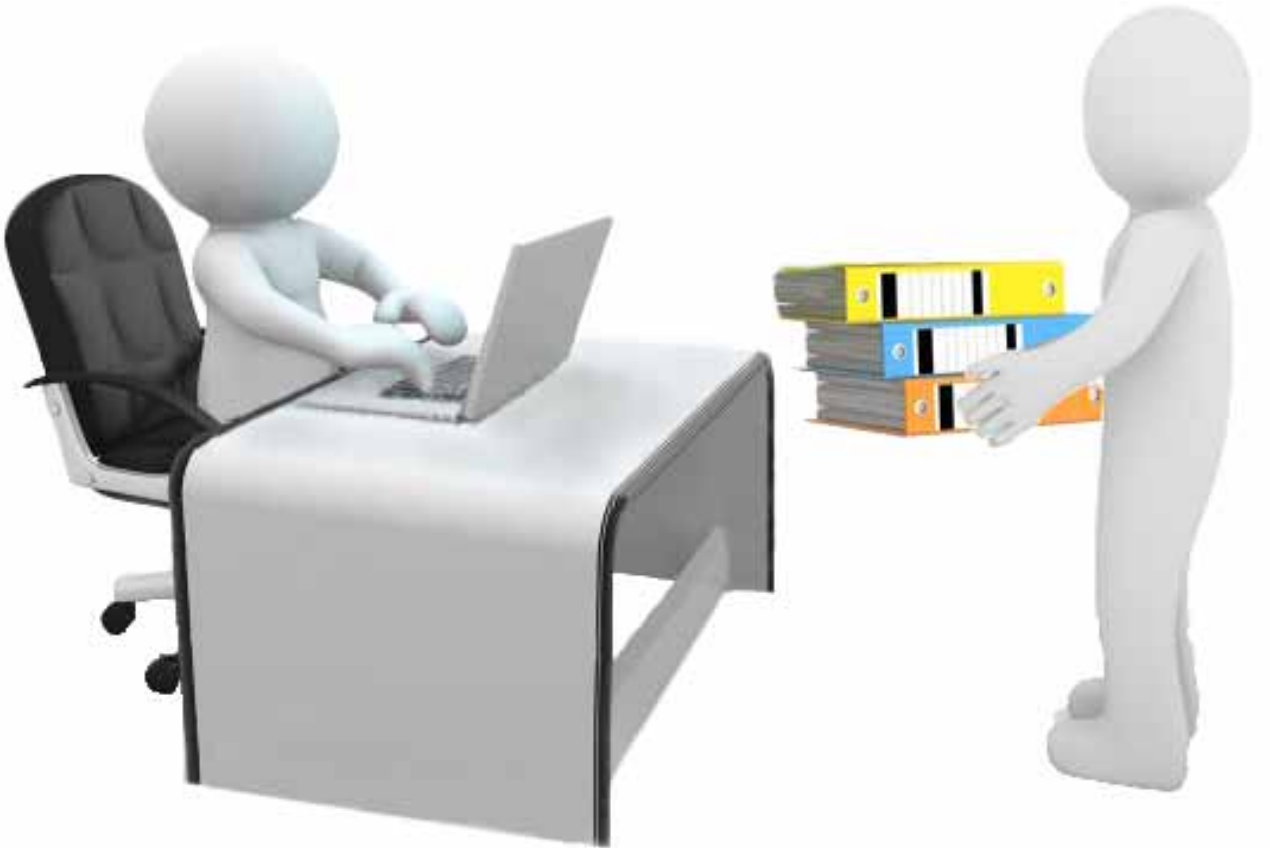






# EK III

## KAYS BAŞVURU KILAVUZU



## 11. EK III :

### KAYS BAŞVURU KILAVUZU



TÜBİTAK - BİLGEM  
YAZILIM TEKNOLOJİLERİ ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ  
(YTE)



T.C.  
KALKINMA BAKANLIĞI  
İZLEME, DEĞERLENDİRME VE ANALİZ  
DAİRESİ BAŞKANLIĞI

## KALKINMA AJANSLARI YÖNETİM SİSTEMİ PROJESİ

# BAŞVURU SAHİBİ KAYIT İŞLEMLERİ



2012

# Başvuru Sahibi Kayıt İşlemleri

## Başvuru Sahibi (BS) Kimdir?

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde ajanstan proje veya faaliyet desteği almak üzere ajansa başvuran gerçek veya tüzel kişiler **Başvuru Sahibi** olarak tanımlanır.

## KAYS'a Kayıt İşlemleri

Sistem üzerinden yapılacak başvurular, ilgili ajansın başvuru rehberinde belirtildiği şekilde, rehberdeki kural ve koşullara uygun olarak ve ekleriyle birlikte eksiksiz doldurularak yapılır.

Başvuru sahibinin **eğer Sistem'de kaydı yok ise** ajans tarafından Sistem'e eklenen destek programına başvurabilmesi için Sistem'e kayıt olması gerekmektedir.

Sistem'e kayıt olmak için KAYS'a ulaşılır ve **Sistem'e Giriş Ekranı**'nda yer alan **Sisteme Kaydol** bağlantısına tıklanır.



Sistem'e Giriş Ekranı

Sisteme Kaydol bağlantısına tıklanmasının ardından, başvuru sahiplerinin Sistem'e kayıt işlemlerine yönelik bilgi girecekleri **Kayıt Formu Ekranı** açılır.

**KAYIT FORMU**

Uyruğu:	<input type="text" value="Türkiye"/>
T.C. Kimlik No:	<input type="text"/>
Adı:	<input type="text"/>
Soyadı:	<input type="text"/>
Cinsiyet:	<input type="radio"/> Erkek <input type="radio"/> Kadın
Doğum Yeri:	<input type="text"/>
Doğum Tarihi:	<input type="text"/>
Kullanıcı Adı:	<input type="text"/>
E Posta:	<input type="text"/>
E Posta Tekrar:	<input type="text"/>
Parola:	<input type="text"/>
Parola Tekrar:	<input type="text"/>
Rolü:	<input type="text" value="Başvuru Sahibi Kullanıcısı"/>
Güvenlik Kodu:	<input type="text" value="1234567890"/> 

Kayıt Formu Ekranı

Kayıt Formu Ekranı'nda yer alan alanlar aşağıdaki gibidir;

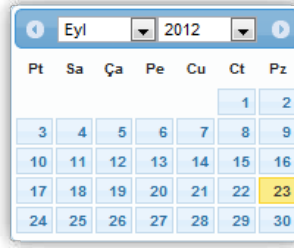
- **Uyruğu** alanına, Sistem'e kayıt olacak kişinin uyruk bilgisi girilir.

*Uyruğu alanında Türkiye dışında bir ülke seçildiğinde Pasaport Numarası alanı görüntülenecek ve bilgi girilmesi zorunlu olacaktır. Sistem'e aynı Pasaport numarasıyla sadece bir kez kullanıcı kaydı oluşturulabilir. Bir Pasaport numarasıyla ikinci bir kullanıcı oluşturulmak istendiğinde kayıt yapılamayacaktır.*

- **T.C. Kimlik No** alanı, Sistem'e kayıt olacak kişinin T.C. Kimlik Numarası'nın girilmesini sağlar.

*Sistem'e aynı T.C Kimlik Numarası ile sadece bir kez kullanıcı kaydı oluşturulabilir. Bir T.C. Kimlik Numarası'yla ikinci bir kullanıcı oluşturulmak istendiğinde kayıt yapılamayacaktır.*

- **Adı** alanına, Sistem'e kayıt olacak kişinin adı bilgisi girilir (*Adı alanı 100 karakterle sınırlıdır*).
- **Soyadı** alanına, Sistem'e kayıt olacak kişinin soyadı bilgisi girilir (*Soyadı alanı 50 karakterle sınırlıdır*).
- **Cinsiyet** alanında, Sistem'e kayıt olacak kişinin cinsiyet bilgisi belirtilir.
- **Doğum Yeri** alanına, Sistem'e kayıt olacak kişinin doğum yeri bilgisi girilir (*Doğum Yeri alanı 100 karakterle sınırlıdır*).
- **Doğum Tarihi** alanında, Sistem'e kayıt olacak kişinin doğum tarihi bilgisi, açılan **Takvim Penceresi**'nden seçilir.



Takvim Penceresi

*Doğum Tarihi alanında Takvim Penceresi kullanılarak tarih bilgisi girileceği gibi, ilgili alana belirli bir formatta (Gün.Ay.Yıl) da elle giriş yapılabilir.*

- **Kullanıcı Adı** alanına, Sistem'e kayıt olacak kişiye yönelik bir kullanıcı adı bilgisi girilir (*Kullanıcı Adı alanı 15 karakterle sınırlıdır*).

*Kullanıcı adı harfle başlamak zorundadır.*

*Kullanıcı adı içerisinde Türkçe karakter, boşluk ve diğer karakterler bulunamaz.*

*Sistem'e aynı Kullanıcı Adı ile sadece bir kez kullanıcı kaydı oluşturulabilir. Bir Kullanıcı Adı ile ikinci bir kullanıcı oluşturulmak istendiğinde kayıt yapılamayacaktır.*

*Kullanıcı Adı, **en az 6 karakterden** oluşmak zorundadır.*

- **E-Posta** alanına, Sistem'e kayıt olacak kişiye yönelik e-posta bilgisi girilir.
- **E-Posta Tekrar** alanına, bir önceki alanda girilen E-Posta bilgisi ikinci kez girilir.

*Kullanıcı kaydında E-Posta Tekrar alanı boş bırakılamaz.*

*Kullanıcı kaydında girilen e-postaların (E-Posta ve E-Posta Tekrar) aynı olması gereklidir.*

*E-Posta ve E-Posta Tekrar alanlarında kopyala ve yapıştır işlemleri yapılmamaktadır.*

- **Parola** alanına, Sistem'e kayıt olacak kişinin parolası girilir.
- **Parola Tekrar** alanına, bir önceki alanda girilen Parola bilgisi ikinci kez girilir.

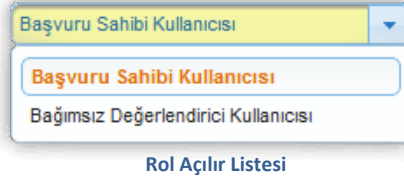
*Kullanıcı kaydında Parola alanı boş bırakılamaz.*

*Kullanıcı kaydında girilen parolaların (Parola ve Parola Tekrar) aynı olması gereklidir.*

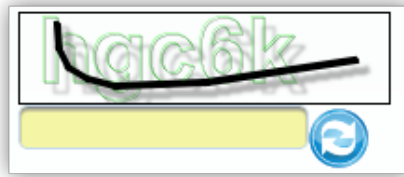
*Parola ve Parola Tekrar alanlarında kopyala ve yapıştır işlemleri yapılmamaktadır.*

*Parola, **en az 6 karakterden** oluşmak zorundadır.*


- **Rolü** alanına, Sistem'e kayıt olacak kişinin hangi rol ile kayıt işlemini gerçekleştireceği bilgisi seçilir. Başvuru sahipleri, **Rol Açılır Listesi**'nde yer alan rollerden Başvuru Sahibi Kullanıcısı rolünü seçmelidir.



- **Güvenlik Kodu** alanına, **Güvenlik Resmi Doğrulama Alanı**'nda yer alan harf ya da rakamlar güvenlik amacıyla girilir.




*Resim Doğrulama Alanı'nda yer alan Güvenlik Resmi Değiştir (🔄) düğmesine tıklanarak ilgili alandaki resim değiştirilebilir.*

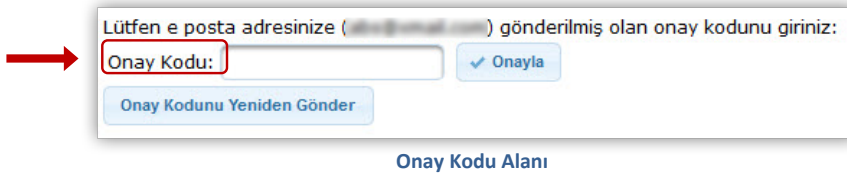
Kayıt Formu'nda yer alan tüm alanlar eksiksiz ve doğru olarak doldurduktan sonra **Kaydet** (  ) düğmesine tıklanır.

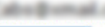
Sistem'e başarıyla kayıt olunduğuna dair gelen bilgi mesajından sonra, kullanıcı, Sistem'e Giriş Ekranı'na oluşturduğu kaydın Kullanıcı Adı ve Şifre bilgilerini girerek Sistem'e giriş yapar.


*Kullanıcı Adı veya Şifre'nin 3 kere yanlış girilmesi sonucu hesap kilitlenir. Bu durumda, ajanslardaki personellere ulaşılarak kilitli hesapların kilitlerinin kaldırılması istenmelidir.*

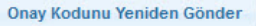
Kullanıcının, Kayıt Formu doldururken belirtmiş olduğu e-posta adresine gönderilmiş olan onay kodu

**Onay Kodu** alanına girilir ve **Onayla** (  ) düğmesine tıklanarak işlem tamamlanır.



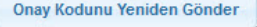
Lütfen e posta adresinize (  ) gönderilmiş olan onay kodunu giriniz:

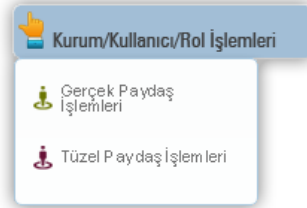
Onay Kodu:  





**Onay Kodu Alanı**


Başvuru sahibinin e-postasına onay kodu gelmediği takdirde, Ana Sayfa'da yer alan **Onay Kodunu**

**Yeniden Gönder** (  ) düğmesine tıklayarak tekrar gönderilmesini sağlayabilir.



 Kurum/Kullanıcı/Rol İşlemleri

 Gerçek Paydaş İşlemleri

 Tüzel Paydaş İşlemleri

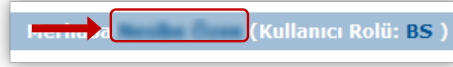
**Kurum / Kullanıcı / Rol İşlemleri**



# Başvuru Sahibi Ana Sayfa İşlemleri

Sistem'e giriş yapan kullanıcının Ana Sayfa'sında, işlem yapabileceği menüler ve işlemler yer almaktadır.

Ana sayfanın sol üstünde yer alan **Adı ve Soyadı Alanı**'nda Sistem'e giriş yapan kullanıcının adı ve soyadı bilgisi yer almaktadır.



Adı ve Soyadı Alanı


Sistem'e giriş yapan kullanıcı bilgileri güncellenmek istenirse Adı ve Soyadı Alanı'nda yer alan adı ve soyadı bilgisine tıklanır ve **Kullanıcı Bilgilerim Penceresi** görüntülenir.

Uyuşu:	Türkiye
T.C. Kimlik No:	[redacted]
Adı:	[redacted]
Soyadı:	[redacted]
Cinsiyet:	Kadın
Doğum Yeri:	Ankara
Doğum Tarihi:	23/04/1987
Kullanıcı Adı:	[redacted]
E Posta:	[redacted]
Parola:	[input field]
Parola Tekrar:	[input field]

Kullanıcı Bilgilerim Penceresi

Kullanıcı Bilgilerim Penceresi'nde yer alan E-Posta alanı güncellenebilir bir alandır. E-posta alanına kullanıcı E-Posta bilgisi girilir ve **Güncelle** () düğmesine tıklanır.

Parola bilgisini değiştirmek için Kullanıcı Bilgilerim Penceresi'nde yer alan Parola ve Parola Tekrar alanları doldurulur ve Güncelle düğmesine tıklanır.

Kullanıcı Bilgilerim Penceresi'nde yer alan alanlardan hiçbiri değiştirilmek istenmiyorsa **iptal** (  ) düğmesine tıklanır.


Adı ve Soyadı Alanı'nın yanında Sistem'e giriş yapan kullanıcının rolünün belirtildiği **Kullanıcı Rolü Alanı** yer almaktadır.




Ajansın Sistem'e eklemiş olduğu ve kullanıcının proje başvurusu yaptığı mali destek programlarının listesine ulaşmak için ekranın sağ üstünde yer alan **MDP SEÇİLMEDİ Alanı** yer almaktadır. İlgili bağlantıya tıklanır ve Mali Destek Programları listesine ulaşılır.



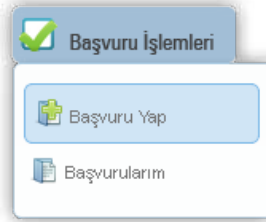
Daha önce herhangi bir destek programına proje başvurusunda bulunulduysa ilgili bağlantıda başvuru yaptığı destek programının ismini seçebileceği pencereye ulaşılır.

Ana Sayfa'ya ulaşmak için MDP SEÇİLMEDİ bağlantısının yanında yer alan **Ana Sayfa** (  ) ikonuna tıklanır ve Ana Sayfa görüntülenir. Ana Sayfa'ya ulaşmak için ekranda yer alan KAYS logosuna da tıklanabilir.

Sistem'den çıkış yapmak için sayfanın sağ üst köşesinde yer alan **Çıkış** (  ) ikonuna tıklanır.

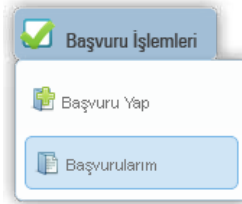
## Başvuru İşlemleri

Ajans tarafından eklenen Mali Destek Programları'na yönelik başvuru yapmak için Ana Sayfa'daki **Başvuru İşlemleri** menüsünün altında bulunan **Başvuru Yap** işlemi seçilir (Başvuru Sahibi – Proje Başvurusu İşlemleri kılavuzunda detaylı anlatılmıştır).



Başvuru İşlemleri / Başvuru Yap

Sistem üzerinden başvurusu yapılan veya başvurusu tamamlanmamış olan tüm proje başvurularına ulaşmak için Ana Sayfa'daki **Başvuru İşlemleri** menüsünün altında bulunan **Başvurularım** işlemi seçilir.



Başvuru İşlemleri / Başvurularım

İlgili işlemin seçilmesinin ardından **Başvuru Listesi Ekranı** görüntülenir.




Başvuru Listesi Ekranı

*Başvuru Listesi Ekranı'nda, başvuru sahibinin tamamlanmış ve tamamlanmamış tüm proje başvuruları yer almaktadır.*


Yeni bir proje başvurusu eklemek için Başvuru Listesi Ekranı'nda yer alan **Ekle** (  ) düğmesine tıklanır.

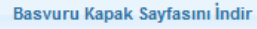
Başvuru Listesi Ekranı'nda yer alan ve Durumu **Başvuru Hazırlık Aşamasında** olan proje başvurularına yönelik güncelleme işlemi yapmak için ilgili proje başvurusu seçilir ve Güncelle düğmesine tıklanır.

***Başvuru Hazırlık Aşamasında** dışındaki tüm durumlarda proje başvuruları ile ilgili güncelleme işlemi yapılamamaktadır.*

Başvuru Listesi Ekranı'nda yer alan ve Durumu **Başvuru Hazırlık Aşamasında** olan proje başvurularına yönelik silme işlemi yapmak için ilgili proje başvurusu seçilir ve **Sil** (  ) düğmesine tıklanır.

***Başvuru Hazırlık Aşamasında** dışındaki tüm durumlarda proje başvuruları ile ilgili silme işlemi yapılamamaktadır.*

Başvurusu tamamlanan projelere yönelik başvuru formunu indirmek için ilgili proje başvurusu seçilir, **Başvuru Formu İndir** (  ) düğmesine tıklanır ve başvuru formu .pdf formatında kullanıcının bilgisayarına indirilir.

Başvurusu tamamlanan projelere yönelik başvuru kapak sayfasını indirmek için ilgili proje başvurusu seçilir, **Başvuru Kapak Sayfasını İndir** (  ) düğmesine tıklanır ve başvuru kapak sayfası .pdf formatında kullanıcının bilgisayarına indirilir.

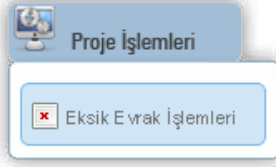
## Proje İşlemleri

Başvuru sahibi tarafından Sistem üzerinde tamamlanan ve matbu olarak da ilgili ajansa teslim edilen proje başvurularına yönelik ön inceleme işlemi gerçekleştirilmektedir.

Ön inceleme işlemi gerçekleştiren ajans, projeye yönelik eksik evrak tespit ettiği takdirde eksik evrak ihbarını Sistem üzerinden yapmaktadır.

Başvuru sahibi, proje başvurularına yönelik ajans tarafından kendisine eksik evrak ihbarında bulunduğu Sistem üzerinden ilgili evraklarını tamamlayabilmektedir.

Proje başvurularına yönelik eksik evrakları tamamlamak için Ana Sayfa'daki **Proje İşlemleri** menüsünün altında bulunan **Eksik Evrak İşlemleri** seçilir.



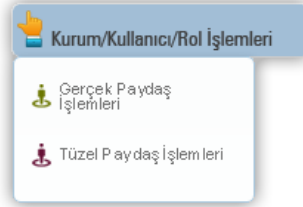
Proje İşlemleri / Eksik Evrak İşlemleri

Ajans tarafından eksik evrak ihbarı gönderilen projelerle ilgili evrak tamamlama işlemleri Eksik Evrak İşlemleri aracılığıyla yapılır.

### Kurum / Kullanıcı / Rol İşlemleri

Sistem'e giriş yapan kullanıcı tarafından yapılan proje başvurularında görev alacak başvuru sahibi, ortak ve iştirakçi bilgilerinin Sistem'e eklenmesi gerekmektedir.

Sistem üzerinde gerçek ve tüzel paydaş eklemek için Ana Sayfa'da yer alan menülerden **Kurum / Kullanıcı / Rol İşlemleri** seçilir (İlgili işlemler, Başvuru Sahibi – Gerçek Paydaş Ekleme ve Başvuru Sahibi – Tüzel Paydaş Ekleme kılavuzlarında detaylı anlatılmıştır).



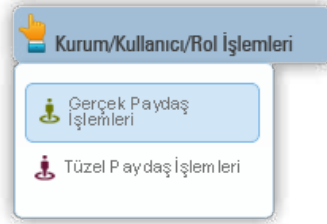
Kurum / Kullanıcı / Rol İşlemleri

# Gerçek Paydaş Ekleme

Sistem üzerinden proje başvurusu yapan kullanıcılar, projede görev alacak başvuru sahibini, ortakları ve iştirakçileri Sistem üzerinden gerçek paydaş veya tüzel paydaş olarak eklemek zorundadırlar.

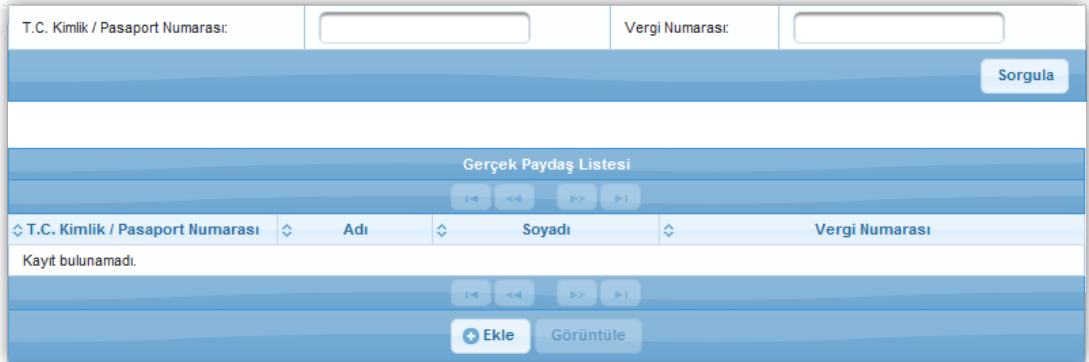
Proje başvurusu sırasında tanımlanan başvuru sahibi, ortak ve iştirakçiler Sistem üzerinde kayıtlı olan paydaş havuzundan projeye eklendiği için, Sistem'e eklenmemiş paydaşlar projede görev alamayacaklardır.

Sistem'deki gerçek paydaşları sorgulamak ya da yeni bir gerçek paydaş eklemek için Ana Sayfa'daki **Kurum / Kullanıcı / Rol İşlemleri** menüsü altında bulunan **Gerçek Paydaş İşlemleri** seçilir.



Kurum / Kullanıcı / Rol İşlemleri / Gerçek Paydaş İşlemleri

İlgili işlemin seçilmesinin ardından **Gerçek Paydaş Listesi Ekranı** görüntülenir.

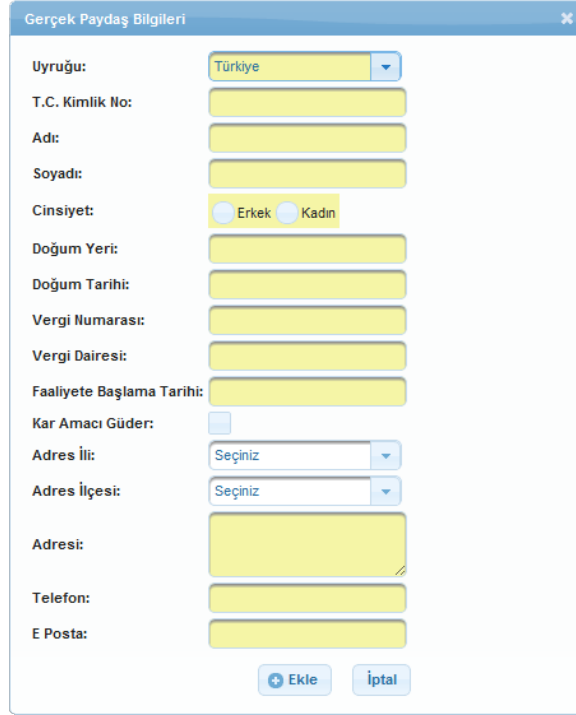
A screenshot of the 'Gerçek Paydaş Listesi' (Real Stakeholder List) screen. At the top, there are two search fields: 'T.C. Kimlik / Pasaport Numarası' (T.C. ID / Passport Number) and 'Vergi Numarası' (Tax Number). Below these fields is a 'Sorgula' (Search) button. The main area of the screen is a table with the title 'Gerçek Paydaş Listesi'. The table has columns for 'T.C. Kimlik / Pasaport Numarası', 'Adı' (Name), 'Soyadı' (Surname), and 'Vergi Numarası'. Below the table, there is a message 'Kayıt bulunamadı.' (No records found). At the bottom of the screen, there are two buttons: '+ Ekle' (Add) and 'Görüntüle' (View).

Gerçek Paydaş Listesi Ekranı

Gerçek Paydaş Listesi Ekranı'nda yer alan T.C. Kimlik / Pasaport Numarası ve Vergi Numarası alanlarından en az biri kullanılarak Sistem'e daha önceden eklenmiş gerçek paydaşlar sorgulanabilir.

İlgili alanlardan en az biri doldurulduktan sonra **Sorgula** (  ) düğmesine tıklanır. Sorgulama sonucu aranan gerçek paydaş kaydı Sistem’de bulunamadıysa, ilgili paydaşın Sistem’e eklenmesi gereklidir.

Sistem’e yeni bir gerçek paydaş eklemek için Gerçek Paydaş Listesi Ekranı’nda yer alan Ekle düğmesine tıklanır ve **Gerçek Paydaş Bilgileri Penceresi** görüntülenir.



The screenshot shows a form titled "Gerçek Paydaş Bilgileri" (Real Stakeholder Information) with the following fields and controls:

- Uyruğu:
- T.C. Kimlik No:
- Adı:
- Soyadı:
- Cinsiyet:  Erkek  Kadın
- Doğum Yeri:
- Doğum Tarihi:
- Vergi Numarası:
- Vergi Dairesi:
- Faaliyete Başlama Tarihi:
- Kar Amacı Güder:
- Adres İli:
- Adres İlçesi:
- Adresi:
- Telefon:
- E Posta:
- Buttons:

Gerçek Paydaş Bilgileri Penceresi

Gerçek Paydaş Bilgileri Penceresi’nde yer alan alanlar aşağıdaki gibidir;

- **Uyruğu** alanına, Sistem’e kaydı yapılacak gerçek paydaşın uyruk bilgisi girilir.

*Uyruğu alanında Türkiye dışında bir ülke seçildiğinde Pasaport Numarası alanı görüntülenecek ve bilgi girilmesi zorunlu olacaktır. Sistem’e aynı Pasaport numarasıyla sadece bir kez gerçek paydaş kaydı oluşturulabilir. Bir Pasaport numarasıyla ikinci bir gerçek paydaş kaydı oluşturulmak istendiğinde kayıt yapılamayacaktır.*

- **T.C. Kimlik No** alanına, Sistem’e kaydı yapılacak gerçek paydaşın T.C. Kimlik Numarası girilir.

*Sistem’e aynı T.C Kimlik Numarası’yla sadece bir kez gerçek paydaş kaydı oluşturulabilir. Bir T.C. Kimlik Numarası’yla ikinci bir gerçek paydaş kaydı oluşturulmak istendiğinde kayıt yapılamayacaktır.*




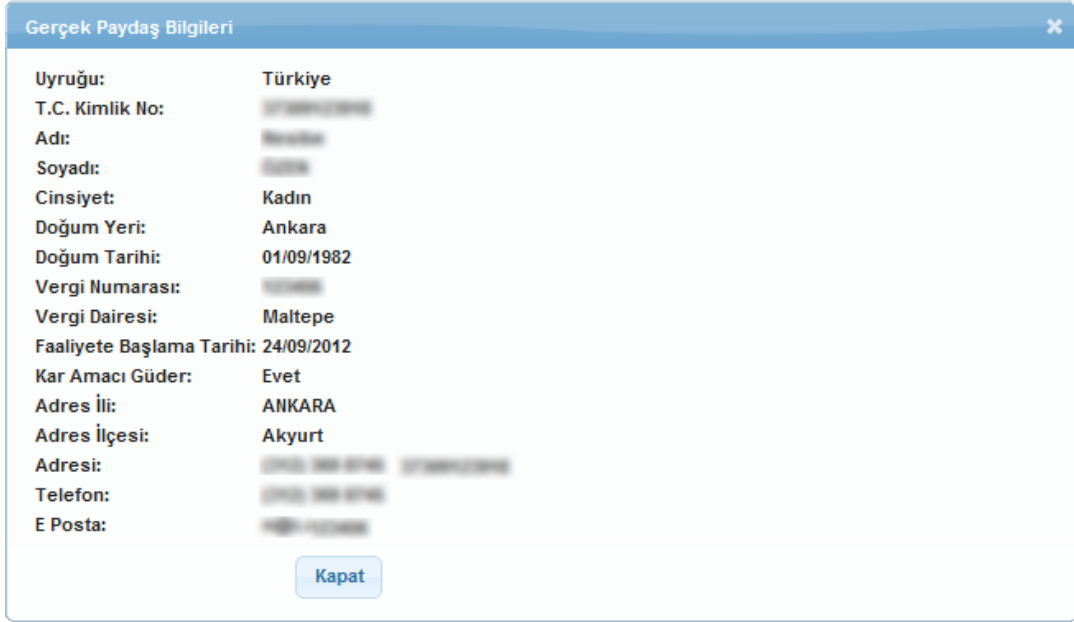
- **Adı** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın adı bilgisi girilir (*Adı alanı 100 karakterle sınırlıdır*).
- **Soyadı** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın soyadı bilgisi girilir (*Soyadı alanı 50 karakterle sınırlıdır*).
- **Cinsiyet** alanında, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın cinsiyet bilgisi belirtilir.
- **Doğum Yeri** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın doğum yeri bilgisi girilir (*Doğum Yeri alanı 100 karakterle sınırlıdır*).
- **Doğum Tarihi** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın doğum tarihi bilgisi girilir.
- **Vergi Numarası** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın vergi numarası bilgisi girilir.
- **Vergi Dairesi** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın kayıtlı olduğu vergi dairesi bilgisi girilir.
- **Faaliyete Başlama Tarihi** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın hangi tarihte faaliyete başladığına yönelik bilgi girilir.

*Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaş bir projede başvuru sahibi olarak belirlendiği takdirde Faaliyete Başlangıç Tarihi göz önünde bulundurularak gerçek paydaşın son 1 yıl, son 2 yıl ya da son 3 yıl için mali verileri alınabilir veya hiç alınmayabilir.*

- **Kar Amacı Güder** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın kar amacı güdüp gütmeyeğine dair bilgi girilir. Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaş kar amacı güdüyorsa Kar Amacı Güder alanındaki kutucuk işaretlenir.
- **Adres İli** alanında, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın adres ili belirtilir.
- **Adres İlçesi** alanında, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın Adres İli'nde seçtiği ile bağlı olarak adres ilçesi belirtilir.
- **Adresi** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın açık adres bilgisi girilir (*Adresi alanı 250 karakterle sınırlıdır*).
- **Telefon** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın telefon bilgisi girilir.
- **E-Posta** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak gerçek paydaşın e-posta bilgisi girilir.


Gerçek Paydaş Bilgileri Penceresi'nde yer alan tüm alanlar doğru ve eksiksiz bir şekilde doldurulduktan sonra Ekle düğmesine tıklanır.

Sistem'e eklenen gerçek paydaş ile ilgili bilgileri görüntülemek için ilgili gerçek paydaş seçilir, Gerçek Paydaş Listesi Ekranı'nda yer alan **Görüntüle** (  ) düğmesine tıklanır ve Gerçek Paydaş Bilgileri Penceresi görüntülenir.



Gerçek Paydaş Bilgileri

Uyruğu:	Türkiye
T.C. Kimlik No:	17000000000
Adı:	Emine
Soyadı:	YILMAZ
Cinsiyet:	Kadın
Doğum Yeri:	Ankara
Doğum Tarihi:	01/09/1982
Vergi Numarası:	17000000000
Vergi Dairesi:	Maltepe
Faaliyete Başlama Tarihi:	24/09/2012
Kar Amacı Güder:	Evet
Adres İli:	ANKARA
Adres İlçesi:	Akyurt
Adresi:	07010 00000000000 07000000000
Telefon:	0312 333 3333
E Posta:	00000000000



Gerçek Paydaş Bilgileri Penceresi

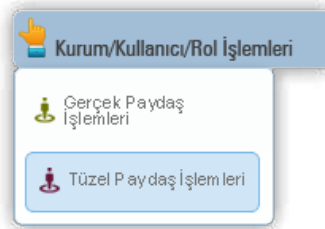
Sistem'e eklenen gerçek paydaşa yönelik bilgiler ile ilgili güncelleme yapılmak istenirse, herhangi bir kalkınma ajansı ile iletişime geçilmesi gerekmektedir.

Gerçek ve Tüzel Paydaş bilgileri sadece ajanslardaki yetkililer tarafından güncellenmektedir.

# Tüzel Paydaş Ekleme

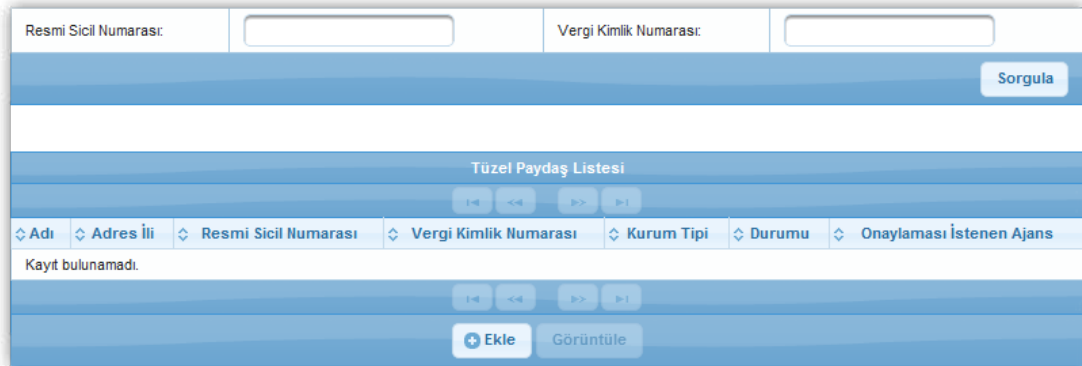
Sistem üzerinden proje başvurusu yapan kullanıcılar, projede görev alacak başvuru sahibini, ortakları ve iştirakçileri Sistem üzerinden gerçek paydaş veya tüzel paydaş olarak eklemek zorundadırlar. Proje başvurusu sırasında tanımlanan başvuru sahibi, ortak ve iştirakçiler Sistem üzerinde kayıtlı olan paydaş havuzundan projeye eklendiği için, Sistem'e eklenmemiş paydaşlar projede görev alamayacaklardır.

Sistem'deki tüzel paydaşları sorgulamak ya da yeni bir tüzel paydaş eklemek için Ana Sayfa'daki **Kurum / Kullanıcı / Rol İşlemleri** menüsünün altında yer alan **Tüzel Paydaş İşlemleri** seçilir.



**Kurum / Kullanıcı / Rol İşlemleri / Tüzel Paydaş İşlemleri**

İlgili işlemin seçilmesinin ardından **Tüzel Paydaş Listesi Ekranı** görüntülenir.



**Tüzel Paydaş Listesi Ekranı**

Tüzel Paydaş Listesi Ekranı'nda yer alan T.C. Kimlik / Pasaport Numarası ve Vergi Numarası alanlarından en az biri kullanılarak Sistem'e daha önceden eklenmiş tüzel paydaşlar sorgulanabilir.

İlgili alanlardan en az biri doldurulduktan sonra Sorgula düğmesine tıklanır. Sorgulama sonucu aranan tüzel paydaş kaydı Sistem'de bulunamadıysa, ilgili paydaş Sistem'e eklenir.

TÜBİTAK-BİLGEM / Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü (YTE)

Sistem'e yeni bir tüzel paydaş eklemek için Tüzel Paydaş Listesi Ekranı'nda yer alan Ekle düğmesine tıklanır ve **Tüzel Paydaş Bilgileri Penceresi** görüntülenir.

Tüzel Paydaş Listesi Ekranı

Tüzel Paydaş Bilgileri Penceresi'nde yer alan alanlar aşağıdaki gibidir;

- **Adı** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın adı bilgisinin girilir (*Adı alanı 100 karakterle sınırlıdır*).
- **Kısaltma** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaş bilgisine yönelik kısaltma girilir (*Kısaltma alanı 15 karakterle sınırlıdır*).
- **Kuruluş Tarihi** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın kuruluş tarihi bilgisi girilir.
- **Kurumun Faaliyete Başlama Tarihi** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın kurumunun faaliyete hangi tarihte başladığı bilgisi girilir.
- **Resmi Sicil Numarası** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın resmi sicil numarası bilgisi girilir (*Resmi Sicil Numarası alanı 15 karakterle sınırlıdır*).
- **Vergi Kimlik Numarası** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın vergi kimlik numarası bilgisi girilir (*Vergi Kimlik Numarası alanı 15 karakterle sınırlıdır*).
- **Vergi Dairesi Adı** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın kayıtlı olduğu vergi dairesi bilgisi girilir (*Vergi Dairesi Adı alanı 50 karakterle sınırlıdır*).

- **Vergi Dairesine Kayıt Tarihi** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın kayıtlı olduğu vergi dairesine hangi tarihte kayıtlı olduğu bilgisi girilir.
- **Vergi Dairesi Kayıt Numarası** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın vergi dairesi kayıt numarası bilgisi girilir (*Vergi Dairesi Kayıt Numarası alanı 15 karakterle sınırlıdır*).
- **Başlıca Faaliyetler** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşa yönelik faaliyet bilgileri girilir. Tüzel paydaşın yürüttüğü faaliyetler detaylı bir şekilde belirtilmelidir (*Başlıca Faaliyetler alanı 250 karakterle sınırlıdır*).
- **Onaylaması İstenen Ajans** alanında, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın hangi ajans tarafından onaylanması istendiği bilgisi seçilir.

*Başvuru sahibi, açılır listeden seçilen ajansın ilgili tüzel paydaşı onaylamasını beklemeden proje başvurusu yapabilir ve onay yapılmayan tüzel paydaşı projesinde görevlendirebilir.*


- **Kar Amacı Güder** alanında, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın kar amacı güdüp gütmeye yönelik bilgi girilir.
- **Kurum Tipi** alanında, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın kurum tipi açılır listeden seçilir.
- **Başvuru Yapabilecek Birim** alanında, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın seçtiği Kurum Tipi bilgisine göre açılır listede yer alan birim listesinden birisi seçilir.
- **Ülke** alanında, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın ülkesine yönelik bilgi seçilir.

*Ülke alanında yer alan açılır listeden Türkiye dışında bir ülke seçilirse Ülke alanının altında yer alan Adres İli ve Adres İlçesi bilgileri pasif hale gelecektir.*

- **Adres İli** alanında, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın adres ili bilgisi seçilir.
- **Adres İlçesi** alanında, Adres İli alanında seçtiği ilin ilçe bilgilerinden Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın ilçe bilgisi seçilir.
- **Adresi** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın açık adres bilgisi girilir (*Adresi alanı 250 karakterle sınırlıdır*).
- **Telefon** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın telefon bilgisi girilir.
- **Faks** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın (varsa) faks bilgisi girilir.
- **E-Posta** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın (varsa) e-posta bilgisi girilir.

- **İnternet Adresi** alanına, Sistem'e kaydı yapılacak tüzel paydaşın (varsa) internet adresi bilgileri girilir.

Tüzel Paydaş Bilgileri Penceresi'nde yer alan alanlar tüm alanlar doğru ve eksiksiz bir şekilde doldurulduktan sonra Ekle düğmesine tıklanır.

Sistem'e eklenen tüzel paydaş ile ilgili bilgileri görüntülemek için ilgili tüzel paydaş seçilir, Tüzel Paydaş Listesi Ekranı'nda yer alan **Görüntüle** (  ) düğmesine tıklanır ve Tüzel Paydaş Bilgileri Penceresi görüntülenir.

**Tüzel Paydaş Bilgileri** ×

Adı:	Özdemir Ticaret	Kısaltma:	Özdemir
Kuruluş Tarihi:	17/09/2009	Kurumun Faaliyete Başlama Tarihi:	03/09/2009
Resmi Sicil Numarası:	131000	Vergi Kimlik Numarası:	131000
Vergi Dairesi Adı:	Beypazarı	Vergi Dairesine Kayıt Tarihi:	16/09/2009
Vergi Dairesi Kayıt Numarası:	131	Başlıca Faaliyetler:	İşletmelerin ve işletmelerin faaliyetleri
Kar Amacı Güder:	Evet	Kurum Tipi:	İşletmeler
Başvuru Yapabilecek Birim:	Limited Şirket	Ülke:	Türkiye
Adres İli:	ANKARA	Adres İlçesi:	Beypazarı
Adresi:	Özdemir Ticaret İşletmeleri Sanayi Bölgesi Beypazarı	Telefon:	0312 366 9632
Faks:		E Posta:	
İnternet Adresi:		Durumu:	Onay Bekliyor
Onaylaması İstenen Ajans:	Ankara Kalkınma Ajansı	Ekleyen Kullanıcı:	Beypazarı 0228
Eklenme Tarihi:	22/06/2012 19:41	Onaylayan Kullanıcı:	
Onay Tarihi:		Son Güncelleyen Kullanıcı:	Beypazarı 0228
Son Güncelleme Tarihi:	22/06/2012 19:41		

**Kapat**

Tüzel Paydaş Bilgileri Penceresi



# DETAYLI BİLGİ VE İLETİŞİM

**E-posta adresi:** [pyb@serka.org.tr](mailto:pyb@serka.org.tr)

Telefon: 0 474 212 52 00

**Faks:** 0 474 212 52 04

## Adres:

**Serhat Kalkınma Ajansı**  
**Program Geliştirme ve Program Yönetimi Birimi**  
Ortakapı Mah. Atatürk Cad. No:117 Merkez/KARS

**Ağrı Yatırım Destek Ofisi**  
Ağrı Ticaret ve Sanayi Odası Binası  
Kat:3 Merkez/Ağrı

**Ardahan Yatırım Destek Ofisi**  
Ardahan Valiliği Hizmet Binası  
Valilik Katı Merkez/Ardahan

**Iğdır Yatırım Destek Ofisi**  
Iğdır Ticaret ve Sanayi Odası Binası  
Kat:3 Merkez/Iğdır