



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ADANA ALPARSLAN TÜRKER BİLİM VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EKONOMİK VE SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI
ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE’DEKİ HİBE PROJELERİNDE KULLANILAN
KILAVUZLARIN VE FORMLARIN PMI STANDARTLARIYLA
KARŞILAŞTIRILMASI: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ**

**FIRAT CESUR
YÜKSEK LİSANS TEZİ**



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ADANA ALPARSLAN TÜRKER BİLİM VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EKONOMİK VE SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI
ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DEKİ HİBE PROJELERİNDE KULLANILAN
KILAVUZLARIN VE FORMLARIN PMI STANDARTLARIYLA
KARŞILAŞTIRILMASI: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ**

**FIRAT CESUR
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. TUFAN ÖZSOY**

ADANA, 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığım bu tez çalışmada;

Bu tezin özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışa uygun olarak elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, tez kapsamında bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde bu çalışmaya özgün olmayan tüm veri ve bilgiler için bilimsel etik ve gelenek çerçevesinde kaynak gösterdiğimi; bu kaynakları da kaynakçada belirttiğimi beyan ederim. Çalışmam ile ilgili yaptığım beyana aykırı bir durum saptanması halinde tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

30/01/2023

Fırat CESUR

ÖZET

TÜRKİYE’DEKİ HİBE PROJELERİNDE KULLANILAN KILAVUZLARIN VE FORMLARIN PMI STANDARTLARIYLA KARŞILAŞTIRILMASI: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ

Fırat CESUR

Yüksek Lisans, Ekonomik ve Sosyal Etki Değerlendirme Çalışmaları Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Tufan ÖZSOY

Ocak 2023, 82 sayfa

Ülkemizde son yıllarda proje yönetimi alanında önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Özellikle mühendislik, bilişim gibi alanlarda sıkça kullanılmaya ve akademik anlamda incelenmeye başlayan proje yönetimi kavramı sosyal bilimler alanında ne yazık ki yeterli ilgiyi görmemiştir. Ülkemizde ekonomik, sosyal, kültürel, eğitim ve turizm gibi alanlarda gelişmeyi sağlayacak projeler yapılmaktadır. AB (Avrupa Birliği), TÜBİTAK, Bakanlıklar, Kalkınma Ajansları gibi farklı kurum ve kuruluşların hibe destekleriyle projeler yürütülmekte ve bunlara her yıl çok önemli miktarda bütçe aktarılmaktadır. Projelerin fikir aşamasından başlayarak planlama, yürütme, kontrol ve kapanış adımlarının da özenli ve belirli standartlara uygun olarak sürdürülmesi oldukça önemlidir. Çünkü doğru planlanmayan bir projede uygulama aşamasında önemli sorunlar yaşanması muhtemeldir. Karşılaşılan ve doğru çözilemeyen her bir sorun projenin uzamasına, maliyetlerin artmasına ve daha birçok soruna sebep olacaktır.

Proje yönetimi standartları denince dünyada belirli örnekler karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan en çok kabul göreni ve ülkemizde de yaygın bir şekilde kullanılan PMI (Project Management Institute) tarafından belirlenen standartlardır. Bu bakımdan bu çalışmada hibe destek programlarında kullanılan proje formları ve proje rehberleri incelenerek bunların PMI standartları ile benzerliği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında Kalkınma Ajansları tarafından hibe programlarında kullanılan başvuru formları, başvuru rehberleri ve bunlara yönelik ek belgeler incelenmiştir. Proje Hazırlama Rehberi ve proje formları ile PMI’nın belirlediği standartlar arasında iş kırım yapılarının detaylandırılması, kilometre taşlarının belirlenmesi gibi bazı noktalarda farklılıklar olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Proje, Proje Yönetimi, PMI, Hibe Projeler, Kalkınma Ajansı

ABSTRACT

COMPARISON OF THE GUIDELINES AND FORMS USED IN GRANT PROJECTS IN TURKEY WITH PMI STANDARDS: AN EXAMPLE OF DEVELOPMENT AGENCIES

Fırat CESUR

M.Sc., Department of Economic and Social Impact Assessment Studies

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Tufan ÖZSOY

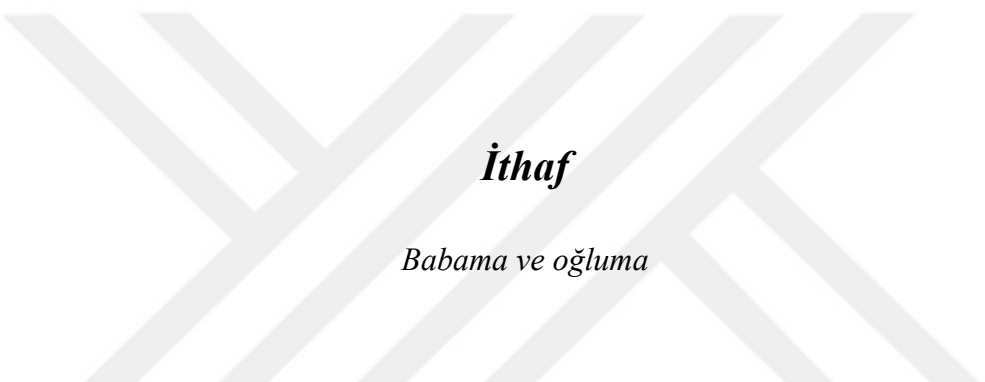
January 2023, 82 pages

In Turkey, there have been important developments in the field of project management in recent years. The concept and features of project management which have been frequently used in numerical fields such as engineering and informatics and studied academically, have unfortunately lagged behind in the fields of social sciences. In addition there are projects that will enable development in areas such as economic, social, cultural, education and tourism in our country. Projects are carried out with the support of different institutions and organizations such as the EU(European Union), TUBITAK, ministries, Municipalities, Development Agencies and a very significant amount of money is invested each year. For this reason, it is very important that planning, execution, control and termination steps of the grant projects, starting from the idea stage, are carried out meticulously and in accordance with certain standards. Because in a project that is not planned correctly, there will be important problems in the implementation phase. Each problem encountered and not solved correctly will lead to prolongation of the project, increase in cost and many other problems.

When it comes to project management standards, there are certain examples in the world. The most accepted and widely used in our country and world are the standards determined by PMI (Project Management Institute). In this respect, in our research, we examined the project forms and project guides that used in the Grant programs and we tried to determine how well they comply with the PMI standards.

Project application forms, application guides and additional documents for the programs announced by the Development Agency through the call for proposal method were examined. Based on the Project Preparation Guide and project forms prepared by the agency, it has been observed that there are significant differences in some points (The Project Preparation Guide and project forms and the detailing of the work breakdown structures between the standards and the PMI's rewards at some points as determined by the milestones) between the standards determined by PMI.

Keywords: Project, Project Management, PMI, Grant Projects, Development Agencies



İthaf

Babama ve oğluma

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada süreç boyunca yaklaşımı, ilgisi ve yönlendirmeleriyle bana güç veren kıymetli danışmanım Doç. Dr. Tufan ÖZSOY'a, desteğiyle ve değerli görüşleriyle çalışmama katkı sunan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Yıldırım Bayazıt ÖNAL ile Dr. Öğrt. Üyesi Konuralp SEZGİLİ'ye, vaktini ayırıp sorularıma içtenlikle yanıt veren Çukurova Kalkınma Ajansı İzleme ve Değerlendirme Birimi'nden Hüseyin Yuşa SARAÇOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu süreçte hep yanımda olan ve beni motive eden eşim Menekşe CESUR'a, eğitim hayatımın her döneminde en büyük destekçim ve güç kaynağım olan annem Ayşe CESUR'a ve yanımda olan herkese teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İTHAF	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Sınırlılıklar	3
2. KURAMSAL TEMELLER VE KAYNAK ARAŞTIRMASI	4
2.1. Proje	4
2.2. Proje Yönetimi	5
2.3. Proje Yönetim Metodolojileri	10
2.3.1. AIPM (Avustralya Proje Yönetim Enstitüsü)	11
2.3.2. PRINCE2 (Kontrollü Ortamlarda Projeler)	12
2.3.3. PMAJ (Japon Proje Yönetim Derneği)	12
2.3.4. CMAA (Amerika İnşaat Yönetim Birliği)	13
2.3.5. IPMA (Uluslararası Proje Yönetim Derneği)	13
2.3.6. PMI (Proje Yönetim Enstitüsü)	14
2.4. PMI Proje Yönetim Metodolojisi	15
2.4.1. PMI Proje Yönetimi Süreç Grupları	17
2.4.2. PMI Proje Yönetimi Bilgi Alanları	22
2.5. Hibe Programlar	31
2.5.1. Hibe Programları ve Özellikleri	32
2.5.2. Dünya’da Hibe Programlarının Durumu	32

2.5.3. Türkiye’de Uygulanan Hibe Programlar	33
2.6. Kalkınma Ajansları	34
2.6.1. Türkiye’de Kalkınma Ajansları	35
2.6.1.1. Kalkınma Ajanslarının Amaçları ve Öncelikleri	37
2.6.1.2. Kalkınma Ajanslarının Yürüttüğü Hibe Programlar	38
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ	42
3.1. Araştırma Yöntemi ve Materyal	42
3.2. Veri Analizi	44
3.2.1. Kalkınma Ajansları Tarafından Hibe Programlarda Kullanılan Doküman	44
3.2.2. PMI Tarafından Tanımlanan Bilgi Alanları ve Süreç Grupları Matrisinde Bulunan İşlem Adımları	50
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	53
4.1. PMI Bilgi Alanları ve Süreç Grupları Matrisini Oluşturan Başlıklar ile Kalkınma Ajansı Dokümanının Karşılaştırılması	53
5. SONUÇ	71
6. ÖNERİLER	74
KAYNAKÇA	75
EKLER	83
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.	Süreç Grupları İlişkisi.....	17
Şekil 2.2.	Proje Planlama Süreci	18
Şekil 2.3.	Entegrasyon Yönetimi Bilgi Alanı	23
Şekil 2.4.	Belirsizlik Yelpazesi.....	28
Şekil 2.5.	Proje Teklif Çağrılarını Türleri.....	34
Şekil 2.6.	İstatistikî Bölge Birimleri: Düzey-2 ve Türkiye’de Kalkınma Ajansları	37
Şekil 2.7.	KAYS Proje Başvuru Ekranı.....	38
Şekil 2.8.	Kalkınma Ajanslarınca Verilen Destek Türleri (2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu, 2019).....	39

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Proje Yönetimi Tarihçesi	8
Tablo 2.2. PMI Bilgi Alanları ve Süreç Grupları Matrisi.....	16
Tablo 2.3. Belirli Proje Riskleri.....	29
Tablo 2.4. Türkiye İstatistik Bölge Birimi Sınıflandırması.....	36
Tablo 2.5. Kalkınma Ajansları 2021 Yılı Proje Teklif Çağrısı Uygulamaları	41
Tablo 3.1. Veri Toplama ve Analiz Süreci.....	43
Tablo 4.1. Ajans Dokümanlarının Bilgi Alanları ve Süreç Grupları Matrisi ile Uyumu	70



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ABET	: Mühendislik Teknolojisi Akreditasyon Komisyonu (Engineering Technology Accredittation Commision)
AIPM	: Avustralya Proje Yönetim Enstitüsü (Australian Institute of Project Management)
ANSI	: Amerika Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute)
BA	: Bölgesel Kalkınma Ajansları
BT	: Bilişim Teknolojileri
CCPM	: Kritik Zincir Proje Yönetimi (Critical Chain Project Management)
CMAA	: Amerika İnşaat Yönetim Birliği (The Construction Management Association of America)
CPM	: Kritik Yol Yöntemi (Critical Path Method)
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EKA	: Ekonomik Kalkınma Ajansı
IEEE	: Elektrik ve Elektronik Mühendisleri Enstitüsü (Institute of Electrical and Electronics Engineers)
IPA	: Katılım Öncesi Mali Yardımlar Programı (Instrument for Pre-Accession Assistance)
IPMA	: Uluslararası Proje Yönetim Derneği (International Project Management Association)
İKY	: İş Kırılım Yapısı
KAYS	: Kalkınma Ajansı Yönetim Sistemi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OCG	: İngiliz Devlet Ticaret Ofisi (Office of Government Commerce)
PERT	: Pogram Değerlendirme ve İnceleme Tekniği (Program Evaluation and Review Technique)
PMAJ	: Japonya Proje Yönetim Derneği (Project Management Association of Japan)
PMBOK	: Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (Guide- A Guide to the Project Management Body of Knowledge)
PMI	: Proje Yönetimi Enstitüsü (Project Management Institute)

PRINCE 2 : Kontrollü Ortamlarda Projeler (Projects in Controlled Environments)
P2M : Kurumsal İnovasyon için Program ve Proje Yönetimi (Project and Program
Management for Enterprise Innovation)
SOGEP : Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı
STK : Sivil Toplum Kuruluşu
TÜBİTAK : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu



1. GİRİŞ

Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının yönettiği hibe projelerinde kullanılan başvuru dokümanının PMI (Proje Yönetim Enstitüsü)’nın proje yönetim metodolojisiyle kıyaslandığı bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problem, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları başlıkları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde proje ve proje yönetimi kavramları, uluslararası proje yönetim organizasyonları ve proje yönetim standartları konusuna değinilmiştir. PMI Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK Guide- A Guide to the Project Management Body of Knowledge) altıncı baskıya göre proje yönetimi bilgi alanları ve süreç grupları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Hibe programların özellikleri, dünyada ve Türkiye’de hibe program uygulayan kurum ve kuruluşlar ve Kalkınma Ajansları hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve kullanılan materyale yer verilmiştir. Dördüncü bölümde Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarının hibe projelerinde kullanılan başvuru formları, proje rehberleri, proje hazırlama kılavuzları incelenerek PMI standartlarıyla bir kıyaslama yapılmıştır. Beşinci bölümde araştırma neticesinde elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Son bölümde ise sonraki çalışmalara yönelik öneriler oluşturulmuştur. Teknik olarak “hibe” yerine “mali destek” ifadesi kullanılıyor olmasına rağmen bu çalışmada toplum içindeki yaygın kullanımdan dolayı “hibe” kelimesi tercih edilmiştir.

1.1. Problem

Türkiye’de hazırlanan proje sayılarında artış gözlenirse de kalite konusunda önemli sıkıntılar olduğu söylenebilir çünkü proje yararlanıcılarının proje formları hazırlarken ya eski projeleri kendilerine göre revize ettikleri ya da bazı özel proje hazırlama şirketlerinden para karşılığı yardım aldıkları gözlenmektedir. Böylece projelerden beklenen faydanın sağlanamaması, sorunların çözilememesi, bütçeyi rasyonel kullanamama ve proje uygulamalarında ilgisiz davranma gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Akça, 2014). Dinçer (2013) Türkiye’de Proje Döngüsü Yönetimi yaklaşımı açısından incelediği bir projede özellikle uygulama aşamasında faaliyetlerin amaca ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak yerine sadece projeyi tamamlamak amacıyla, odaktan uzaklaşarak gerçekleştirildiğini; önemsenen kısmın projeyi tamamlamak olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak da ülkemizde projeler için ayrılan hem AB hem de ulusal kaynakların etkin ve verimli kullanılamamasının da ciddi emek ve zaman kayıpları yaşattığını ifade etmektedir.

Zaman, maliyet, kalite gibi değerleri bir arada dengeli kullanacak süreçlerden oluşan sistemler sayesinde projelerin başarıyla yürütülmesi ve beklenen hedeflere ulaşması kolaylaşır. Bu süreç proje yönetimi olarak ifade edilirken bilgi, araç ve teknikler profesyonel proje yönetim kuruluşları tarafından farklı metodolojiler altında sunulmaktadır (Ata, 2009).

Türkiye’de Kalkınma Ajansları tarafından desteklenen hibe projelerinde kullanılan formların ve başvuru kılavuzlarının PMI tarafından yayınlanan PMBOK altıncı baskıdaki süreç grupları ve bilgi alanlarıyla örtüşüp örtüşmediği bu çalışmada araştırılmıştır. Bu çalışmanın araştırma sorusu şu şekilde ifade edilebilir: ***Türkiye’de Kalkınma Ajansları tarafından yürütülen hibe programlarında kullanılan başvuru kılavuzları ve formları PMI’nın proje yönetim metodolojisi ile örtüşmekte midir?***

1.2. Araştırmanın Amacı

Projeler farklı kişi, grup veya firmaların belirlenmiş bir amaca ulaşmak üzere bir araya geldikleri karmaşık bir organizasyondur (Aygün, 2016). Projeye ait tüm ayrıntıların, faaliyetlerin zamanının ve sırasının planlamasının yanı sıra projelerin özelliklerine bağlı olarak proje tekniğinin ve proje metodolojisinin de doğru seçilmesi verimi ve kaliteyi artıracak, maliyetleri en aza indirerek başarıya ulaşmayı sağlayacaktır (Kömürlü ve Toltar, 2018). Bu amaçla dünyada çeşitli organizasyonlar tarafından standartların oluşturulmaya çalışıldığı farklı proje yönetim metodolojileri geliştirilmiştir. PMI tarafından 1987 yılında yayınlanan ve 1998 yılında Amerika Ulusal Standartlar Enstitüsü (ANSI -American National Standards Institute) tarafından da standart olarak kabul edilen PMBOK, proje yönetimi alanındaki en önemli kaynaklardan biri kabul edilmektedir (Kurşunoğlu, 2017).

Bu çalışmayla ülkemizde hibe destekleriyle yürütülen programların PMI standartlarıyla uyumunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında Kalkınma Ajanslarının hibe desteği sağladığı projelerde kullandığı dokümanların PMBOK altıncı baskıdaki bilgi alanları ve süreç gruplarıyla ilişkisi incelenmiştir.

1.3. Araştırmanın nemi

Literatürde ve proje yönetimi ile ilgili çalışmaların birçoğunda projelerdeki başarısızlıklara yönelik farklı farklı sebepler olduğu ifade edilmiştir. Genel olarak, projelerin amaçlara ulaşamamasındaki en önemli neden, proje yönetimi seviyesinin yeterli olmayışı veya proje yönetim anlayışındaki eksiklik olarak gösterilmektedir (Yasan, 2019). Etkili bir proje

yönetimi metodolojisi sayesinde iş hedeflerinin ve paydaş beklentilerinin karşılanması, risklere zamanında cevap vererek sorunların çözülmesi, proje kısıtlarının başarılı yönetilmesi, doğru ürünlerin doğru zamanda teslim edilmesi ve başarı şansının artması daha olasıdır (PMI, 2017). Ülkemizde genel kabul görmüş bir proje yönetim kuruluşu veya profesyonel proje yönetim metodolojisi bulunmadığı için ülkemizdeki proje yönetimi uygulamalarında ve bu projelerle ilgili sözleşme yönetimi uygulamalarında ortak bir yaklaşımdan bahsedilemez (Cömertpay, 2011).

Proje yönetim metodolojilerine yönelik farkındalığın arttırılması açısından bu araştırma önem taşımaktadır. Hem program uygulayıcıları hem de faydalanıcılar açısından proje yönetim standartlarının neler olduğu ve proje yönetim sürecinde bu standartların ne derece önem taşıdığına anlaşılmaması şüphesiz daha nitelikli projelerin ortaya çıkmasına hizmet edecektir.

Çalışmayı özgün kılan unsur ise Türkiye'deki Kalkınma Ajansları etkililik, proje çeşitliliği gibi parametreler üzerinden araştırılmış olsa da proje yönetim standartları açısından başvuru kılavuz ve formlarını dikkate alan akademik bir çalışmaya rastlanmamış oluşudur.

1.4. Sınırlılıklar

Çalışmanın materyal açısından temel kısıtı Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının yürüttüğü hibe programlarında kullanılan başvuru kılavuz ve formlarını dikkate almasıdır.

Bu çalışma devam ederken PMBOK'un yedinci sürümü yayınlanmıştır fakat zaman kısıtından dolayı materyallerin analizine ilişkin değerlendirme PMI standartlarını ifade eden PMBOK isimli kılavuzun altıncı basımı ile kısıtlı tutulmuştur.

2. KURAMSAL TEMELLER VE KAYNAK ARAŞTIRMASI

Bu bölümde proje yönetimine yönelik temel kavramlar açıklanmış, proje yönetiminin tarihçesi ve önemine ilişkin konulara yer verilmiştir. Ardından dünyadaki proje yönetim standartları hakkında bilgi verilmiştir. Bu standartların içerisinde yer alan ve çalışmanın eksenini oluşturan PMI tarafından belirlenen standartlardaki süreç grupları ile bilgi alanları da detaylı olarak incelenmiştir.

2.1. Proje

Proje kavramını Türk Dil Kurumu (2022); plan, program ve maliyet hesapları yaparak farklı alanlarda kurum ve kuruluşların yönetimlerince onay verilen, özel kurumlar veya devlet adına kısa/uzun vadelerde gerçekleştirilmesi kabul edilmiş bilimsel çalışma tasarıları şeklinde ifade etmektedir. Cambridge sözlüğüne göre ise proje; belirli bir süre içerisinde, belirli bir amaca ulaşmak için tamamlanması beklenen planlı bir çalışma veya faaliyet parçasıdır (Cambridge Dictionary, 2022). Proje yönetimi alanında önde gelen organizasyonlardan biri olarak kabul edilen Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) de projeyi “benzersiz bir hizmet, sonuç veya ürün oluşturmak için yapılan geçici çaba” olarak tanımlamıştır (PMI, 2017, s. 4). Sönmez’e (2007) göre proje, kaynakların kısıtlı bir zaman diliminde, bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya geldiği ve proje sonunda başka yerlerde görev aldığı bir organizasyondur. Naghizade ve Erkollar (2017) projeyi; açıkça belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yeri, süresi, bütçesi, amacı net olarak tanımlanan faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır. Tekrarlanan aktivitelerin proje olarak kabul edilemeyeceğini savunan Healy’e (1997) göre, projeler her alanda gerçekleşebilir. Bu bakımdan uzay araştırmaları, büyük yazılım programı geliştirmeleri, kiralık bir ev aramak gibi bir bitiş noktası olan her aktivite proje olarak kabul edilebilir. Kurşunoğlu (2017) ise literatürde yer alan diğer tanımlardan yola çıkarak projeyi; benzeri olmayan bir sonuç üretmek, ürün veya hizmet ortaya çıkarmak amacıyla başlama ve bitiş süresi belli olan, belirlenmiş performans ve maliyet kısıtları içerisinde sürdürülen, birbirini tekrarlamayan, karmaşık faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Projeye ilişkin tanımlar incelediğinde “benzersiz ürün / hizmet / sonuç ve geçici çaba” terimlerinin öne çıktığı görülmektedir. Bahsedilen hizmet; proje sonunda üretilecek bir ürün, ulaşılabilecek stratejik bir konum, ortaya çıkan sonuçlar veya gerçekleştirilen amaç olarak açıklanmıştır. Projenin tamamını veya bir aşamasını tamamlamak için üretilmesi gereken

benzersiz ve doğrulanabilir ürün, sonuç veya yetenek de projenin teslim edilebilir olmasının gereğidir. Projenin çıktıları maddi veya maddi olmayan çıktılar olabilir. Projelerin geçici olması, kesin bir başlangıç ve bitişinin olduğunu belirtmektedir ancak bunların sonuçları projenin bitiminden sonra da devam edebilir. Projeler sosyal, ekonomik, maddi veya çevresel nitelikte sonuçlar üretebilir (PMI, 2017).

2.2. Proje Yönetimi

Proje yönetiminin tarihsel yolculuğu araştırmacıların ve yazarların üzerinde uzun yıllardır çalıştığı ve merak uyandıran bir araştırma konusu olmuştur. Proje yönetiminin geleceğini iyi planlamak, gelişimini anlamak için de geçmişini doğru idrak etmek önemlidir. Proje yönetiminin insanın günlük hayatında bile, belki farkında bile olmadan, yer aldığı söylenebilir. Evinden bir şeyler satın almak için çıkan bir insan da aslında alacağı kararlarda proje yönetiyordur. Öyleyse yapıları hala gizemini koruyan ya da günümüzde bile bizleri şaşkına çeviren karmaşık, zor yapıların birer proje yönetimi örneği olduğu söylenebilir.

Morris (1994) projeleri yönetmenin, insanlığın en eski ve en saygın başarılarından biri olduğunu ifade etmektedir. Aslında, projeler şu ya da bu şekilde, yönetimi her zaman tam olarak olmasa bile, bugün toplumumuzu yönlendiren yeniliğin sağlanmasında merkezi bir rol oynamıştır ama geçmişte projeler neredeyse içgüdüsel olarak yapılıyordu (Morris, Pinto, & Söderlund, 2010).

Tarihte projeyi başarısızlığa uğratabilecek tüm karmaşıklıklara ve belirsizliklere rağmen başarıyla tamamlanan zorlu projelere birçok örnek verilebilir. Bu projelerin çoğu, muazzam bir işgücü, geniş kapsam, uzun yıllar süren çalışma, gelişmiş planlama ve hassas uygulamalar gerektiriyordu. Ne yazık ki, tüm bu anıtsal başarılarla rağmen, bu projelerin yöntem ve tekniklerine ilişkin çok az belge mevcuttur (Seymour ve Hussein, 2014). Günümüzdeki şekliyle kısa bir geçmişi olsa da Çin Seddi, Mısır Piramitleri gibi büyük yapıları da proje diye tanımlayan bir kesim bu önemli eserlerin bilinen en eski “proje yönetimi” çalışmaları olduğunu kabul etmektedir (Sönmez, 2007).

Proje yönetiminin tarihi hakkında konuşulurken Mısır Piramitlerinin veya benzerlerinin erken dönem tarihi projeler olarak örneklendirilmesi oldukça yaygındır. Ancak, geçerli bir şekilde modern proje yönetimi olarak adlandırılabilir olan şeyin 1950'lerde görülmeye başlandığı düşünülmektedir. Bu yıllardan sonra, özellikle proje tabanlı yönetimin uygulama alanları çok

geniş çapta çoğaldıkça, birçok farklı proje yönetimi aracı, tekniği ve kavramı geliştirildi ve geliştiriliyor (Stretton, 2007).

19. yüzyılın sonlarına doğru, ABD’de (Amerika Birleşik Devletleri), büyük çaplı hükümet projeleri ve 1860’larda başlayan kıtalararası demiryolu yapımı gibi çalışmalar, proje yönetimi metodolojisinin temelini oluşturacak önemli kararların alınmasında itici güç olmuştur. Çünkü bu projelerle iş dünyasının liderleri kendilerini bir anda binlerce işçinin el emeğini organize etmek, daha önce görülmemiş miktarlarda hammaddeyi işlemek ve bir araya getirmek gibi göz korkutucu bir görevle karşı karşıya buldular. Yüzyılın başlarında Frederick Taylor daha çok ve daha uzun çalışmak yerine daha verimli çalışma kavramını ortaya koyarak emeğin analiz edilebileceğini ve geliştirilebileceğini gösteren bilimsel akıl yürütmeyi uyguladı (Barron, 2009).

ABD’nin II. Dünya Savaşı’yla beraber başlayan nükleer enerjili denizaltılar ve savaş gemileri inşa etme çalışmaları yeni bir gerçeği ortaya çıkardı. Bu girişimler o kadar çok yenilik ve buluş gerektiriyordu ve o kadar çok pahalıydı ki mevcut yönetim teknikleriyle yapılamıyordu. Bu muazzam projelerle başa çıkmak için ilk modern proje yönetimi yöntemleri inşa edildi. Bunlar bugün hala kullanılan Kritik Yol Yöntemi (CPM) ve Program Değerlendirme ve İnceleme Tekniği (PERT) olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk atom bombasının yapıldığı Manhattan Projesi; tasarlanmış ve inşa edilmiş, genellikle modern proje yönetimi tekniklerini kullanan ilk proje olarak kabul edilmektedir (Verzuh, 2005). Askeri projeler, petrol kuleleri, barajlar, otoyollar gibi farklı alanlarda dev projelerin yürütülmeye başlandığı 1960’lar proje yönetim standartlarının geliştirilmesi için bir milat olarak kabul edilebilir. Bu dönemdeki gelişmelerle öğrenilen bilgiler ve saha tecrübesi standartların gelişimini hızlandırmış ve proje yönetimiyle ilgili kurumsal yapılar ortaya çıkmaya başlamıştır (Özsoy, ve diğerleri 2021)

Lock (2007) belirli dönemler başlığında proje yönetimi tarihinden bahsettiği kitabında teknolojik gelişmeler ışığında 1970’ler ve sonrasını özetle şöyle açıklamıştır: 1970’lerde bilgi teknolojisindeki büyümenin hızlandığı görülmektedir. Endüstriyel proje yönetimi önceki şekliyle devam etse de proje yönetimi yazılımları geniş çapta tanınmaya başladı. Bu süreçte proje planlama deneyimi, ilgi ve istekleri olmamasına rağmen teknik ve zihinsel becerilere sahip BT (Bilişim Teknolojileri) proje yöneticileri oldukça popüler hale geldi. 1980’lerde proje yöneticilerinin BT uzmanlarına olan bağımlılığı gittikçe azaldı çünkü proje yönetimi yazılımını kullanabilecekleri kendi masaüstü bilgisayarları vardı. Ofiste yerel olarak bulunan ve birçok renkte karmaşık grafikler üretebilen daha küçük yazıcılar ile grafikler büyük ölçüde

geliştirildi. İlerleyen yıllarda işlem süreleri önemli ölçüde azaltıldı böylece programlar yeni projeler için çok daha hızlı çalışır hale geldi. 1990’lardan itibaren neredeyse tüm yazılım tedarikçileri, ürünlerini Microsoft Windows ile uyumlu hale getirme ihtiyacının farkına vardı. Microsoft, Microsoft Project’i Office program paketine dahil etti. Proje riskleri üzerinde daha fazla duruldu ve beklenmedik durumlar ve risk azaltma stratejileri planlanabilir hale geldi. Proje yönetimi de “endüstriyel ve BT proje yönetimi” olarak iki ayrı dal şeklinde görülmeye başlandı. Özsoy (2021) ise dört bölümde incelediği modern proje yönetimi tarihindeki önemli olayları Tablo 2.1.’deki gibi ifade etmiştir.



Tablo 2.1. Proje Yönetimi Tarihçesi

1958 Öncesi
Hoover Barajı, Eyaletler arası Otoyol Projesi ve Manhattan Projesi
1958 – 1979 Dönemi
Yönetim Bilimi uygulanmaya başlandı
PERT ve CPM gibi temel proje yönetimi araçları, İş Kırılım Yapısı (Work Breakdown Structure) yaklaşımı kullanılmaya başladı
Proje Yönetimi Derneği (IPMA) olarak bilinen dünyanın ilk proje yönetimi derneği 1965'te kuruldu
1969'da ise Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) kuruldu
Kişisel bilgisayarların ucuzlamaya başladığı 1970'lerde proje yönetimi yazılımı şirketleri ve araçları ortaya çıkmaya başladı
Polaris projesi sırasında, bugün bile temel bir proje yönetim aracı olan PERT geliştirildi
Apollo (bir insanı aya indirmeye yönelik karmaşık, pahalı ve iddialı planın yönetiminde standartlara duyulan ihtiyaca yanıt olarak) NASA'nın ilk resmi proje yönetimi sistemiydi
1980 – 1994 Dönemi
Kişisel Bilgisayarların verimliliği, projeleri yönetmek için gereken karmaşık verileri işleme ve düzenleme yeteneğine sahip yazılımların geliştirilmesine izin verdi
1986'da, birden fazla küçük ekip tarafından yazılım geliştirmeyi teşvik eden çevik bir yazılım geliştirme modeli olan Scrum geliştirildi
1987'de PMBOK®, PMI tarafından yayınlandı (PMBOK® kılavuzu, endüstri için küresel standart haline geldi)
1994 yılında Standish Group, Bilgi Teknolojisindeki (BT) gerçek proje başarısızlıkları hakkında bir bilgi koleksiyonu olan CHAOS raporunu yayınladı
1995'ten Sonrası
1996'da PRINCE, PRINCE2'ye yükseltildi
1997'de Kritik Zincir Proje Yönetimi (CCPM) adı verilen alternatif bir yöntem tanıtıldı
1998'de hem Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (ANSI) hem de Elektrik ve Elektronik Mühendisleri Enstitüsü (IEEE), PMBOK'u bir standart olarak kabul etti
2001 yılında Çevik Manifesto (Agile Manifest) yazıldı (Çevik Manifesto, yazılım geliştirme ekiplerinin ekip olarak iyi performans göstermesini sağlamayı amaçlayan bir dizi temel değer üzerine kurulmuştur)
1996-2017 Yılları arasında PMBOK'ın 6 versiyonu sunulmuştur
2021 PMI tarafından PMBOK'ın 7.versiyonu sunulmuştur

Kaynak: (Özsoy ve diğerleri, 2021).

Sonuç olarak, yakın çağda ABD hükümetinin atom ve nükleer projelerle olan deneyiminin proje yönetimi kavramını değiştirdiği söylenebilir. Bu dev projelerin çok yönlü olması teknik kararlarda sorumluluk sorununu da ortaya çıkarıyordu. Koordinasyon ve iletişimi içeren bu sorunlar projelerde ilerlemeyi kısıtlamaya başladı. Böylece projeleri planlamak ve yönetmek için ilk resmi yönetim prosedürleri oluşturuldu. Projeleri yönetecek kişilerin proje yapılan konuda uzman olması gerektiği anlayışı da kabul görmeye başladı. Nihayetinde yirminci yüzyılın son yarısında, proje yönetimi tanınmamış bir beceriden akademik dereceler ve sertifikalarla tamamlanmış, tanınmış bir mesleğe dönüştü (Verzuh, 2005).

Geçmişte proje yönetimi öncelikle askeri ve inşaat gibi sadece birkaç endüstride üst yönetime program ve kaynak verileri sağlamaya odaklanıyordu. Günümüzün proje yönetimi çok daha fazlasını içeriyor ve her sektörden ve her ülkeden insanlar proje yönetiyor (Schwalbe, 2015). PMI'ya (2017) göre proje yönetimi; proje gereksinimlerini gidermek amacıyla proje faaliyetlerine beceri, bilgi, araç ve tekniklerin uygulanmasıdır. Proje yönetimi, projenin belirlenen proje yönetimi süreçlerinin uygun şekilde uygulanması ve uyumla birleştirilmesi ile gerçekleştirilirken kuruluşların projeleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmelerine yardımcı olur (PMI, 2017). Projeler, proje fikrinin doğması ile başlamaktayken proje yönetimi; projenin amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan analizleri, yararlanılan tüm kaynakları ve faaliyetleri ile bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrol edilmesini sağlayan tüm fonksiyonların bütünüdür (Ünal ve Ünal, 2015). Projenin amaçlarına ulaşmak için faydalanılan maddi ve maddi olmayan kaynakları, faaliyetleri planlama, bunları organize edip yönetme; iletişim ve kontrol mekanizmalarının tamamı proje yönetimi olarak düşünülebilir. Bu planlamalarla beraber projenin uygulamasında ortaya çıkabilecek tüm sorunlara ve risklere karşı amaca ulaşmak için yapılacak her adım da proje yönetimi kapsamındadır (Gedik, 2010). Proje yönetimi; proje yöneticisi ve yeterli tecrübe, beceri ve bilgiye sahip çalışma ekibi tarafından yönetilen bir süreçtir (Ogaili, 2022). Simon ve Webster (2018) proje yönetiminin, projeye istenen değişikliğin başlatılmasını organize etmek ve kontrol etmek, paydaş ihtiyacını anlamak ve motivasyonla ilgili olduğunu belirtmektedirler.

Projelerin verimli bir şekilde yürütülmesi ve işletmelerin etkin yönetilmesi için proje yönetiminin uygulanması gereklidir (Jovanovic ve Beric, 2018). Mısır Piramitleri, Yunan mimarisi, Romalıların mühendislik çalışmaları, Avrupa'nın Orta Çağ katedralleri, Çin Seddi gibi antik dünyanın harika yapıları sistematik bir bakış açısı olmadan başarılamazdı. Dünya

tarihinde belirleyici etkiye sahip olan savaşlar da proje yönetimi becerisi istiyordu. Bu durumda bir tarafın projesinin başarıyla diğer tarafın projesinin ise başarısızlıkla sonuçlandığı söylenebilir (Healy, 1997). 1950'li yıllardan günümüze değin uygulanan proje ve programlarda insanların çabası ve maddi kaynaklar yüksek seviyelerde kullanılmıştır. Buna rağmen projeler; hedef gruplarının ihtiyaçlarına yönelik gerekli faydayı sağlayamamış, öngörülen çıktıları üretememiş yahut üretse de ürünlerde kalıcılık yakalayamamıştır. Bununla beraber maliyetler beklenenden fazla çıkmış, belirlenen zaman aşılmış ve bazen de beklenmeyen çıktılar üretilmiştir (Ünal ve Ünal, 2015). Yıllar geçtikçe proje yönetimi bilgi alanı; karmaşık analizler, teknikler, tahminler, planlar, raporlama, zaman ve maliyet izleme yöntemleri kullanan önemli bir disiplin haline gelmiştir (İltir, 2017). Chin ve diğerleri (2010) proje yönetim metodolojilerinin avantajlarını şu şekilde özetlemektedir.

- Projenin amaç ve hedeflerini netleştirir.
- İş süreçleri daha verimli ve etkili hale gelir.
- Projelerden öğrenilenlerin diğer projelere aktarılmasını kolaylaştırır.
- Riskleri, zorlukları ve karmaşıklıkları planlama, tanımlama ve yönetmede doğruluğu artırır.
- Daha yüksek derecede standardizasyon sağlar.
- Roller ve sorumluluklar açıkça belirlenir, böylece iletişim artar.
- Teslimat ve çıktıları uygun hale getirir.
- Mevcut ve gelecekteki projeleri iyileştirmek için araçların, tekniklerin ve bilgilerin entegrasyonunu sağlar.

2.3. Proje Yönetim Metodolojileri

Standart, belirli bir bağlamda optimum düzeyde bir düzenin elde edilmesini amaçlayan, ortak ve tekrarlanan kullanım, kurallar, kılavuzlar, faaliyetler veya bunların sonuçları için özellikler sağlayan, düşünce birlikteliği ile oluşturulan ve tanınmış bir kuruluş tarafından onaylanan bir belgedir (PMI Turkey, 2022). Proje yönetimi metodolojisi ise genellikle bir projenin yöntemleri, teknikleri, prosedürleri, kuralları, şablonları ve en iyi uygulamaları şeklinde ifade edilir (Spundak, 2014). 1900'lü yılların ortalarından itibaren savunma, deniz ve uzay endüstrileri alanlarında kullanılmaya başlayan proje yönetimi metodolojileri; kritik yol yönteminin ortaya çıkmasıyla şekillenmeye başlamıştır. Bu kuruluşlar, etkin hedef yönetimi ile kurumsal başarıyı artırmak için proje yönetimi metodolojilerini benimsediler. 1960'lı

yıllarda en yaygın proje yönetim tekniği olan şelale modeli sayesinde insanoğlu aya inip güvenli bir şekilde dünyaya dönebilmişti (Dursun ve diğerleri, 2022). Standartlar, büyüklüğü ne olursa olsun her kuruluş için yenilikçiliği destekleyerek verimliliği arttıran en güçlü araçlardır. Bu yüzden standartların kullanımı, kurumların rekabet gücünü, kârlılığını, yeni pazarlara ulaşmasını ve var olan pazarda güçlenmesini sağlaması bakımından önemlidir (Sönmez, 2010). Proje Yönetim süreçlerinin standart hale getirilmesine ilişkin çok sayıda gayret olduğu bilinmektedir. Bu gayretleri yöneten örgütlerin önde gelen metodolojileri şunlardır: AIPM, PRINCE2, PMAJ, CMAA, IPMA ve PMI.

2.3.1. AIPM (Avustralya Proje Yönetim Enstitüsü)

AIPM, Avustralya'da proje yönetimi için önde gelen organdır. Avustralya iş dünyası, endüstrisi ve hükümeti tarafından proje yönetimi profesyonelliğinde kilit destekçi, geliştirici ve lider olarak tanınmaktadır. AIPM vizyonunu; proje yönetimi uygulamaları ve yetkinliği konusunda bir dünya otoritesi olarak görülmek, üye ve ortaklarına en kaliteli ve ilgili hizmetleri sunmak olarak vurgulamaktadır. Amacı iş hedeflerine ulaşmada kilit görevdeki proje yöneticileri ile ilgili proje personelinin bilgi, maharet ve yetkinliğini artırmaktır. Enstitü, RegPM sertifikasıyla uzman proje yöneticileri yetiştirmektedir. RegPM sertifikasına sahip olmak, işverenlere, müşterilere ve meslektaşlara mesleki bilgi ve becerilerinizin kanıtlanmış bir deneyim düzeyinde olduğunu gösterir. AIPM Avustralya genelinde ve uluslararası alanda yaklaşık 8000 proje uzmanından oluşmaktadır. Kariyerlerine yeni başlayan öğrencilerden proje yönetimi dünyasındaki liderlere kadar çok sayıda üyesi bulunmaktadır.

AIPM, proje yöneticilerinin organizasyonlarındaki yeteneklerine ve rollerine bağlı olarak 5 tür sertifika sunar:

Proje Uygulayıcı (CPPP): Bu seviye, projeler üzerinde çalışan, proje planlarına katkıda bulunan ve ekip toplantılarına katılan ekip üyeleri için uygundur.

Proje Yöneticisi (CPPM): Proje yöneticisi projeleri planlar, ekipleri yönetir ve daha yüksek makamlarla istişare içinde projeleri uygular.

Kıdemli Proje Yöneticisi (CPSPM): Kıdemli proje yöneticisi, organizasyonu ve kilit paydaşları etkileme potansiyeline sahip zor ve yüksek riskli projeleri yöneten “başvurulacak” kişiler için uygundur.

Proje Direktörü (CPPD): Sertifikalı Uygulama Proje Direktörü seviyesi, projeleri düzenli olarak yöneten, ilerlemenin kurumsal hedeflerle uyumlu olup olmadığını değerlendiren ve etkinliği analiz eden kişilere uygundur.

Portföy Yöneticisi (CPPE): Portföy yöneticisi bir dizi projeyi izler ve hangilerinin tüm organizasyonun stratejisi ışığında en faydalı olduğunu değerlendirir (Australian Institute of Project Management, 2021).

2.3.2. PRINCE2 (Kontrollü Ortamlarda Projeler)

Projelere mantıklı, sistemli bir şekilde ve belirlenmiş aşamalar yoluyla yönetim sağlamak amacıyla geliştirilen PRINCE, İngiliz Devlet Ticaret Ofisi (Office of Government Commerce, OGC) tarafından 1989 yılında başlatılmıştır. 1996'da PRINCE projesinin ikinci defa başlatılmasıyla PRINCE2 adını almıştır. Türkçesi "Kontrollü Ortamlarda Projeler" anlamına gelen "PProjects IN Controlled Environments"ın kısaltmasıdır. Bilişim sektöründe yürütülen projeler hedeflenerek geliştirilmiş olsa da günümüzde her sektörde uygulanabilecek bir yapı kazanmıştır (Ata, 2009). PRINCE2 proje yönetimini birbirleriyle entegre olmuş proje ortamı unsurları, süreçler, prensipler, temalar ile sağlamaya çalışan süreç temelli bir metottur (Kömürlü ve Toltar, 2018). Temalar sayesinde projelere tematik bir anlayışla bakılırken süreçler ile de başlangıcından bitişine dek projenin ilerleyişi kronolojik bir yaklaşımla tanımlanır (Yılmaz, 2018). Dünya çapında 1 milyondan fazla sertifikalı PRINCE2 uzmanı vardır ve proje yönetimi için dünyanın en çok uygulanan yöntemi olarak kabul edilmiştir (Prince2, 2021). PRINCE2, Temel ve Uygulayıcı Sertifika olarak iki farklı yeterlilik düzeyine ayrılmıştır:

Temel seviye, PRINCE2 ilkelerine, temalarına ve süreçlerine bir giriş niteliğindedir. Projelerin zamanında ve bütçe dâhilinde tutarlı bir şekilde nasıl teslim edileceğini, risklerin nasıl yönetileceğini ve algılanan sorunların nasıl azaltılacağını öğretir.

Uygulayıcı seviyesi, PRINCE2'nun nasıl uygulanacağını ve belirli bir proje senaryosunun ihtiyaç ve sorunlarını ele almak için uygun şekilde nasıl uyarlanacağını öğretir (Prince2, 2021).

2.3.3. PMAJ (Japon Proje Yönetim Derneği)

2005 yılında, Proje Yönetimi Uzmanları Sertifikasyon Merkezi (PMCC) ve Japonya Proje Yönetim Forumu (JPMF) yasal olarak birleştirilmesiyle kurulan Kurumsal İnovasyon için

Program ve Proje Yönetimi (P2M) ve sertifikasyon sistemleri sağlayan gönüllü odaklı kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. PMAJ'ın amacı, proje yönetimi uygulayıcılarını eğitmek ve çeşitli özel ve kamu sektörü işletme faaliyetlerine uygulanabilir proje yönetiminin kamuoyunda tanınmasını teşvik etmektir. Sektördeki uluslararası rekabet gücünü güçlendirerek genel kamuoyuna katkıda bulunmaktadır. Proje yönetimi uygulayıcılarına sertifikasyon sistemi, eğitim kursları ve proje yönetimi bilgilerini yaymak için bir araç sunarak ekonomik ve sosyal destek geliştirmeyi amaçlamaktadır (PMAJ, 2022).

2.3.4. CMAA (Amerika İnşaat Yönetim Birliği)

Misyonu inşaat yönetimi mesleğini ve nitelikli inşaat yöneticilerinin proje ve programlarda kullanılmasını teşvik etmek olan CMAA inşaat projelerinin yönetimi için standartlar oluşturmak üzere 1982 yılında kuruldu. Bugün, CMAA'nın bireysel profesyoneller, profesyonel hizmet şirketleri, kamu ve özel sektördeki inşaat sahipleri ile akademik ve ortak üyeler de dahil olmak üzere 16.500'den fazla üyesi bulunmaktadır. CMAA'nın ülke genelinde 30 bölgesel bölümü vardır. Amerika'nın birçok eyaletinde inşaat projelerinde en önemli kaynak olmasının yanında dünya genelinde de inşaat projelerinde kullanılmaktadır. Kendini en başarılı inşaat yönetimi uygulayıcıları için Sertifikalı İnşaat Yöneticisi (CCM) sertifikası aracılığıyla İnşaat Müdürü Eğitimi (CMIT) programından başlayarak, ileri düzey için sürekli eğitime kadar, kariyer boyu eğitim ve mesleki gelişime adanmıştır. Ayrıca hem CMAA hem de ABET (Engineering Technology Accreditation Commission), belirli dağıtım yöntemlerinden bağımsız olarak profesyonelliği ilerleterek, dağıtım sisteminde tarafsızdır (CMMA, 2021).

Proje evreleri CMAA'nın hazırladığı “İnşaat(Proje) Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı”nda Ön Tasarım Evresi, Tasarım Evresi, İhale ve Satın Alma Evresi, Yapım Evresi, Yapım Sonrası Evre olmak 5 (beş) adet aşama vurgulanmaktadır. Bütünleşik bir yönetim anlayışı ile ele alınması gereken bu evrelerde sözleşme yönetimi, bir projenin başlangıcından bitişine kadar sürmektedir (CMMA, 2021).

2.3.5. IPMA (Uluslararası Proje Yönetim Derneği)

IPMA, ilk kurulan proje yönetimi kuruluşudur. Avrupa, Asya, Avustralya ve Amerika kıtalarında 68 üye ülke ve 250 bini aşkın sertifikalı proje yönetim profesyoneliyle dünya genelinde geçerliliği kabul görmektedir. Birlik üyeleri, binlerce uygulayıcı ile etkileşime girerek şirketler, devlet kurumları, üniversiteler ve kolejlerin yanı sıra eğitim organizasyonları ve danışmanlık şirketleri ile ilişkiler geliştirerek coğrafi etki alanlarında proje yönetimi

yetkinlikleri geliştirir. IPMA, küresel düşünen, bölgesel olarak hareket eden ve yerel olarak etkileşime giren bir uluslararası ağdır. Gelişmiş, yetkinlik bazlı sertifika, üyelik dernekleri, eğitim sağlayıcılar, yayıncılar, etkinlik organizatörleri vb. oluşan ağı aracılığı ile sunulan bir hizmet ve ürün portföyünün temelini oluşturur.

IPMA sertifika sisteminde; modern proje yönetimi uygulamaları için gereken temel şartlar, görevler, beceriler, yönetim süreçleri, yöntem, teknik ve araçlar tanımlanmaktadır. Bunların yanı sıra yenilikçi ve gelişmiş tecrübe ve uzman bilgisi sunmaktadır. ISO-IEC 17024 standardına dayanan proje yönetim sertifikasyon sistemine katılan kişilerin proje yönetimi noktasında ilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek proje yönetimi kalitesini arttırmaktadır. Bu sertifika sistemiyle kurumların da uyması gereken kuralları kapsamaktadır. Böylece projelerin amaçlarına daha iyi ulaşmasını sağlayan kurumlar ve kişiler yetiştirmektedir.

IPMA 4-LC olarak isimlendirilen dört farklı seviye bulunmaktadır:

IPMA Level A (Certified Projects Director): Bu seviyeyi alan kişiler, bir portföy ya da programı uygun kaynak, metodoloji ve araçlarla yönetebilir.

IPMA Level B (Certified Senior Project Manager): Bu seviyeyi alan kişiler, kapsamlı projeleri uygun kaynak, yöntem ve araçlarla yönetebilir.

IPMA Level C (Certified Project Manager): Bu seviyeyi alan kişiler, tecrübe düzeyine uygun olan bir projeye liderlik yapabilir.

IPMA Level D (Certified Project Management Associate): Bu seviyeyi alan kişiler, Proje Yönetiminde bilgi ve becerilerini uygulayabileceklerdir (IPMA Turkey, 2021).

2.3.6. PMI (Proje Yönetim Enstitüsü)

1969 yılında Amerika’da kurulan PMI, kariyerlerini ilerletmek, organizasyonel başarıyı güçlendirmek ve proje profesyonellerine ve değişiklik yapanlara yeni beceriler ve çalışma biçimleri kazandırmak için dünyanın hemen hemen her ülkesinde çalışan, kar amacı gütmeyen kuruluştur. PMI teklifleri arasında dünya çapında tanınan standartlar, sertifikalar, çevrimiçi kurslar, düşünce liderliği, araçlar, dijital yayınlar ve topluluklar bulunur.

Konsensüs, açıklık, yasal süreç ve denge kavramlarına dayalı bir süreç altında geliştirilen PMI standartları, belirli proje, program ve portföy yönetimi sonuçlarına ulaşmak için kılavuzlar sağlamaktadır (PMI, 2023). Bu belirtilen amaçlara ulaşmak amacıyla dört yılda bir yenilenen

PMBOK adlı proje yönetimi bilgi birikimi kılavuzunu yayınlamaktadır. 2017 yılında altıncı, 2022 yılında ise yedinci sürümü yayınlanmıştır. İki versiyon arasında önemli farklılıklar olduğu söylenebilir. En dikkat edici farklılık altıncı versiyonda beş süreç grubu (başlangıç, planlama, yürütme, izleme/kontrol, kapanış) ve bunlarla ilişkili 10 adet bilgi alanı (entegrasyon, kapsam, zaman, maliyet, kalite, insan kaynakları, iletişim, risk, tedarik, paydaş) bulunmaktayken yedinci versiyonda sekiz adet “kritik performans alanı” görülmektedir. Bunlar: Paydaşlar, Takım, Geliştirme Yaklaşımı ve Yaşam Döngüsü, Planlama, Proje Çalışması, Teslimat, Ölçümleme ve Belirsizlik. Performans alanları projenin başarıya ulaşması için olmazsa olmaz performans değişkenleri olarak ifade edilmektedir (Pmologie, 2023).

2.4. PMI Proje Yönetim Metodolojisi

Standartlarını PMBOK Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu’nda açıklayan PMI’nın altıncı baskısında Tablo 2.2’de görüldüğü gibi proje yönetiminde kullanılan beş süreç grubu ve 10 bilgi alanı bulunmaktadır. Bu matriste her süreç grubunda yapılacak işlemlerin bilgi alanlarıyla kesişimi numaralarla ifade edilmiştir. Böylece projenin 49 iş bölümüne ayrıldığı söylenebilir.

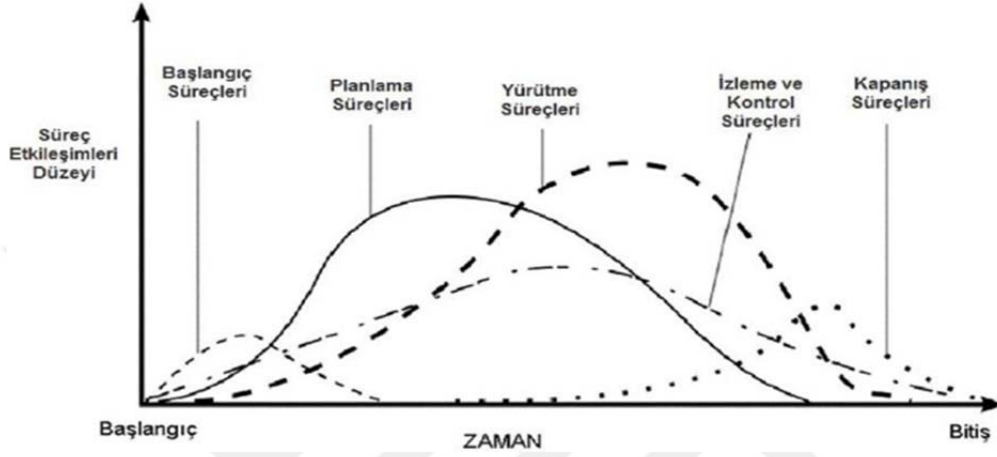
Tablo 2.2. PMI Bilgi Alanları ve Süreç Grupları Matrisi

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
4.Proje Entegrasyon Yönetimi	4.1.Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi	4.2.Proje Yönetim Planının Geliştirilmesi	4.3.Proje Çalışmasının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi 4.4.Proje Bilgi Birikiminin Yönetilmesi	4.5.Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü 4.6.Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleşmesi	4.7.Proje ya da Fazın Kapatılması
5.Proje Kapsam Yönetimi		5.1.Kapsam Yönetiminin Planlanması 5.2.Gereksinimlerin Toplanması 5.3.Kapsamın Tanımlanması 5.4.İş Kırılım Yapısının(İKY) Oluşturulması		5.5.Kapsamın Onaylanması 5.6.Kapsamın Kontrolü	
6.Proje Zaman Yönetimi		6.1.Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması 6.2.Aktivitelerin Tanımlanması 6.3.Aktivitelerin Sıralanması 6.4.Aktivite Sürelerinin Tahmin Edilmesi 6.5.Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi		6.6.Zaman Çizelgesinin Kontrolü	
7.Proje Maliyet Yönetimi		7.1.Maliyet Yönetiminin Planlanması 7.2.Maliyetlerin Tahmin Edilmesi 7.3.Bütçenin Belirlenmesi		7.4.Maliyetlerin Kontrolü	
8.Proje Kalite Yönetimi		8.1.Kalite Yönetiminin Planlanması	8.2.Kalitenin Yönetilmesi	8.3.Kalitenin Kontrolü	
9.Proje Kaynak Yönetimi		9.1.Kaynak Yönetiminin Planlanması 9.2.Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi	9.3.Kaynakların Sağlanması 9.4.Ekibin Geliştirilmesi 9.5.Ekibin Yönetilmesi	9.6.Kaynakların Kontrolü	
10.Proje İletişim Yönetimi		10.1.İletişim Yönetiminin Planlanması	10.2.İletişimin Yönetilmesi	10.3.İletişimin İzlenmesi	
11.Proje Risk Yönetimi		11.1.Risk Yönetiminin Planlanması 11.2.Risklerin Tanımlanması 11.3.Niteliksel Risk Analizinin Yapılması 11.4.Niceliksel Risk Analizinin Yapılması 11.5.Risk Yanıtlarının Planlanması	11.6.Risk Yanıtlarının Uygulanması	11.7.Risklerin İzlenmesi	
12.Proje Tedarik Yönetimi		12.1.Tedarik Yönetiminin Planlanması	12.2.Tedariklerin Yürütülmesi	12.3.Tedariklerin Kontrolü	
13.Proje Paydaş Yönetimi	13.1.Paydaşların Belirlenmesi	13.2.Paydaş Katılımın Planlanması	13.3.Paydaş Katılımın Yönetilmesi	13.4.Paydaş Katılımının İzlenmesi	

Kaynak: (Yalçın, 2019)

2.4.1. PMI Proje Yönetimi Süreç Grupları

PMBOK Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu'nda proje yönetimi beş ana süreçten oluşmaktadır. Bu süreçler sırasıyla başlangıç, planlama, uygulama (yürütme), izleme ve kontrol ile kapanıştır. Şekil 2.1.'de süreç gruplarının proje başlangıcından bitişine kadar olan zaman diliminde birbirleriyle olan ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Süreç Grupları İlişkisi (Gümüş, 2022)

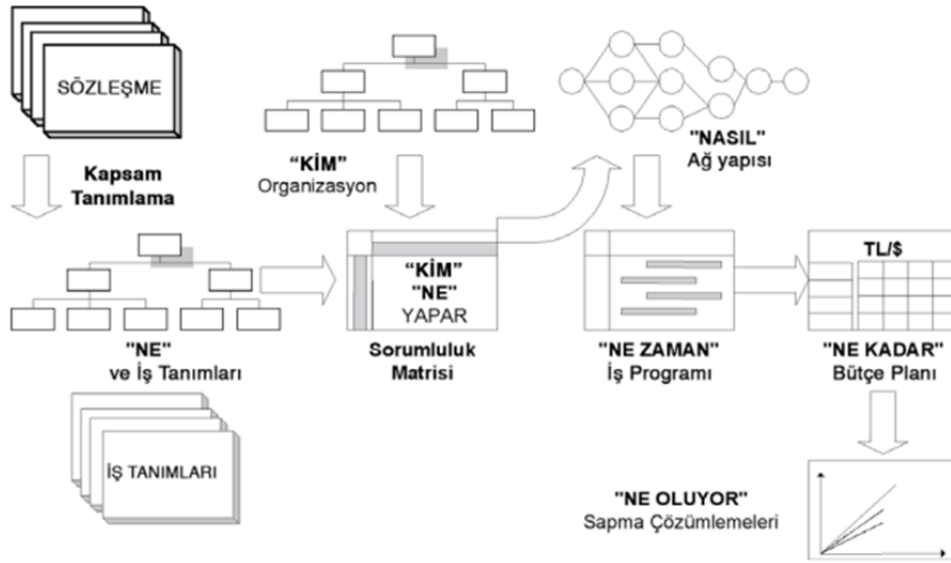
Başlangıç: Yeni bir proje veya faza başlamak için gerekli onayların alındığı süreçtir. Projenin resmen başlamasını içeren aşamaları kapsadığı için projenin en önemli adımı olarak kabul edilir. Yeni bir proje yapmayı düşündüğümüzde bu projenin kimleri olumlu veya olumsuz etkileyeceğine karar vermemiz gerekmektedir. Paydaşların kimler olacağının ve projeye katkılarının nasıl olacağını belirlemek bu süreç grubunda yapılır. Projenin, firmanın stratejik hedeflerine uygun olup olmadığına bu süreç grubunda karar verilir. Proje kısıtları üst seviye olarak belirlenir. Zamanın, maliyetin, kaynağın projeyi tamamlamada yeterliliği belirlenir. Kısacası bu süreç grubunu projeye başlamadan önce projenin analiz süreci olarak değerlendirebiliriz (Aygün, 2016).

Projelerin “başlangıç süreç grubunda” aşağıdaki işlemlerin gerçekleştirilmesi beklenmektedir:

4.1. Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi

13.1. Paydaşların Belirlenmesi

Planlama: Planlama süreç grubunda temel amaç, proje amaçlarına ulaşmak için hangi çalışmaların yapılacağını belirleyerek faaliyetleri planlamaktır. Bu süreçte en önemli nokta projeyi nihayete ulaştıracak olan proje planlarının geliştirilmesidir (Bilir, 2019). Projenin süresinin, maliyetinin, alternatif yaklaşımlarının belirlendiği ve yapılacak işlerin yol haritasının çizildiği süreç grubunu ifade etmektedir (Mert ve Küçükkoğlu, 2016). Şekil 2.2.’de planlama sürecinin doğru ilerleyebilmesi için bazı sorular sorulması gerektiği gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Proje Planlama Süreci (Dengiz, 2007)

Projelerin “planlama süreç grubunda” aşağıdaki işlemlerin gerçekleştirilmesi beklenmektedir:

4.2. Proje Yönetim Planının Geliştirilmesi

5.1. Kapsam Yönetiminin Planlanması

5.2. Gereksinimlerin Toplanması

5.3. Kapsamın Tanımlanması

- 5.4. İş Kırılım Yapısının(İKY) Oluşturulması
- 6.1. Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması
- 6.2. Aktivitelerin Tanımlanması
- 6.3. Aktivitelerin Sıralanması
- 6.4. Aktivite Sürelerinin Tahmin Edilmesi
- 6.5. Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi
- 7.1. Maliyet Yönetiminin Planlanması
- 7.2. Maliyetlerin Tahmin Edilmesi
- 7.3. Bütçenin Belirlenmesi
- 8.1. Kalite Yönetiminin Planlanması
- 9.1. Kaynak Yönetiminin Planlanması
- 9.2. Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi
- 10.1. İletişim Yönetiminin Planlanması
- 11.1. Risk Yönetiminin Planlanması
- 11.2. Risklerin Tanımlanması
- 11.3. Niteliksel Risk Analizinin Yapılması
- 11.4. Niceliksel Risk Analizinin Yapılması
- 11.5. Risk Yanıtlarının Planlanması
- 12.1. Tedarik Yönetiminin Planlanması
- 13.2. Paydaş Katılımının Planlanması

Uygulama/Yürütme: Proje yönetim planında kabul edilen faaliyetleri gerçekleştirmek için yapılan bütün işler uygulama sürecinde yer alır (Suvacı ve diğerleri, 2019). Proje yönetim planında tanımlanan proje şartnamelerini yerine getirmek üzere gerçekleştirilen süreçlerdir. Projenin tüm bileşenleri ile beraber uyumlu çalışarak paydaş beklentilerinin yönetilmesi beklenir (Bilir, 2019).

Projelerin “uygulama süreç grubunda” aşağıdaki işlemlerin gerçekleştirilmesi beklenmektedir:

4.3. Proje Çalışmasının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi

4.4. Proje Bilgi Birikiminin Yönetilmesi

8.2. Kalitenin Yönetilmesi

9.3. Kaynakların Sağlanması

9.4. Ekibin Geliştirilmesi

9.5. Ekibin Yönetilmesi

10.2. İletişimin Yönetilmesi

11.6. Risk Yanıtlarının Uygulanması

12.2. Tedariklerin Yürütülmesi

13.3. Paydaş Katılımının Yönetilmesi

İzleme ve Kontrol: Bu süreç grubunda projenin ilerleleyişi ve performansı izlenerek gözden geçirilir. Böylece planda değişiklikler yapıp yapılmayacağı belirlenir. Değişikliklere ihtiyaç varsa bu süreç grubunda başlatılır. Ayrıca aktivitelerin izlenmesi, değişiklik kontrolleri ve risk planlamasıyla önleyici eylemlerin belirlenmesi de bu süreçte gerçekleşir. Yönetim alanlarının tamamının izlenmesi ve kontrolünden sorumludur (Çorak, 2015). Proje yönetiminin bütün aşamalarında etkin bir süreçtir (Suvacı ve diğerleri, 2019).

Projelerin “izleme ve kontrol süreç grubunda” aşağıdaki işlemlerin gerçekleştirilmesi beklenmektedir:

4.5. Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü

4.6. Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleşmesi

5.5. Kapsamın Onaylanması

5.6. Kapsamın Kontrolü

6.6. Zaman Çizelgesinin Kontrolü

7.4. Maliyetlerin Kontrolü

8.3. Kalitenin Kontrolü

9.6. Kaynakların Kontrolü

10.3. İletişimin İzlenmesi

11.7. Risklerin İzlenmesi

12.3. Tedariklerin Kontrolü

13.4. Paydaş Katılımının İzlenmesi

Kapanış: Kapanış süreç grubu PMBOK altıncı baskıya göre projenin resmi olarak tamamlandığı süreçtir (PMI, 2017). Çikot'a (2019) göre projeyi resmi olarak kapatmak için kapanış aşamasında, tanımlanmış ve beklenen süreçlerin olup olmadığını belirlemek için bazı eylemlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Projenin resmen kapatılması için müşteri veya sponsordan onay alınması, proje sırasında kullanılan bütün belgelerin kaydedilmesi, proje etkilerinin incelenmesi ve etkilerinin kaydedilmesi, tedarik faaliyetleriyle ilgili tüm anlaşmaların sonlandırılması, proje ekibinin değerlendirilmesi ve proje kaynaklarının yayınlanması proje kapanışı için gerekli eylemlerdendir.

Projelerin “kapanış süreç grubunda” aşağıdaki işlemlerin gerçekleştirilmesi beklenmektedir:

4.7. Proje ya da Fazın Kapatılması

2.4.2. PMI Proje Yönetimi Bilgi Alanları

Projedeki bileşen süreçler, uygulamalar, girdiler, çıktılar, araçlar ve teknikler bakımından gereklilik olarak tanımlanan proje yönetimi alanlarıdır. Her bir alan diğerleriyle ilişki olmasına rağmen proje yönetimi açısından ayrı ayrı tanımlanırlar. PMBOK Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu altıncı baskıda tanımlanan 10 bilgi alanı çoğu zaman çoğu projede kullanılmaktadır (PMI, 2017).

Entegrasyon Yönetimi:

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
4.Proje Entegrasyon Yönetimi	4.1.Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi	4.2.Proje Yönetim Planının Geliştirilmesi	4.3.Proje Çalışmasının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi 4.4.Proje Bilgi Birikiminin Yönetilmesi	4.5.Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü 4.6.Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleşmesi	4.7.Proje ya da Fazın Kapatılması

Proje yönetimi süreç gruplarındaki çeşitli işlem adımlarını ve proje yönetimi faaliyetlerini tanımlayarak, koordine bir şekilde çalışmalarını sağlamak için yürütülen süreç ve faaliyetleri kapsamaktadır (PMI, 2017). Proje paydaşlarının taleplerini başarıyla yönetmek ve projeyi bir bütün olarak gören eylemleri kapsar. Kaynakların seçiminde, kapsamda yaşanacak sorunların çözümünde ve farklı yollarla uzlaşa sağlamada, diğer bilgi alanları ile iletişimi yönetme de entegrasyon yönetiminin içerisinde (Mert ve Küçüköğlu, 2016).



Şekil 2.3. Entegrasyon Yönetimi Bilgi Alanı (Evcimen, 2022)

Şekil 2.3.'te görüldüğü gibi proje entegrasyon yönetimi, tüm yönetim faaliyetlerinin koordinasyonunu içerdği için kilit bir bilgi alanıdır. Proje entegrasyon yönetimi, projenin yetkilendirilmesini (proje tüzüğü), proje yönetim planını (insan kaynakları planı, kalite planı, risk planı, iletişim planı ve tedarik planı), projenin yürütülmesini / izlenmesini / kontrol edilmesini / kapatılmasını ve değişim kontrol sürecini içerir (Sanjuan ve Froese, 2012).

PMI (2017) Proje Entegrasyon Yönetimini; 4.1.Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi, 4.2.Proje Yönetim Planının Oluşturulması, 4.3. Proje Çalışmalarının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi, 4.5. Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü, 4.6. Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleşmesi, 4.7. Proje ya da Fazın Kapatılması faaliyetleri üzerinden tanımlar.

Kapsam Yönetimi:

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
5.Proje Kapsam Yönetimi		5.1.Kapsam Yönetiminin Planlanması 5.2.Gereksinimlerin Toplanması 5.3.Kapsamın Tanımlanması 5.4.İş Kırılım Yapısının(İKY) Oluşturulması		5.5.Kapsamın Onaylanması 5.6.Kapsamın Kontrolü	

Projeyi başarıyla tamamlamak için gerekli olan işlemleri içerir. Projeye neyin dahil olup neyin dahil olmadığını tanımlayarak bunları kontrol etmek kapsam yönetimi ile ilgilidir (PMI, 2017). Proje kapsam yönetimi, proje çalışmasının yürütülmesini tanımlayan, planlayan, kontrol eden süreçlerin gerçekleştirilmesiyle ilgilidir ve aslında proje çalışmasının gerekçesidir. Yetersiz miktarda iş, onları yönetmenin karmaşıklığına, yönetim verimliliğinin kaybına yol açabilirken çok fazla ayrıntı, her işi planlamak ve yürütülmesini izlemek için büyük miktarda para ve zaman gerektirebilir. Bu nedenle, proje kapsam yönetimi, proje çalışmalarının başarı ile uygulanması için gerekli ve yeterli olan proje çalışmalarının sayısını ve miktarını belirler (Derenskaya, 2018). Kapsam Yönetimi bir projedeki en önemli süreçlerden biridir çünkü etkili bir kapsam tanımı, tüm proje paydaşları arasında proje kapsamının ortak bir şekilde anlaşılmasını sağlar ve projenin temel hedeflerini açıklar. Projenin başarılı olup olmadığının belirlenmesine yönelik ölçütler de dahil olmak üzere gelecekteki proje kararlarının kaynağı olacak proje kapsamı bildiriminin geliştirilmesini içerir (Manzanera, 2014).

PMI (2017) Proje Kapsam Yönetimini; 5.1. Kapsam Yönetiminin Planlanması, 5.2. Gereksinimlerin Toplanması, 5.3. Kapsamın Tanımlanması, 5.4. İş Kırılım Yapısının Oluşturulması, 5.5. Kapsamın Onaylanması, 5.6. Kapsamın Kontrolü işlemleri ile ifade eder.

Zaman Yönetimi:

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
6.Proje Zaman Yönetimi		6.1.Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması 6.2.Aktivitelerin Tanımlanması 6.3.Aktivitelerin Sıralanması 6.4.Aktivite Sürelerinin Tahmin Edilmesi 6.5.Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi		6.6.Zaman Çizelgesinin Kontrolü	

Projenin zamanında tamamlanmasını sağlamak için gereken süreçleri içerir (PMI, 2017). Proje yönetiminin üçlü kısıtları (zaman, maliyet, kapsam) ile proje zaman yönetimi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çünkü faaliyetlerin belirlenmesi aslında kapsamın belirlenmesini sağlarken proje zaman çizelgesi ve faaliyet süre tahmini de dolaylı yoldan maliyetleri etkilemektedir (Sönmez, 2007).

PMI (2017) Proje Zaman Yönetimini; 6.1. Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması, 6.2. Aktivitelerin Tanımlanması, 6.3. Aktivitelerin Sıralanması, 6.4. Aktivite Sürelerinin Tahmin Edilmesi, 6.5. Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi, 6.6. Zaman Çizelgesinin Kontrolü işlemleri ile sınırlandırır.

Maliyet Yönetimi:

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
7.Proje Maliyet Yönetimi		7.1.Maliyet Yönetiminin Planlanması 7.2.Maliyetlerin Tahmin Edilmesi 7.3.Bütçenin Belirlenmesi		7.4.Maliyetlerin Kontrolü	

Projenin onaylanan bütçe içerisinde bitirilmesi amacıyla hazırlanan planlama, tahmin etme, bütçeleme, finansman, yönetim ve kontrol maliyetlerinde yer alan süreçleri içerir (PMI, 2017). Proje yöneticileri, projelerinin iyi tanımlandığından, zaman ve maliyet tahminlerini doğru yaptıklarından ve onaylanabilecek gerçekçi bir bütçeye sahip olduklarından emin olmalıdır (Jainendrakumar, 2015).

PMI (2017) Proje Maliyet Yönetimini; 7.1. Maliyet Yönetiminin Planlanması, 7.2. Maliyetlerin Tahmin Edilmesi, 7.3. Bütçenin Belirlenmesi, 7.4. Maliyet Kontrolü işlemleri üzerinden açıklar.

Kalite Yönetimi:

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
8.Proje Kalite Yönetimi		8.1.Kalite Yönetiminin Planlanması	8.2.Kalitenin Yönetilmesi	8.3.Kalitenin Kontrolü	

Kaliteyi sağlayacak şekilde, ilgili kaynak ve işlemleri bir arada yöneterek yönlendiren, prosedür ve yaklaşımı (sistemi) planlayan, örgütleyen ayrıca bunları takip edip kayıt altına alan bilgi alanıdır (Eker, 2008). Paydaşların hedeflerine ulaşmak için proje ve ürün kalite gereksinimlerinin planlanması, yönetilmesi ve kontrolüne ilişkin kuruluşun kalite politikasının dahil edilmesine yönelik süreçleri içerir (PMI, 2017). Projenin çıktılarının ve ürünlerinin istenilen kalitede olması için proje ekipleri kalite planı hazırlamaktadır (Uysal,

2019). Ayrıntılara dikkat etmeyi gerektiren kalite planıyla, proje bittiğinde proje çıktısının değerlendirileceği kriterler de belirlenir. Niteliksel boyutun planlanmasında, kullanılacak malzemelerin kalitesi ve türleri, karşılanacak performans standartları, test ve muayene gibi kaliteyi doğrulama araçlarına ilişkin özellikler kalite yönetiminin parçasıdır (Haynes, 2009). Projede kaliteye odaklanarak ek değer katmak proje kalite yönetiminin amacıdır (Mert ve Küçüköğlu, 2016). Kalite planı hazırlandıktan sonra kalite güvence çalışmaları yapıp kalite kontrol süreçleri gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar, doğru ve sağlıklı bir şekilde hayata geçirildiğinde proje sonunda ortaya çıkacak ürün, çıktı veya sonuçlar beklenen şartları sağlamış olacaktır (Uysal, 2019).

PMI (2017) Proje Kalite Yönetimini; 8.1. Kalite Yönetiminin Planlanması, 8.2. Kalitenin Yönetilmesi, 8.3. Kalitenin Kontrolü başlıklarıyla açıklar.

İnsan Kaynakları Yönetimi:

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
9.Proje İnsan Kaynakları Yönetimi		9.1.Kaynak Yönetiminin Planlanması 9.2.Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi	9.3.Kaynakların Sağlanması 9.4.Ekibin Geliştirilmesi 9.5.Ekibin Yönetilmesi	9.6.Kaynakların Kontrolü	

Projenin başarılı ile sonlandırılması için gerekli beşeri kaynakları tanımlama, elde etme ve yönetme süreçlerini içerir (PMI, 2017). İnsan kaynakları yönetimi, proje yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. İşlevi, projenin yürütülmesi için gerekli olan temel becerileri, eğitimi, ekip oluşturmayı ve motivasyonu belirlemektir (Joshi, 2021). Projede belirtilen iş tanımlarının başarı ile tamamlanması için proje ekibinin doğru oluşturulması oldukça önemlidir. Projenin büyüklüğüne ve ağırlığına göre personel seçimi, gerektiğinde dışarıdan hizmet alımı, proje ekibinin geliştirilmesi ve motivasyonunun sağlanmasında insan kaynakları yönetimi stratejik öneme sahiptir. Ayrıca projeye uygun ekip üyelerinin atanması, verimli çalışma ortamı kurulması, paydaşların projeye katkılarının artırılmasında da insan kaynakları yönetimine önemli işler düşmektedir (Uysal, 2019). Beşeri sermayenin proje yönetiminde başarıyı sağlayacak önemli unsurlardan biri olması sebebiyle proje ihtiyaçları ve beklentilerine uygun

stratejiler geliştirilmelidir. Bir projede proje ekibinin verimli ve uyum içinde çalışmasını sağlamak büyük önem taşımaktadır (Bayraktaroğlu, 2015).

PMI (2017) Proje İnsan Kaynakları Yönetimini; 9.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Planlanması, 9.2. Proje Ekibinin Oluşturulması, 9.3. Proje Ekibinin Geliştirilmesi, 9.4. Proje Ekibinin Yönetilmesi faaliyetleri üzerinden açıklar.

İletişim Yönetimi:

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
10.Proje İletişim Yönetimi		10.1.İletişim Yönetiminin Planlanması	10.2.İletişimin Yönetilmesi	10.3.İletişimin İzlenmesi	

İletişim yönetimi, proje bilgilerinin zamanında ve doğru bir şekilde planlama, bir araya getirme, oluşturma, dağıtma, saklama işlemleri ile birlikte bilgilerin alınması, yönetimi, kontrolü, izlenmesi ve düzenlenmesini sağlayan süreçleri içermektedir (PMI, 2017). İletişim yönetimiyle insanlar ve düşünceler arasında köprü kurularak proje başarısı sağlanır. Bu yüzden iyi bir iletişim yönetimi proje yönetiminin başarılı olmasını sağlayacaktır (Harputluoğlu, 2008). Proje İletişim Yönetimi iki bölümden oluşur: İlk kısım, iletişimin paydaşlar için etkili olmasını sağlamak için bir strateji geliştirmektir. İkinci kısım, iletişim stratejisinin uygulanması için gerekli faaliyetlerin yürütülmesidir (PMI, 2017).

PMI (2017) Proje İletişim Yönetimini; 10.1. İletişim Yönetiminin Planlanması, 10.2. İletişimin Yönetilmesi, 10.3. İletişimin İzlenmesi aşamaları ile ifade eder.

Risk Yönetimi:

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
11.Proje Risk Yönetimi		11.1.Risk Yönetiminin Planlanması 11.2.Risklerin Tanımlanması 11.3.Niteliksel Risk Analizinin Yapılması 11.4.Niceliksel Risk Analizinin Yapılması 11.5.Risk Yanıtlarının Planlanması	11.6.Risk Yanıtlarının Uygulanması	11.7.Risklerin İzlenmesi	

Proje risk yönetiminin amaçları, proje başarı şansını en yükseğe çıkarmak için olumlu risklerin olasılığını ve / veya etkisini artırmak ve olumsuz risklerin olasılığını ve / veya etkisini azaltmaktır (PMI, 2017).



Şekil 2.4. Belirsizlik Yelpazesi (Dengiz, 2007)

Risk yönetim planı oluştururken Şekil 2.4.'te görüldüğü gibi riskleri “Tam Belirsizlik, Genel Belirsizlik, Özel Belirsizlik ve Kesinlik” kategorilerinde incelemenin faydalı olacağını belirten Dengiz (2007), projelerdeki belirli riskleri de Tablo 2.3.’te durumunu kaynağa göre: “Dış kaynaklı, içten kaynaklı, teknik ve hukuksal riskler” olarak sınıflandırmıştır. Bunları da kendi içlerinde kontrol edilebilme durumuna göre “kontrol edilebilen ve edilemeyen riskler” olarak sınıflandırmıştır.

Tablo 2.3. Belirli Proje Riskleri

<i>Dış kaynaklı, öngörülemeyen, kontrol edilemeyen</i>		
Mevzuat kaynaklı,	Dolaylı etkiler	Doğal afetler
Tamamlanmama eksiklikleri	Varsayılabilecek olaylar	
<i>Dış kaynaklı, öngörülebilir, kontrol edilemeyen</i>		
Pazar riskleri	Sosyal etkiler	İşletme
Parasal değişiklikler	Çevresel etkiler	Enflasyon, Vergilendirme
<i>İçten kaynaklanan, teknik olmayan, genellikle kontrol edilebilen</i>		
Yönetim	Para akışı	Program
Maliyet	Yeterlilik kaybı	
<i>Teknik, genellikle kontrol edilebilen</i>		
Teknolojide değişiklikler	Performans	Projenin teknolojisine özgü risk
Tasarım	Projenin büyüklüğü ya da karmaşıklığı	
<i>Hukuksal, genellikle kontrol edilebilen</i>		
Lisanslar, Patent hakları	Sözleşme	Örgüt dışından gelen hukuk davası
Örgüt içinden gelen hukuk davası	Mücbir sebepler	

Kaynak: Dengiz'in (2007) çalışması dikkate alınarak oluşturulmuştur.

PMI (2017) Proje Risk Yönetimi; 11.1. Risk Yönetiminin Planlanması, 11.2. Risklerin Tanımlanması, 11.3. Niteliksel Risk Analizinin Yapılması, 11.4. Niceliksel Risk Analizinin Yapılması, 11.5. Risk Yanıtlarının Planlanması, 11.6. Risk Yanıtlarının Uygulanması, 11.7. Risklerin İzlenmesi aşamalarıyla ifade eder.

Tedarik Yönetimi:

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
12.Proje Tedarik Yönetimi		12.1.Tedarik Yönetiminin Planlanması	12.2.Tedariklerin Yürütülmesi	12.3.Tedariklerin Kontrolü	

Tedarik yönetimi, proje için gerekli ürünleri, hizmet ya da sonuçları proje ekibi dışından satın alarak veya temin ederek gerçekleştiren süreçleri kapsar (Mert ve Küçüköğlu, 2016). PMI'ya (2017) göre, proje tedarik yönetimi süreçleri, alıcı ve satıcı arasındaki yasal dokümanlar olan sözleşmeleri içermektedir. Sözleşme dokümanında şu konular bulunabilmektedir: İşin ve teslimin ifadesi, iş programı, performans raporlama, performans periyodu, görevler ve sorumluluklar, satıcının yeri ve performansı, maliyet, ödeme zamanları, yer teslimi, kontrol ve kabul şartları, garanti, ürün desteği, yükümlülük sınırlama, ücret ve teminat, cezalar, teşvik, sigorta ve teminat mektupları, alt yüklenici onayları, değişiklik talebi, iş bitimi ve alternatif anlaşmazlık çözümleri (ADR) mekanizmaları.

Cömertpay'a (2011) göre PMI yaklaşımında sözleşme, satıcının belirli ürün, hizmet veya sonuçları ortaya çıkarmasını; alıcının ise maddi konuları veya diğer değerli fikirleri paylaşmasını zorunlu kılan, tarafları bağlayan bir anlaşmadır.

PMI (2017) Proje Tedarik Yönetimini; 12.1. Tedarik Yönetiminin Planlanması, 12.2. Tedariklerin Yürütülmesi, 12.3. Tedariklerin İzlenmesi işlemleri ile açıklar.

Paydaş Yönetimi:

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
13.Proje Paydaş Yönetimi	13.1.Paydaşların Belirlenmesi	13.2.Paydaş Katılımının Planlanması	13.3.Paydaş Katılımının Yönetilmesi	13.4.Paydaş Katılımının İzlenmesi	

Projeden etkilenebilecek kişileri, grupları veya kuruluşları tanımlamak, paydaşların ihtiyaç ve beklentileri ile proje üzerindeki etkilerini çözümleyen süreçleri içermektedir. Paydaşların proje kararlarında ve projenin yürütülmesinde aktif katılımlarını artırmak için gerekli yönetim stratejilerini geliştirmek de bu alanın sorumluluklarındandır (PMI, 2017). Yentürk ve Aksakoğlu (2006) paydaşları “birincil paydaşlar, ikincil paydaşlar ve ortaklar” olarak üçe ayırmanın analizi kolaylaştıracağını ifade etmiştir. Buna göre birincil kaynaklar, proje sürecinden doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilenecek, projenin ulaşmaya çalıştığı hedef grup(lar) ve doğrudan yararlanıcıları ifade etmektedir. Projeyle çözülmesi hedeflenen problemlerle alakalı çıkarları olan veya aracı konumdaki diğer tüm kişi ve kuruluşlar ile çözümünden dolayı olarak etkilenecek olanlar, fon veren kuruluşlar, ilgili resmi kuruluşlar ve diğer sivil toplum kuruluşları (STK) ikincil paydaşlardır. Hedeflenen dönüşümü ve değişimi yaratacak olan kurumlar ise ortaklardır.

Projeler paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşıladıklarında başarılı sayılırlar. Bu ihtiyaç ve beklentiler; projenin zamanında, bütçe dâhilinde, planlanan kapsam ve kaliteye uygun ilerlemesiyle karşılanmaktadır (Wit, 1988). Proje paydaş yönetimi, proje başarısını artırmak amacıyla proje paydaşları ile bağlantılı olarak yürütülen faaliyetlerin tümüdür. Proje paydaş yönetiminde, proje paydaşlarının ihtiyaç duyulan zaman ve şekilde katkıda bulunmaları sağlanmalı ve paydaşlar teşvik edilmelidir (Pernille ve Lund, 2013). Ünal ve Ünal (2015) paydaşların projeye ilgileri, katılım düzeyleri, paydaşlar arasındaki olumlu ve olumsuz durumlar, paydaşların deneyimleri ile ilgili bazı soruların paydaşların tanımlanması açısından önemli olduğunu ifade etmektedirler.

PMI (2017) Proje Paydaş Yönetimini; 13.1. Paydaşların Belirlenmesi, 13.2. Paydaş Katılımının Planlanması, 13.3 Paydaş Katılımının Yönetilmesi, 13.4. Paydaş Katılımının İzlenmesi ile tarif eder.

2.5. Hibe Programlar

Bu bölümde hibe programlarının özellikleri ile dünyada ve Türkiye’de uygulanan hibe programlar hakkında bilgi verilecektir

2.5.1. Hibe Programları ve Özellikleri

Hibe, Türk Dil Kurumu'na (2022) göre “bağış” anlamına gelmektedir. İngilizcede “donation” kelimesine karşılık gelen bu kelime Cambridge sözlüğünde “bir kişi veya kuruluşa yardım etmek için verilen para veya mallar veya bunları verme eylemi” olarak tanımlanmıştır (Cambridge Dictionary, 2022). Hibe; önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kamu kuruluşlarından, işletmelerden ya da vakıflardan alınan karşılıksız para veya diğer yardımlardır (Kurtar, 2019). “Bağış” kelimesinde bir karşılık bekleme anlamı yoktur ancak “hibe” kelimesini proje odaklı düşündüğümüzde karşılık bekleme anlamı ortaya çıkmaktadır çünkü proje odaklı kullanılan hibe kavramında; belirli hedeflere ulaşmak amacıyla proje sahibine sunulan finansal destekten bahsedilmektedir (Durukal ve Tekeli, 2016).

Bütün ülkeler; sosyo-ekonomik hayatı iyileştirmek, beşeri kaynakları geliştirmek, doğal kaynakları verimli kullanmak gibi kısaca toplumların refah düzeyini arttıracak, toplumsal barışı sağlayacak politikaların oluşması için çalışırlar. Bu politikaların hedeflenene ulaşabilmesi için de sivil toplum kuruluşlarına ve özel işletmelere devletler tarafından destek ve teşvik programları ile alan açılmaktadır (Adak, 2018).

Özetle hibe destekleriyle ekonomik, sosyal, kültürel boyutta toplumların refah düzeylerinin artırılması hedeflenmektedir. Hibe desteği sağlayan kurumlar, hibe desteği için başvuran kişi veya kurumlardan belirli beklentileri karşılamalarını istemektedir. Hibe desteği sağlayan kurumlar bu doğrultuda beklentilerini, amaçlarını, süreci, başvuru koşullarını, değerlendirme aşamalarını anlattıkları hibe destek formları ve kılavuzları yayımlamaktadırlar. Böylece desteğe başvuru yapanlar sürecin planlama aşamasından, uygulama ve kapanış aşamasına kadar yapılması gerekenleri, adımları, iş ve işlemlerle ilgili bilgilere ulaşma imkânı bulabilmektedirler.

2.5.2. Dünya’da Hibe Programlarının Durumu

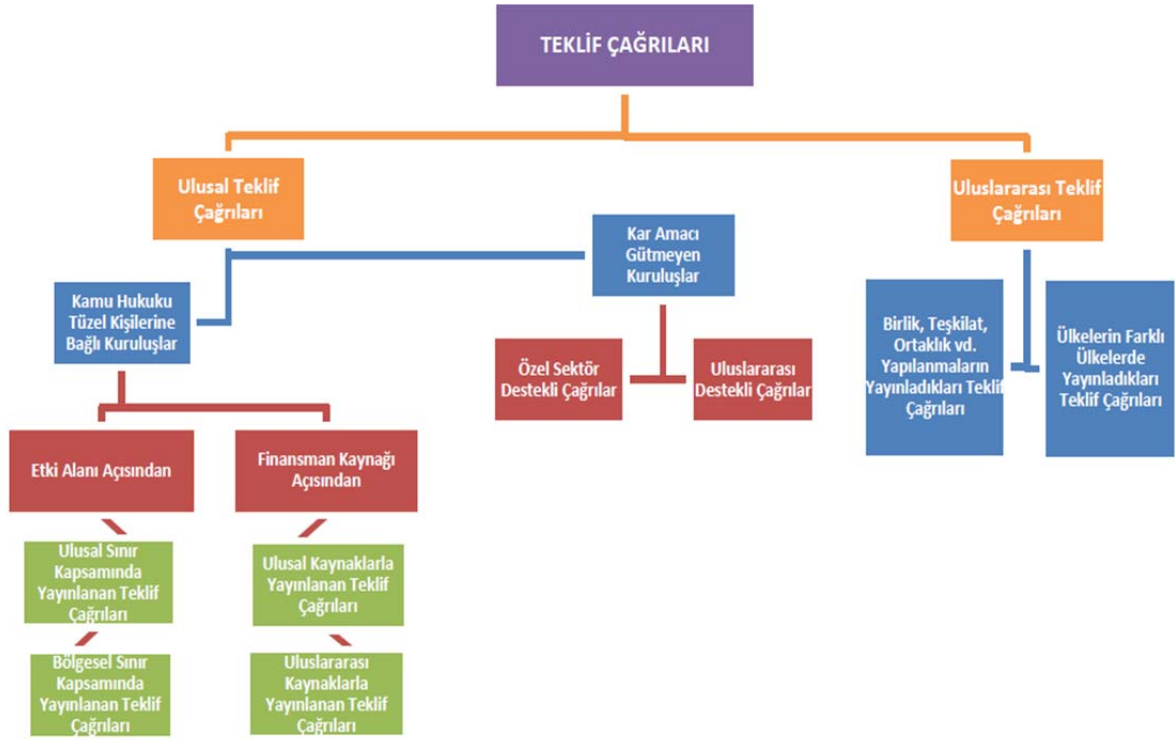
II. Dünya savaşıdan sonra ülkelerin özelde kalkınma hamlelerini yaparken aynı zamanda küresel anlamda da ortak kalkınma politikaları oluşturabilmek amacıyla çeşitli kurumları [Avrupa Birliği (AB), Dünya Bankası (WB), Ekonomik İşbirliği Ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Uluslararası Finans Kurumu (International Finance Corporation – IFC), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNPD), Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (International Bank for Reconstruction and Development- IBRD), Çok Taraflı Yatırım Garanti Kuruluşu (Multilateral Investment Guarantee Agency - MIGA), Uluslararası Yatırım

Anlaşmazlıklarının Çözümü Merkezi (International Center for Settlement of Investment Disputes - ICSID), Uluslararası Kalkınma Birliği (International Development Association – IDA), Uluslararası Kalkınma Bankaları, Kalkınma Ajansları] hayata geçirmiştir (Uğur, 2019).

2.5.3. Türkiye’de Uygulanan Hibe Programlar

Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarına ve özel sektöre yönelik destekler; devlet desteği, teşvik ve hibe olarak üç şekilde incelenebilir. Devlet; satın alınan makine, malzeme ve işletme harcamalarına yönelik kısmi hibe desteği veya kredi desteği vermektedir. Teşvik desteğinde devlet, alacağı vergilerden vazgeçerek bir destek sağlamaktadır. Hibe desteğinde ise proje kapsamında uygun harcamalara çeşitli kurumlar tarafından (Ulusal Ajans, TÜBİTAK, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gençlik Spor Bakanlığı, Avrupa Birliği Bakanlığı, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Yurtdışı Türkler ve Akraba Toplulukları, Dernekler Dairesi Başkanlığı, İŞKUR, KOSGEB, Merkezi Finans ve İhale Birimi, Kalkınma Ajansları) geri ödemesiz finansal destek sağlanmaktadır (Adak, 2018).

Durukal ve Tekeli’ye (2016) göre AB Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı gibi devlet kurumları ve kendi bünyelerinde teklif çağrısına çıkan sivil toplum kuruluşları destek sağlayan yerler açısından incelendiğinde Şekil 2.5.’te görüldüğü gibi “Ulusal Teklif Çağrılarını ve Uluslararası Teklif Çağrılarını” olarak ikiye ayrılabilir. Bu iki başlık da teklifi yapan kurum ve kuruluşlara göre alt başlıklara ayrılmaktadır. Türkiye’de yerel yönetimler teklif çağrılarının amaç ve kapsamına göre bu hibelerden yararlanabilmektedir.



Şekil 2.5. Proje Teklif Çağrılar Türleri (Durukal ve Tekeli, 2016)

Türkiye, Avrupa Birliğiyle müzakerelere başlanan ilk adımlarla birlikte Katılım Öncesi Mali Yardımlar Programı'ndan(IPA) yararlanmaya başlamıştır. AB desteğini, sürdürülebilir bölgesel kalkınma, dezavantajlı grupların her yönüyle sorunlarının çözümü gibi konulara yönelik projeler aracılığıyla desteklemektedir (Küçük, 2007).

Bozoğlu (2005) Avrupa Birliğinin, finanse ettiği çeşitli projeler sayesinde günümüzde geniş bir alana yayıldığını ve ona büyük bir fon kuruluşu olma özelliği kattığını ifade etmektedir. Ayrıca hibe fonlardan destek sağlayacak projeler üretmek için de sistematik çalışma düzeni gerektiğini ve uzmanlaşmış, deneyimli ve kaliteli insanlara da bu alanda ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır.

2.6. Kalkınma Ajansları

Bölgesel ekonomilerin önem kazanması ile kalkınma politikalarında da ulusaldan bölgesel düzeye doğru değişim başlamıştır. Bölgesel politika konusunda yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası aktörlerin katılımıyla hem teoride ve hem de uygulamada önemli dönüşümler görülmektedir. Kalkınma Ajansları bu yeni anlayışın temel kurumu olma özelliği göstermektedir (Özaslan ve Ünlü, 2015). Kalkınma Ajansları ülkelerin bölgeleri arasındaki gelişme farklılıklarını azaltmak, az gelişmiş bölgelerde rekabeti canlandırmak ve girişimciliği

desteklemek amacıyla uyumlu çalışma ve uygulama göreviyle kurulmuştur. Bu amaçlara ulaşmak için ulusal ve uluslararası alanda yatırımları teşvik etmektedir (Işık, vd., 2010). Çalı(2011) Kalkınma Ajanslarını kurulduğu bölgelerde istihdamı artıran, bölgelere göre ekonomik ve sosyal fırsatlar yaratan yapılar olarak tanımlamaktadır.

20. yüzyılda ülkelerin birçoğunda, bölge halkını işin içine katarak ekonominin canlandırılması hedeflenerek Ekonomik Kalkınma Ajansları (EKA) kurulmaya başlanmıştır. Bu isim bölgesel ve yerel kalkınma anlayışıyla beraber Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA) olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Akın ve Yıldız, 2005). Çıkış noktası 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin yarattığı kaos ortamı olan BKA'lar, daha çok Amerika ve Avrupa'da çözüm arayışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Dünyada ilk BKA 1933 yılında Amerika'da krizden en çok etkilenen Tennessee Vadisi'ni canlandırmak için kurulmuştur. Bölgenin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılan baraj projeleri sayesinde su rejimi düzenlenmiştir böylece tarım alanları elverişli hale getirilmiştir. Ayrıca barajlardan üretilen elektrik enerjisi ile sanayi yatırımlarının önü açılmış ve bölge önemli bir cazibe ve tarım merkezi haline gelmiştir (Çakmak, 2021). Avrupa ülkelerinde bölgesel farklılıkların azaltılması için önemli çalışmalar olmasına rağmen kalkınmışlık anlamında AB bölgeleri arasında farklılıklar bulunmaktaydı. 1974 yılında çıkarılan Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonlarıyla bu farklılıkları ortadan kaldırmak için AB bütçesinden %5 pay tahsis edilmesi kararlaştırılmıştır. Üye ülkelerde AB'nin bu yöndeki adımlarıyla, BKA'ların kurulması yolunda önemli bir adım olmuştur (Eryılmaz ve Tuncer, 2013).

2.6.1. Türkiye'de Kalkınma Ajansları

Devlet Planlama Teşkilatı(DPT)'nin 1963 yılında kurulması ile kalkınmanın hızlandırılması, politikalar arası uyumun ve ekonomiye daha rasyonel müdahalenin sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla beş yıllık ulusal kalkınma planları ve teşvik programlarını da içerecek şekilde kalkınmada öncelikli yöreler uygulamaları hazırlanmış ve uygulanmıştır (Oskay ve Kubar, 2007). Uygulanan plan ve projelerin önemli bir kısmı kaynakların etkin kullanılamaması, yetki karmaşası gibi sebeplerle amaçlarına ulaşamamıştır. 1990'lı yıllardan itibaren ekonomik eğilimlerde değişimler görülmeye başlanmıştır. Bu değişimler bölgesel kalkınma politikaları oluşturacak yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır (Işık ve diğerleri , 2010).

Türkiye-AB Mali İşbirliği Programı çerçevesiyle de bölgesel programlar ile bunlara yönelik projelerin ortaya çıkmasını finanse ederek organizasyonunu sağlayacak sivil toplum

kuruluşları, kamu kesimi ile özel sektör arasında işbirliğini geliştirecek ayrıca çevre illerin koordinasyonu sağlayacak İstatistiki Bölge Birimleri (İBB) Düzey-2 (NUTS2) bazında 26 adet BKA'nın kurulması kararlaştırılmıştır (Akın ve Yıldız, 2005). Aşağıda Tablo 2.4.'te Türkiye İstatistiki Bölge Birimi Sınıflandırması görülmektedir. Türkiye'deki 81 il(Düzey-3), 12 bölge(Düzey-1) ve 26 alt bölge(Düzey-2) olarak belirlenmesinde illerin ekonomik, sosyal, kültürel özellikleri etkili olmuştur. Bunların yanı sıra illerin nüfus yoğunlukları, kişi başına düşen gayrisafi yıllık hasıla, tarımsal üretim durumları ve sanayileri de düzeylerin belirlenmesinde kullanılan kriterlerden olduğunu söylenebilir.

Tablo 2.4. Türkiye İstatistiki Bölge Birimi Sınıflandırması

Kod	Düzey-1 (12 bölge)	Kod	Düzey- 2 (26 bölge)	Düzey-3
TR1	İstanbul	TR10	İstanbul alt bölgesi	81 il
TR2	Batı Marmara	TR21	Tekirdağ alt bölgesi	
		TR22	Balıkesir alt bölgesi	
TR3	Ege	TR31	İzmir alt bölgesi	
		TR32	Aydın alt bölgesi	
		TR33	Manisa alt bölgesi	
TR4	Doğu Marmara	TR41	Bursa alt bölgesi	
		TR42	Kocaeli alt bölgesi	
TR5	Batı Anadolu	TR51	Ankara alt bölgesi	
		TR52	Konya alt bölgesi	
TR6	Akdeniz	TR61	Antalya alt bölgesi	
		TR62	Adana alt bölgesi	
		TR63	Hatay alt bölgesi	
TR7	Orta Anadolu	TR71	Kırıkkale alt bölgesi	
		TR72	Kayseri alt bölgesi	
TR8	Batı Karadeniz	TR81	Zonguldak alt bölgesi	
		TR82	Kastamonu alt bölgesi	
		TR83	Samsun alt bölgesi	
TR9	Doğu Karadeniz	TR90	Trabzon alt bölgesi	
TRA	Kuzeydoğu Anadolu	TRA1	Erzurum alt bölgesi	
		TRA2	Ağrı alt bölgesi	
TRB	Ortadoğu Anadolu	TRB1	Malatya alt bölgesi	
		TRB2	Van alt bölgesi	
TRC	Güneydoğu Anadolu	TRC1	Gaziantep alt bölgesi	
		TRC2	Şanlıurfa alt bölgesi	
		TRC3	Mardin alt bölgesi	

Kaynak: (2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu, 2019)

Düzey 2 bölgelerinin temel kalkınma planlaması birimi olarak belirlenmesinde AB adaylık döneminde gerçekleştirilen çalışmalara temel oluşturmaları ile bölgesel ve ulusal analizlerde kullanılabilir bir bölge ölçeği olmaları etkili olmuştur (Kalkınma Ajansları, 2023). Bu kapsamda öncelikle 2006 yılında Adana ile Mersin'i içine alan Çukurova Kalkınma Ajansı ve İzmir'i içine alan İzmir Kalkınma Ajansı kurulmuştur. Bunları takiben 2008 yılında Van, Diyarbakır, Erzurum, Samsun, Gaziantep, Konya, Mardin, İstanbul illerinin merkez olduğu sekiz kalkınma ajansı; 2009 yılında ise 16 tane daha ajansın kurulmasıyla da planlanan 26 ajans tamamlanmıştır (Kandemir ve Ergin, 2018). Şekil 2.6.'da Türkiye'deki 26 Kalkınma Ajansı harita üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 2.6. İstatistikî Bölge Birimleri: Düzey-2 ve Türkiye’de Kalkınma Ajansları (2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu, 2019)

2.6.1.1. Kalkınma Ajanslarının Amaçları ve Öncelikleri

Yasal bir hükme dayanarak kurulan Kalkınma Ajansları; kamusal alandaki ve özel sektördeki bütün sivil toplum kuruluşları, şirketler, yerel otoriteler arasında sağlayacağı işbirliği ile kuruldukları bölgelerin ekonomik olarak iyileşmesini, güçlenmesini hedeflemektedir. Bunun yanında temel amaçlarından biri de KOBİ’lere (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) bilgi, kaynak ve teknoloji açısından destek olmaktır (Özer, 2012). Kalkınma Ajansları hızlı ve sürdürülebilir bir anlayışla bölgesel gelişmeyi sağlamayı amaçlamaktadır. Kalkınma

Ajanslarının amaçlarından diğeri de bölge içindeki ve bölgeler arasındaki gelişimsel farklarının azalmasını sağlamaktır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021)

2.6.1.2. Kalkınma Ajanslarının Yürüttüğü Hibe Programlar

Kalkınma Ajanslarının programlarına proje başvurusu KAYS (Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi) üzerinden yapılmaktadır. Şekil 2.7.'de KAYS ana ekranı görülmektedir. Bu uygulama üzerinden desteklenen program başlıklarına ajanslar tarafından duyurulan aktif başvuru dönemlerinde yararlanıcılar tarafından sisteme giriş yapıp uygun program türü seçilerek proje başvuruları hazırlanmaktadır.

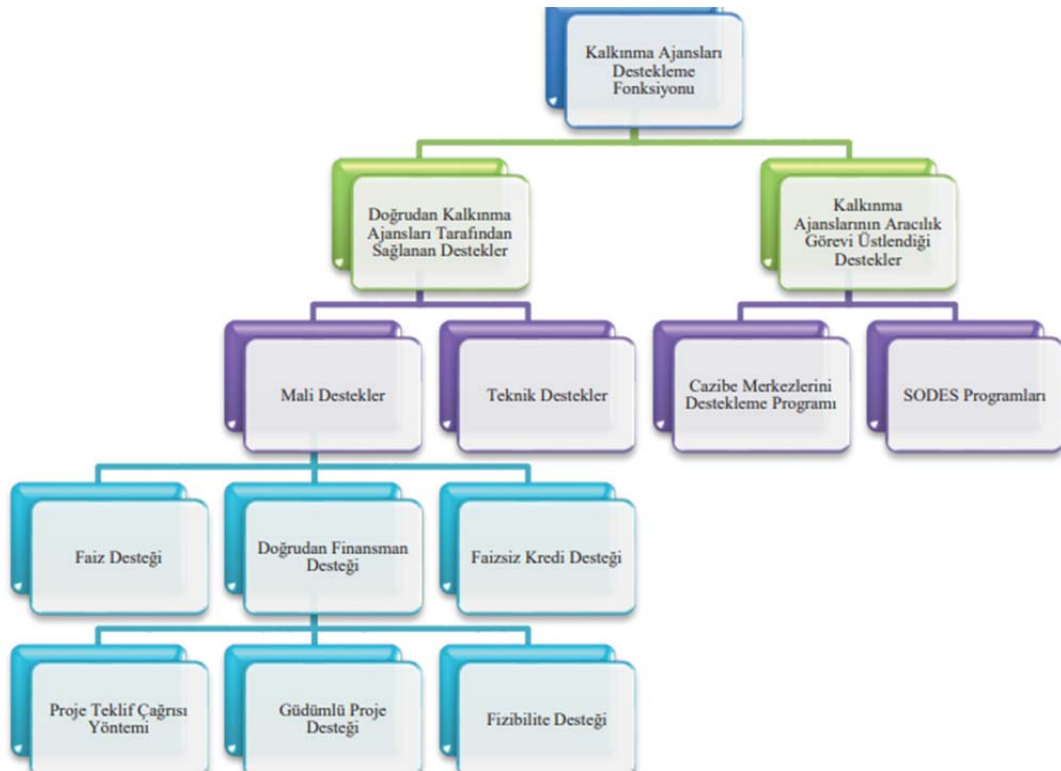


Şekil 2.7. KAYS Proje Başvuru Ekranı

Kalkınma Ajanslarında 2018 yılında bölgelerdeki önemli sektörlerde üretim ve istihdamı geliştirip kurumsal yapıları tesis etmek, katma değeri artırmak amacıyla üç yıllık kurgulanan Sonuç Odaklı Program (SOP) sistemine geçilmiştir. Ajans; tecrübelerinden, araştırma sonuçlarından ve çeşitli raporlardan hareketle 2021 yılında sonuç odaklı programlardan bazılarıyla devam etmeye bazılarını ise değiştirmeye karar vermişlerdir. Neticesinde Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi (KSOP), İmalat Sanayinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması (İSOP) ve Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaşması(TSOP) adı altında

sonuç odaklı üç program kurgulanmıştır (SERKA Kalkınma Ajansı 2022 Yılı Çalışma Programı, 2022).

Şekil 2.8.'de Kalkınma Ajansları tarafından verilen destek türleri tablosu görülmektedir. Tabloya göre bu destekler ajansların doğrudan desteklediği ve aracılık görevi üstlendiği destekler olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan desteklenen projeler Teknik Destekler ve Mali Destekler olarak ikiye ayrılmaktadır. Mali destekler de kendi içerisinde farklı destek türlerine ayrılmaktadır.



Şekil 2.8. Kalkınma Ajanslarınca Verilen Destek Türleri (2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu, 2019)

Ajansın doğrudan desteklediği mali destekler içerisinde yer alan Proje teklif çağrıları, ajansın desteklerinden yararlanmak isteyenler için esas ve koşulları proje rehberleri ve başvuru formlarıyla önceden belirlenmiş destek türlerine proje tekliflerinin sunulmasıyla ilgilidir. Başvuru süreci tamamlandıktan sonra bağımsız değerlendiriciler tarafından proje teklifleri değerlendirilir. Başvuru rehberlerindeki kriterlere göre başarılı bulunan projeler, bütçeleri göz önüne alınarak hibe almaya hak kazanırlar. Sözleşmelerin imzalanması aşamalarından sonra da proje uygulanmaya başlanır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları 2020 Yılı Genel Faaliyet Raporu'na göre 2020 yılı içerisinde ajanslara proje teklif çağrısı programına mali destek için başvuran toplam 798 projeden 318'i hibe desteği almaya hak kazanmıştır. Ajanslar tarafından projelere 235.913.173 TL hibe desteği aktarılmışken projelerin ajans dışından sağladıkları destekler (eş finansman desteği) dahil toplam hibe tutarı 351.084.622 TL olarak açıklanmıştır. Ajanslar içinde GEKA (Güney Ege Kalkınma Ajansı) 64 projeye mali destek sağlayarak en çok destek sağlayan ajans olmuştur.

Tablo 2.5.'te ise 2021 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporu'nda yer alan ajansların uygulamaya başlattıkları proje teklif çağrılarına yönelik bilgiler yer almaktadır. Buna göre 2021 yılı içerisinde bu programlara başvuran 1344 projeden değerlendirme süreci sona eren ve hibe desteğinden yararlanmaya uygun görülen 332 proje olduğu görülmektedir. Bu projeler için sağlanan finansal desteğin toplam 444,1 milyon TL olduğu, projelerin ajans dışından sağladıkları desteklerle (eş finansman) toplam bütçelerinin 652,7 milyon TL'ye ulaştığı görülmektedir.

Tablo 2.5. Kalkınma Ajansları 2021 Yılı Proje Teklif Çağrısı Uygulamaları

Ajans Adı	Destek Programı Adı	Destek Tutarı (TL)	Eş Finansman Dahil Destek Tutarı (TL)	Başvuru Sayısı	Sözleşme İmzalanan Proje Sayısı
ANKARAKA	Proje Teklif Çağrısı	-	-	58	0*
	Proje Teklif Çağrısı	-	-	25	0*
	Proje Teklif Çağrısı	-	-	21	0*
BEBKA	Sanayi Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	23.535.993	60.335.793	12	7
	Kırsalda Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı	8.667.992	11.209.421	52	13
	Yenilik ve Verimlilik Mali Destek Programı	9.525.509	12.871.259	43	11
ÇKA	Turizmde Destinasyon Yönetimi Küçük Ölçekli Altyapı Programı	16.273.061	28.792.983	39	9
	Yenilik ve Verimlilik Küçük Ölçekli Altyapı Programı	15.341.963	24.836.309	23	7
DAKA	Sanayi Altyapısının Güçlendirilmesine Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı	8.000.000	15.295.836	14	7
DOĞAKA	Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı	19.999.124	32.904.989	39	15
İSTKA	Yenilikçi İstanbul Mali Destek Programı	86.810.428	113.223.977	218	36
	Çocuklar ve Gençler Mali Destek Programı	100.180.077	117.375.776	291	71
	Girişimcilik Mali Destek Programı	13.360.424	15.263.056	63	12
	Yaratıcı Endüstriler Mali Destek Programı	30.657.323	36.243.257	71	23
KUDAKA	Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı	34.436.326	52.131.893	120	30
	Sektörel Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Altyapı Programı-2	23.999.388	38.284.085	69	26
OKA	Kırsal Kalkınmanın Desteklenmesi Mali Destek Programı	17.982.344	25.181.988	104	30
	Yozgat Kırsal Kalkınma Mali Destek Programı	4.968.601	6.187.149	17	8
SERKA	Proje Teklif Çağrısı	4.201.285	8.603.890	20	9
	Proje Teklif Çağrısı	2.139.125	4.278.250	11	5
ZAFER	Turizm Altyapısının İyileştirilmesi Mali Destek Programı	24.029.738	49.728.194	34	13
TOPLAM		444.108.701	652.748.105	1.344	332

Kaynak: (Kalkınma Ajansları 2021 Yılı Genel Faaliyet Raporu)

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

Bu bölümde tez çalışmasının yöntem ve metodolojisi, çalışma grubu, verilerin toplanması, verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Yöntemi ve Materyal

Bu çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi kullanılmıştır. Nitel araştırma, sosyal ya da insani bir soruna kişilerin veya grupların yükledikleri anlamları keşfetmeye ve idrak etmeye çalışan yaklaşımdır. Araştırma sürecinde problemlerin ve işlem adımlarının geliştirilmesiyle, genel olarak katılımcıların kendi ortamlarından veri toplaması, parçadan bütüne ulaşarak veri analizleri yapması ve araştırmacının verilerden çıkarımlarını yorumlaması aşamalarından oluşmaktadır (Creswell, 2017). Nitel bir araştırmada görüşme, gözlem, doküman analizi vb. nitel veri toplama yöntemleri kullanılır. Böylece olayların ve algıların kendi ortamında realist ve bütüncül bir şekilde tespit edilmesine dair çalışmalar gerçekleştirilmektedir (Yıldırım, 1999). Doküman analizi ise, araştırmada birincil kaynak olarak çeşitli dokümanların bir araya getirildiği, bu dokümanların gözden geçirildiği, sorgulandığı ve analiz edildiği bilimsel bir yöntemdir (Sak, ve diğerleri, 2021). Bu kapsamdan hareketle proje yönetimiyle ilgili alan ve literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Literatür araştırması kapsamında üniversite kütüphanelerinden, daha önce benzer konular ile ilgili ortaya konan çalışmalardan ve internet ortamındaki doküman ve bilgilerden yararlanılmıştır. Ardından Kalkınma Ajanslarının hibe programlarında kullandığı gerekli dokümanlara ulaşılmış ve PMI tarafından tanımlanmış proje yönetim metodolojisi (PMBOK altıncı basım) ile karşılaştırılmaya çalışılmıştır. İlgili evrakın PMI tarafından belirtilen standartlarla ne derece benzer bir yapıda olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Kalkınma Ajanslarının proje başvuru formları ve kılavuzları genel hatlarıyla benzerlik gösterse de bölgesel farklılıklardan ve destek programlarının türlerinden dolayı nüanslar olmaktadır. Bu sebeple araştırma için daha uygun olabileceği düşüncesiyle “proje teklif çağrısı” standart başvuru rehberi ve başvuru formları dikkate alınmıştır.

Çalışmanın veri toplama analiz sürecini oluşturan adımlar Tablo 3.1.’de özetlenmiştir.

Tablo 3.1. Veri Toplama ve Analiz Süreci

1. Veri Toplanması (Başvuru Kılavuz ve Formları) Toplanması: Çalışmanın ilk aşamasında internet aracılığıyla Kalkınma Ajanslarının hibe programlarına ilişkin evrakların toplanması. Kalkınma Ajansları ve hibe programlarıyla ilgili genel bilgiler derlendikten sonra Çukurova Kalkınma Ajansı temsilcisi ile görüşülüp araştırma hakkında bilgi verilmesi. Bu süreçte “proje teklif çağrısı” yöntemiyle duyurulan hibe programların incelenmesine karar verilerek kullanılacak belgelerin Ajans yetkililerinden talep edilmesi.
2. PMI Standartlarına İlişkin Bilgi Alanları ve Süreç Gruplarını Dikkate Alan Bir Tablo Oluşturulması: PMI tarafından yayınlanan PMBOK altıncı baskıdan hareketle 10 bilgi alanı ve beş süreç grubuyla ilgili açıklamaların karşılaştırma yapmaya uygun şekilde tanımlanması.
3. Ajanstan Edinilen Evrakın İncelenerek PMBOK Altıncı Baskıya Karşılık Gelen Başlıkların Tespiti ve Oluşturulan Tabloya Yerleştirilmesi: İkinci aşamanın tamamlanmasının ardından Kalkınma Ajansından edinilen evrakların incelenmesi. İnceleme sonucunda evraklardaki bilgiler ve projelere ait ek belgelerin oluşturulan tabloda PMBOK altıncı baskıdaki karşılıklarına göre tabloya yerleştirilmesi.
4. Genel Bulguların Oluşturulması: Bir önceki aşamada oluşturulan tabloyu dikkate alarak Kalkınma Ajansının evrakları ile PMBOK altıncı baskıdaki bilgi alanları ile süreç gruplarına yönelik bulguların oluşturulması.
5. Bulguların Ajans ile Görüşülerek Tartışılması, Varsa Görüş Farklılıklarının Not Edilmesi ve Bulgulara Eklenmesi: Çukurova Kalkınma Ajansı temsilcisi ile tekrar görüşülmesi. Bu görüşmede literatür çalışması ile bulgular ve sonuçlar hakkındaki tespitlerin paylaşılması.
6. Belge Üzerinden Toplanan Bulgular ve Ajans Görüşleri Işığında Sonucun Hazırlanması: Ajansın çalışma hakkındaki değerlendirmeleri dikkate alınarak gerekli düzenlemelerin yapılması ve sonuç kısmının hazırlanması.

3.2. Veri Analizi

Çalışma kapsamında toplanan ilgili evrakın analizi için üç aşamalı bir süreç takip edilmiştir. İlk olarak PMBOK altıncı baskıdaki Proje Yönetim Süreç Grupları ve Bilgi Alanlarındaki tüm alt süreçler liste haline getirilmiştir. İkinci aşamada Kalkınma Ajanslarının proje teklif çağrısında kullandığı başvuru rehberi, başvuru formları, istenen ek belgeler ile Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu, Kalkınma Ajansları Tarafından Sağlanan Destekler İçin Proje Uygulama Rehberi ve Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan Proje Hazırlama Kılavuzu incelenmiştir. Son aşamada ise PMI süreç grupları ve bilgi alanlarından hareketle proje teklif çağrısı proje formları ve rehberlerindeki benzerlikler ve farklılar bulgular bölümünde gösterilmiş ve sonuçlar ifade edilmeye çalışılmıştır.

3.2.1. Kalkınma Ajansları Tarafından Hibe Programlarda Kullanılan Doküman

Kalkınma Ajanslarının proje formlarında projenin türüne ve özelliklerine göre küçük farklılıklar gözlemlense de genel olarak ortak şablonlar kullanılmaktadır. Bu aşamada Kalkınma Ajansının Proje Teklif Çağrısı Destek Programının EK H-3.1. Başvuru Formu'ndaki genel hatlar karşılaştırmalar yaparken en çok kullanılan form olması açısından önem taşımaktadır.

Destek Programı Başvuru Veri Giriş Formu genel hatlarıyla aşağıdaki bilgilerden oluşmaktadır.

BAŞVURU VERİ GİRİŞ FORMU

Genel Bilgiler

Başvuru Kodu	:
Destek Programı	:
Projenin Öncelik Alanı	:
Proje Adı	:
Projenin etkileyeceği göstergeler	:
Proje Süresi	:
Proje Toplam Bütçesi	:
Talep Edilen Destek Miktarı	:
Yararlanıcı	:
Varsa Proje Ortaklarının Sayısı	:
Yararlanıcının Hukuki Statüsü	:
Proje Alanında Deneyim Süresi (Yıl):	:

İletişim Bilgileri

Telefon Numarası	:
Faks Numarası	:
Cep Telefonu Numarası	:
Posta Adresi	:
Elektronik posta adresi (e-mail)	:
Proje Ortaklarının Ad ve Soyadları: (Tüzel Kişilikse Unvanı)	:

I. PROJE

1. TANIM

- 1.1.Başlık
- 1.2.Projenin Uygulanacağı Yer(ler)
- 1.3.Proje Maliyeti ve Kalkınma Ajansından İstenen Destek Tutarı
- 1.4.Özet
- 1.5.Amaçlar
- 1.6.Gerekçelendirme
- 1.7.Faaliyetlerin Ayrıntılı Açıklaması
- 1.8.Yöntem
- 1.9.Süre ve Faaliyet Planı
- 1.10. Performans Göstergeleri

2. BEKLENEN SONUÇLAR

- 2.1.Hedef Gruplar/Yararlanıcılar Üzerinde Beklenen Etki
- 2.2.Somut Çıktılar
- 2.3.Çarpan Etkileri
- 2.4.Sürdürülebilirlik
- 2.5.Mantıksal Çerçeve
- 2.6.Görünürlük Faaliyetleri

3. PROJE BÜTÇESİ

4. BEKLENEN FİNANSMAN KAYNAKLARI

II. BAŞVURU SAHİBİ

1. KİMLİK

2. BAŞVURU SAHİBİNİN BİLGİLERİ

- 2.1.Kurum/Kuruluşunuz/Şirketiniz Ne Zaman Kuruldu ve Ne Zaman Faaliyet Başladı?
- 2.2.Kurum/Kuruluşunuz/Şirketiniz Şu Andaki Başlıca Faaliyetleri Nelerdir?
- 2.3.Kurum/Kuruluşunuz/Şirketiniz Yönetim Kurulu/Komitesinin Listesi

3. PROJE YÖNETME VE UYGULAMA KAPASİTESİ

- 3.1.Benzer Proje Tecrübesi
- 3.2.Kaynaklar

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

- 4.1.Alınan Mali Destekler
- 4.2.Sonuçlanmamış Başvurular

III. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN ORTAKLARI

1. ORTAKLARLA İLGİLİ BİLGİLER

2. ORTAKLIK BEYANNAMESİ

IV. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJE KATILAN İŞTİRAKÇİLERİ

1. İŞTİRAKÇİLER İLE İLGİLİ BİLGİLER

2. İŞTİRAKÇİ BEYANNAMESİ

V. BAŞVURU SAHİBİNİN BEYANNAMESİ

KONTROL LİSTESİ

Kalkınma Ajansının hibe program başvurularında kullandığı belgeler ve formlar ile bu çalışmada faydalanılan dokümanlar aşağıda listelenmiştir.

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği: Kalkınma Ajanslarının destekleyeceği proje ve faaliyetlerine ilişkin iş ve işlemler ile usul ve esasların açıklandığı, ilke ve kuralların düzenlendiği yönetmeliktir.

Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan bu kılavuzla, Kalkınma Ajansları'nın sağlayacağı teknik ve mali desteklerin etkili, güvenilir, etkin ve şeffaf bir şekilde programlanması, yönetilmesi, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi ile standartların oluşturulması amaçlanmaktadır.

Kalkınma Ajansları Tarafından Sağlanan Destekler İçin Proje Uygulama Rehberi: Kalkınma Ajanslarından teknik ve mali destek alacak yararlanıcılara yönelik sözleşmeleri, yükümlülükleri, satın alma prosedürlerini ve projelere yönelik izleme standardını açıklayan rehberdir.

Çukurova Kalkınma Ajansı Proje Hazırlama Kılavuzu: Kalkınma Ajanslarının destek programlarına başvuru yapacak yararlanıcıların proje hazırlarken fikir aşaması, planlama aşaması ve başvuru aşamalarında dikkat etmeleri gereken noktalarda bilgi vermek amacıyla hazırlanmıştır.

Ek II- Genel Koşullar: Kalkınma Ajansı tarafından finansal destek sağlanan projelerle yapılacak sözleşmelerde geçerli genel koşulların bildirildiği belgedir. Bu belgede genel ve idari hükümler ile mali hükümler hakkında detaylar bulunmaktadır.

Ek H-3 Standart Başvuru Rehberi: Mali destek duyurusu yapılan programlarda yararlanıcıların proje hazırlama sürecinde dikkat edeceği hususların belirtildiği, programın amaç ve kapsamının anlatıldığı yönlendirici belgedir.

Ek H-3.1 Başvuru Formu: Projenin faaliyetlerinin, amaçlarının ve beklenen sonuçlarının açıklandığı formdur. Destekten yararlanmaya hak kazanan yararlanıcılar bu formda belirtilen faaliyetlerin tümünü uygulayarak beklenen sonuçları gerçekleştirme yükümlülüğü altına girmiş olmaktadır.

Ek H-3.3 Mantıksal Çerçeve: Satır ve sütunlardan oluşan bu belgede projenin genel ve özel hedefleri, projeden beklenen sonuçlar, hedeflere ulaşmak için yapılacak faaliyetler ve projeye yönelik varsayımlar/risklerin mantıksal çerçevede hazırlanması beklenir.

Ek III Bütçe: Proje maliyetlerinin belgelendiği, beklenen finansman kaynaklarının açıklandığı ve doğrulandığı belgedir.

Ek H-3.4 Özgeçmiş: Proje ekibindeki kişilere ait iletişim, eğitim, mesleki deneyim, projedeki pozisyonu gibi bilgilerin yer aldığı belgedir.

Ek İ-4 İlk Veri Giriş Formu (İlk İzleme Ziyareti Raporu): Yararlanıcının görev ve sorumlulukları, uyması gereken kurallar ve prosedür ile ilgili bilgilendirmelerin yapıldığı, projenin gidişatının takip edildiği ilk izleme ziyaretinde doldurulan belgedir. İlk izleme ziyaretleri, sözleşmelerin imzalanmasını takip eden bir ay içinde yapılması planlanmalıdır.

Ek İ-6 İzleme Ziyareti Raporu: Yararlanıcılara ait beyanların doğrulanması, projelerin yerinde izlenmesi, proje faaliyetlerinin kontrolü, ihtiyaçların tespiti amacıyla gerçekleştirilen ziyaretlerdir. Ajans bu ziyaretleri ilk izleme ziyareti, düzenli izleme ziyaretleri ve anlık ziyaretler olmak üzere üç ayrı şekilde gerçekleştirir. Bu ziyaretler neticesinde hazırlanan rapordur.

Ek IX-A Ara Rapor: Yararlanıcının proje süresince destek yönetimi kılavuzunda belirtilen şartlara uygun olarak belirli aralıklarla ajansa sunduğu rapordur. Teknik ve Mali olarak iki bölümden oluşmaktadır. Teknik bölüm proje faaliyetlerin uygulanması ve değerlendirilmesi, ortaklar ve diğer işbirlikleri ile kurulan ilişki ve görünürlük değerlendirilmesini kapsamaktadır. Mali bölüm projenin harcama özeti, bütçenin kullanımı ile ilgili bilgilerin izlenip kontrol edildiği bölümdür.

Ek İ-18 Ara Rapor Kontrol Listesi: Ek IX-A Ara Rapor'da belirtilen hususların ajans yetkililerince detaylı bir biçimde kontrol edilip ara raporun eksiksizliğinin sağlandığı listedir.

Ek İ-17 Bildirim ve Zeyilname Giriş Formu: Proje Toplam Bütçesi (eğer bütçe başlıkları arasındaki transferler, toplam proje bütçesinin yüzde 5'inin üzerinde ise), varsa proje ortaklarının sayısı, faaliyetlerde yapılan önemli değişimler, proje bütçesine eklenen yeni kalemler veya var olan kalemin bütçeden çıkarılması aşamalarında zeyilname kullanılır. Bunlara ek olarak destek yararlanıcısının adının ya da hukuki konumunun değişikliği, sözleşmede belirtilen sürenin uzatılması, proje ortaklarının ya da iştirakçilerinin projeden

ayrılması veya yenilerinin dahil olması, bütçe, faaliyet ve satın alma işlemleri için yapılacak değişikliklerde de zeyilname istenir. Projenin sözleşmesini önemli derecede etkilemeyecek proje koordinatörü, adres, banka hesabı değişikliği gibi küçük düzenlemelerde bildirim mektubu kullanılmalıdır.

Ek İ-15 Bildirim Mektubu Kontrol Listesi: Bu raporda proje yürütücüleri tarafından yapılan değişiklik bildirimlerinin Ajans yetkililerince kontrolü sağlanmaktadır.

Ek İ-16 Zeyilname Kontrol Listesi: Yararlanıcıların Ajansa gönderdiği değişiklik taleplerinin kontrol edildiği ve uygun görülürse onaylandığı belgedir. Uygun olmayan değişikliklerde Ajans yetkilileri bu listeye tavsiye görüşler ekleyerek yararlanıcıları bilgilendirmektedir.

Ek V Ödeme Talebi: Yararlanıcının sözleşmede belirtilen usullere göre ön, ara ve nihai ödeme taleplerini gerekçeleriyle ajansa bildirdiği belgedir.

Ek XI-Harcama Teyidi: Ajans denetçisi tarafından yararlanıcıların destek sözleşmesinde beyan ettikleri faaliyetlere yönelik harcamaları doğru ve uygun olarak gerçekten yaptığının doğrulanması amacıyla hazırlanan ve yararlanıcıya sunulan rapordur.

Ek XII Mali Kontrol Taahhütnamesi: Yararlanıcının borçlarının, sınır ve tutarlarının kontrol edilebilmesi için ajansa verdiği yetki belgesidir.

Ek X-B Nihai Rapor: Projenin sona ermesiyle yararlanıcı tarafından Proje Uygulama Rehberi'ndeki şartlara uygun olarak hazırlanan, projenin mali ve teknik bölümüyle ara rapordakine benzer şekilde değerlendirildiğini gösteren rapordur.

Ek İ-19 Nihai Rapor Kontrol Listesi: Nihai raporda yapılacak iş ve işlemlerin kontrolünün sağlandığı rapordur.

Ek İ-21 Proje Kapanış Raporu: Son ödemenin yapılmasından sonra proje sonuçlarının nihai incelemesinin yapıldığı, proje kalitesinin, projenin uygulama başarısının ve tanıtım için uygunluğunun raporlandığı çalışmadır.

Ek İ-22 Program Kapanış Raporu: Ajansın destekte bulunduğu programların süresinin bitmesiyle oluşturduğu rapordur.

3.2.2. PMI Tarafından Tanımlanan Bilgi Alanları ve Süreç Grupları Matrisinde Bulunan İşlem Adımları

Çalışma kapsamında Kalkınma Ajansları dokümanlarıyla karşılaştırma yapılan PMI Metodolojisine ait işlem adımları şunlardır:

4.1.Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi

13.1.Paydaşların Belirlenmesi

4.2.Proje Yönetim Planının Geliştirilmesi

5.1.Kapsam Yönetiminin Planlanması

5.2.Gereksinimlerin Toplanması

5.3.Kapsamın Tanımlanması

5.4.İş Kırılım Yapısının(İKY) Oluşturulması

6.1.Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması

6.2.Aktivitelerin Tanımlanması

6.3.Aktivitelerin Sıralanması

6.4.Aktivite Sürelerinin Tahmin Edilmesi

6.5.Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi

7.1.Maliyet Yönetiminin Planlanması

7.2.Maliyetlerin Tahmin Edilmesi

7.3.Bütçenin Belirlenmesi

8.1.Kalite Yönetiminin Planlanması

9.1.Kaynak Yönetiminin Planlanması

9.2.Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi

10.1.İletişim Yönetiminin Planlanması

11.1.Risk Yönetiminin Planlanması

11.2.Risklerin Tanımlanması

11.3.Niteliksel Risk Analizinin Yapılması

11.4.Niceliksel Risk Analizinin Yapılması

11.5.Risk Yanıtlarının Planlanması

12.1.Tedarik Yönetiminin Planlanması

13.2.Paydaş Katılımın Planlanması

4.3.Proje Çalışmasının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi

4.4.Proje Bilgi Birikiminin Yönetilmesi

8.2.Kalitenin Yönetilmesi

9.3.Kaynakların Sağlanması

9.4.Ekibin Geliştirilmesi

9.5.Ekibin Yönetilmesi

10.2.İletişimin Yönetilmesi

11.6.Risk Yanıtlarının Uygulanması

12.2.Tedariklerin Yürütülmesi

13.3.Paydaş Katılımın Yönetilmesi

4.5.Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü

4.6.Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleşmesi

5.5.Kapsamın Onaylanması

5.6.Kapsamın Kontrolü

6.6.Zaman Çizelgesinin Kontrolü

7.4.Maliyetlerin Kontrolü

8.3.Kalitenin Kontrolü

9.6.Kaynakların Kontrolü

10.3.İletişimin İzlenmesi

11.7.Risklerin İzlenmesi

12.3.Tedariklerin Kontrolü

13.4.Paydaş Katılımının İzlenmesi

4.7.Proje ya da Fazın Kapatılması



4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde PMI'nın Tablo 2.2.'deki bilgi alanları ve süreç grupları matrisindeki işlem adımlarından hareketle Kalkınma Ajanslarının proje teklif çağrısı başvuru formu ve belgelerindeki ortaklıklar ve farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.1. PMI Bilgi Alanları ve Süreç Grupları Matrisini Oluşturan Başlıklar ile Kalkınma Ajansı Dokümanının Karşılaştırılması

4.1. Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi: Bu belgeyle proje yöneticisi belirlenmekte ve sorumlulukları tanımlanmaktadır. Proje ile ilgili fizibilite çalışması yapılır. Proje ile organizasyonun stratejisi ile süregelen çalışmaların irtibatı sağlanmaktadır (Sönmez, 2010). Entegrasyon yönetimi ve başlatma sürecinin ilk adımı olan Proje Başlatma Belgesiyle Kalkınma Ajanslarının **EK H-3.1.Başvuru Veri Giriş Formu**'nun başında projenin özeti niteliğinde olan proje adı, süresi, maliyeti, paydaşlar ve ortaklar gibi genel ve iletişim bilgileri kısmı benzerlik göstermektedir. Ayrıca burda bahsedilen özet bilgiler başvuru formunun bir parçasıdır, ayrı bir proje başlatma belgesi istenmemektedir.

13.1. Paydaşların Belirlenmesi: Proje paydaşlarını düzenli olarak ilgi alanları, katılımları, karşılıklı bağımlılıkları belirlenir. Paydaşların proje başarısına yapabilecekleri katkı ile ilgili bilgilerin de analizi yapılır ve bu işlemler belgelenir. Sürecin en önemli yararı, proje ekibinin her bir paydaş veya paydaş grubunun proje etkin katılımı için uygun koşulları belirlemesine olanak sağlamasıdır. Bu süreç, proje boyunca ihtiyaç duyuldukça periyodik olarak gerçekleştirilir (PMI, 2017). Paydaş yönetimi ve başlangıç sürecinde yer alan bu belgeyle projenin etkileyeceği kişiler ve kurumlar belirlenir. Bunların projeye katkıları, ilişkileri ve projeden çıkarları da ifade edilir. Ayrıca paydaşlarla ilgili tüm bilgilerin bulunduğu paydaş listesi de hazırlanır (Sönmez, 2010). **EK H-3.1 Proje Başvuru Formu**'nda **Beklenen Sonuçlar** başlığı altında bulunan **“Hedef Gruplar/Yararlanıcılar Üzerinde Beklenen Etki”** alt başlığında Projenin hedef gruplar/yararlanıcılara yapacağı katkı ile bunların ve varsa ortakların teknik ve yönetim kapasitelerinin durumları istenmektedir. Bunlardan ayrı olarak ortaklar ve iştirakçilerle ilgili bilgiler ve onlarla yapılacak ortaklık/iştirakçilik beyannameleri de bulunmaktadır.

4.2. Proje Yönetim Planının Geliştirilmesi: Bu süreçte bütün plan bileşenlerinin tanımlanması, hazırlanması ve koordinesi ile bunları entegre bir proje yönetim planında birleştirmesi yapılır. Tüm proje çalışmalarının temelini ve işin nasıl yapılacağını tanımlayan kapsamlı bir belge olması bu sürecin temel yararlarıdır. Bu işlem projede bir kez veya önceden tanımlanmış noktalarda gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansları dokümanlarına bakıldığında entegrasyon yönetimi ve planlama sürecinde yer alan bu işleme **Ek H-3.3. Mantıksal Çerçeve Matrisi**'nin karşılık geldiği söylenebilir. Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan **Proje Hazırlama Rehberi**'nde bu tablonun projenin özetini içermesi bakımından öneminden bahsedilmektedir. Bu matris sayesinde proje başlangıç ve yürütme süreçlerinde proje takibi kolaylaşmaktadır. Projenin amaçları, hedefleri, çıktıları belirlenir. Bu hedeflere ulaşmak için gereken faaliyetler planlanır. Ayrıca riskler de bu tabloda yer almaktadır.

5.1. Kapsam Yönetiminin Planlanması: Proje ve ürün kapsamının tanımlama, doğrulama ve kontrol edilme işlemlerinin nasıl yapılacağını belgelendiği kapsam yönetimi planının oluşturulduğu süreçtir. Bu sürecin en önemli faydası, proje boyunca kapsamın nasıl yönetileceği konusunda rehberlik ve yönlendirme sağlamasıdır. Bu işlem bir kez veya projenin önceden tanımlanmış noktalarında gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansı'nın incelenen dokümanlarından **Ek H-3.3. Mantıksal Çerçeve Matrisi**'nin kapsam yönetim planıyla örtüştüğü ifade edilebilir.

5.2. Gereksinimlerin Toplanması: Proje hedeflerini gerçekleştirmek için paydaş ihtiyaçlarının belirlendiği, belgelendiği ve yönetildiği süreçtir. Bu sürecin temel yararı, ürün kapsamını ve proje kapsamını tanımlamak için temel oluşturmaktır. Bu işlem bir kez veya projenin önceden tanımlanmış noktalarında gerçekleştirilir (PMI, 2017). Planlama süreçleri grubunda ele alınan bu süreç ile proje ihtiyaçlarının ne kadar titiz bir şekilde belirlendiği ve yönetildiği belirlenmektedir. Elde edilen sonuç proje başarısını doğrudan doğruya etkilemektedir (Sönmez, 2010). **Ek H-3.3. Mantıksal Çerçeve Matrisi**'nde yer alan **Araçlar** bölümünde projede personel, ekipman, eğitim, etüd, malzeme, tesis gibi ihtiyaçların belirlenmesi istenmektedir.

5.3. Kapsamın Tanımlanması: Toplanan gereksinimlerin tümü projeye dahil edilemeyebileceğinden, bu süreçte nihai proje gereksinimleri seçilir. Daha sonra projenin ve ürünün, hizmetin veya sonucun ayrıntılı bir açıklaması geliştirilir. Bu sürecin temel yararı, ürün, hizmet veya sonuç sınırlarını ve kabul kriterlerini tanımlamasıdır (PMI, 2017).

Kalkınma Ajansı dokümanlarında projenin amacı, beklenen sonuçlar, temel faaliyetler **Ek H-3.3. Mantıksal Çerçeve Matrisi**'nde istenmektedir.

5.4. İş Kırılım Yapısının(İKY) Oluşturulması: Projenin faaliyetlerinin ve çıktılarının daha küçük, kolay kontrol edilebilir parçalara bölme işlemidir. En önemli yararı, teslim edilmesi gerekenler için bir çerçeve sağlamasıdır. Bu işlem bir kez veya projede önceden tanımlanmış noktalarda gerçekleştirilir (PMI, 2017). Planlama sürecindeki bu işlemle proje hedeflerine başarıyla ulaşmak ve gerekli teslimatları yapmak amacıyla proje ekibinin yürüttüğü çalışmalar teslimata yönelik olarak hiyerarşik bir şekilde ayrıştırılmaktadır (Sönmez, 2010). Projelerde gerçekleştiği süreç boyunca çeşitli problemler ortaya çıkabilir ve problemler projede aksaklıklara sebep olabilir. İş Kırılım Yapısı (WBS) ile proje başlangıcında işlerin planlı bir şekilde hazır olması herhangi bir aşamada oluşabilecek aksaklığın diğer faaliyetleri etkilememesi sağlanır (Bozoğlu, 2005). Kalkınma Ajanslarının proje hazırlama kılavuzları, başvuru belgeleri göz önüne alındığında detaylı bir iş kırılım yapısı oluşturulmadığı bu yüzden zaman çizelgelerinde faaliyet sürelerinin detaylandırılmadığı gözlenmektedir. Ayrıca incelediğimiz proje başvuru formlarında kilometre taşlarının belirtilmediği göze çarpmaktadır.

6.1. Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması: Proje zaman çizelgesinin planlandığı, geliştirildiği, yönetildiği, süreçtir. Zaman çizelgesinin kontrolü için programlar, prosedürler ve belgeler oluşturulur. Bu sürecin en önemli yararı, proje programının proje boyunca nasıl yönetileceği konusunda rehberlik ve yönlendirme sağlamasıdır. Bu işlem bir kez veya projede önceden tanımlanmış noktalarda gerçekleştirilir (PMI, 2017). Zaman yönetimi, projenin zamanında teslim edilmesini yöneten bir alan olduğu için tüm alanlarla etkileşim halindedir (Yılmaz, 2021). **Ek H-3.1 Proje Başvuru Belgesi**'nde yer alan **Süre ve Faaliyet Planı Formu** faaliyetlerin her biri için hazırlık ve uygulamaya dair genel görüş vermesi bakımından bu süreçle örtüşmektedir.

6.2. Aktivitelerin Tanımlanması: Proje çıktılarına ulaşmak üzere yapılacak aktivitelerin belirlendiği ve belgelendiği süreçtir. Bu sürecin temel faydası iş paketlerini; proje çalışmasının tahmin edilmesi, programlanması, yürütülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için temel sağlayan bir çizelgeleme faaliyetlerine ayrıştırmasıdır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). **Ek H-3.1 Proje Başvuru Belgesi**'nde yer alan **“Faaliyetlerin Ayrıntılı Açıklaması”** başlığında yapılacak her faaliyetin adı ve açıklaması istenmektedir.

Ayrıca eğer varsa, her bir ortağın, iştirakçilerin veya taşeronların rolünün belirtilmesi beklenmektedir.

6.3. Aktivitelerin Sıralanması: Proje faaliyetlerin birbirleri ile ilgilerinin, ilişkilerinin tanımlandığı ve belgelendiği süreçtir. Bu sürecin en önemli yararı, proje kısıtlamaları dikkate alındığında en yüksek verimliliği elde etmek için mantıksal iş sırasını tanımlamasıdır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). **Ek H-3.1 Proje Başvuru Belgesi'**nde yer alan **Süre ve Faaliyet Planı Formu'**nda **Hazırlık ve Uygulama** başlığı altında temel ve alt faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Diğer bir nokta ise her ne kadar başvuru kılavuzlarında ve Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan **“Proje Hazırlama Rehberi”**nde kilometre taşlarının önemi vurgulanmış olsa da başvuru formlarında ve zaman-faaliyet planlarında buna uygun bir başlık ayrılmadığı gözlenmektedir.

6.4. Aktivite Sürelerinin Tahmin Edilmesi: Projenin muhtemel kaynaklarıyla belirlenen aktiviteleri bitirmek için ihtiyaç duyulacak çalışma döneminin sayısını tahmin edilir. Bu sürecin en önemli yararı, her bir aktivitenin tamamlanması için gereken süreyi belirlemektir. Bu işlem proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). **Ek H-3.1 Proje Başvuru Belgesi'**nde yer alan **Süre ve Faaliyet Planı Formu'**nda öncelik-sonralık ilişkisine göre faaliyetlerin başlama-bitiş sürelerinin belirlenmesi istenmektedir. Genel bir görüş amacı taşıyan süre ve faaliyet planı yararlanıcıya esneklik sağlaması bakımından detaylı tarihleri belirtmemektedir. Bu planda “1. ay”, “2. ay” olacak şekilde aylık işlemlerin belirtilmesi istenmektedir.

6.5. Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi: Proje gerçekleştirilirken, izleme ve kontrol sürecinde çizelge modeli oluşturmak amacıyla faaliyetlerin sıralaması, zamanı, kaynak ihtiyaçları ve çizelge kısıtlamaları analiz edilir. Bu sürecin en önemli yararı, proje faaliyetlerini tamamlamak için planlanan tarihlere sahip bir çizelge modeli oluşturmaktır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). **Ek H-3.1 Proje Başvuru Belgesi'**nde yer alan **Süre ve Faaliyet Planı Formu'**yla yararlanıcılar proje zaman çizelgesini geliştirmiş olmaktadır.

7.1. Maliyet Yönetiminin Planlanması: Proje maliyetlerinin tahmin edildiği, bütçenin hesaplandığı, maliyetin yönetimi ile izleme/kontrol süreçlerinin nasıl yapılacağı belirlenir. Sürecin en önemli faydası, proje maliyetlerinin proje boyunca nasıl yönetileceği konusunda rehberlik ve yönlendirme sağlamasıdır. Bu işlem bir kez veya projede önceden tanımlanmış noktalarda gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajanslarının proje başvuru formları

incelediğinde **Ek H-3.2. Bütçe Formu**'nun bu süreçte örtüştüğünü söylenebilir. Bu form dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar: **Ek B-1 Faaliyet Bütçesi**, **Ek B-2 Beklenen Finansman Kaynakları**, **Ek B-3 Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi** ve **Ek B-4 Harcama Takvimi**.

7.2. Maliyetlerin Tahmin Edilmesi: Projeyi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynakların maliyetine ilişkin bir tahmin geliştirme sürecidir. Bu sürecin en önemli faydası, proje için gerekli parasal kaynakları belirlemesidir. Bu süreç, proje boyunca ihtiyaç duyuldukça periyodik olarak gerçekleştirilir (PMI, 2017). **Ek H-3.2. Bütçe Formu** içerisinde yer alan **Ek B-1 Faaliyet Bütçesi** ile tahmini maliyetler belirli başlıklarda istenmektedir. Bu form içerisinde şu başlıklarda maliyet tahmini istenmektedir:

1. İnsan kaynakları (Personel Maaşları, Gündelikler)
2. Seyahat
3. Ekipman ve malzeme (Mobilya, Bilgisayar Donanımı- Makineler, Teçhizat, Makineler için Yedek Parça, Aletler, Ekipman-Diğer)
4. Yerel ofis maliyetleri (Araç maliyetleri- Ofis kirası- Tüketim malzemeleri, ofis malzemeleri- Tel/faks, elektrik, ısınma gibi diğer hizmetler)
5. Diğer maliyetler, hizmetler (Yayınlar- Etüt, araştırma-Denetim maliyetleri- Değerlendirme maliyetleri- Tercüme, tercümanlar, Mali hizmetler- Konferans/seminer maliyetleri- Tanıtım maliyetleri- İnşaat işleri- Kontrolörlük işleri ve diğer)
6. Diğer (Önceki başlıklar altında bütçelenemeyen ancak doğrudan proje uygulaması ile ilgili maliyetler)
7. Projenin uygun doğrudan maliyetleri toplamı (1'den 6'ya kadar)
8. İdari maliyetler (Kalem 7'nin maksimum %2'si)
9. Toplam uygun proje maliyeti (7+8)

7.3. Bütçenin Belirlenmesi: Temel maliyet planı oluşturmak amacıyla bireysel faaliyetlerin veya iş paketlerinin tahmini maliyetlerini toplama sürecidir. Bu sürecin en önemli yararı, proje performansının izlenebileceği ve kontrol edilebileceği temel maliyet çizgisini belirlemesidir. Bu işlem bir kez veya projede önceden tanımlanmış noktalarda gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansı başvuru belgelerinde yer alan **Ek H-3.2. Bütçe Formu** içerisindeki **Ek B-2 Beklenen Finansman Kaynakları Formu** ile başvuru sahibinin projeye yapacağı mali katkı, ajanstan talep ettiği destek miktarı ve diğer kurumlar (ortaklar) tarafından yapılan katkılar hesaplanarak proje bütçesi oluşturulmaktadır.

8.1. Kalite Yönetiminin Planlanması: Proje ve çıktıları için kalite ihtiyaçları ile standartları belirlenerek projenin kalite ihtiyaç ve/veya standartlara uygunluğunun nasıl gösterileceği belgelenir. Bu sürecin en önemli yararı, proje boyunca kalitenin nasıl yönetileceği ve doğrulanacağı konusunda rehberlik ve yönlendirme sağlamasıdır. Bu işlem, bir kez veya projede önceden tanımlanmış noktalarda gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajanslarının **Ek H-3.1. Başvuru Formu** içinde yer alan **Amaçlar ve Gerekçelendirme** alt başlıklarının kalite yönetimi planlamasına yönelik olduğu söylenebilir. Ayrıca aynı form içinde kalite yönetim planına karşılık gelen bölümün **“Beklenen Sonuçlar”** başlığı altında istendiği görülmüştür. Bu kısımda projenin hedef grup üzerinde beklenen etkisi, somut çıktılar, çarpan etkileri ve sürdürülebilirlikle ilgili olan alt başlıkları kalite yönetimi planlamasına yönelik olduğu söylenebilir.

9.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Planlanması: Proje ekibinin ve fiziksel kaynakların tahminin yapıldığı, bunların nasıl temin edileceğinin belirlenir. Kaynakların yönetimi ve kullanımı da bu süreçte tanımlanır. Bu sürecin en önemli yararı, projenin türü ve karmaşıklığına dayalı olarak proje kaynaklarının yönetimi için gereken yaklaşımı ve yönetim çabası düzeyini belirlemesidir. Bu işlem bir kez veya projede önceden tanımlanmış noktalarda gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansının başvuru formu içerisinde yer alan **“Yöntem”** başlığında **Proje Uygulaması İçin Önerilen Ekip** başlığı içerisinde istenmektedir. Bu başlıkta detaylar şu şekilde ifade edilmektedir:

-İdari ve teknik işlerden sorumlu her personelin rolleri, görevleri ve kime karşı sorumlu oldukları belirlenir.

-Proje ekibindeki personellerin tam veya yarı zamanlı olarak çalışma süreleri belirlenir.

-Proje teknik bir konuya bu personelin teknik bilgiye sahip olduğu ve projeyi gerçekleştirebileceği gösterilir.

Ayrıca Kalkınma Ajansları dokümanları içinde yer alan **Ek H-3.4. Özgeçmiş** belgesinde de projede yer alacak ekibin bilgileri verilerek proje ekibi belirlenmiş olmaktadır. Proje yöneticisi kilit personel olarak tanımlanmıştır.

9.2. Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi: Proje çalışmasında ihtiyaç duyulan ekip kaynaklarının, malzemelerin, ekipmanların, tedarik türlerinin ve miktarlarının tahmin edilmesi sürecidir. Bu sürecin en önemli yararı, projeyi tamamlamak için gereken kaynakların türünü, miktarını ve özelliklerini belirlemesidir. Bu süreç, proje boyunca ihtiyaç duyuldukça periyodik olarak gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansının başvuru formu içerisinde yer alan “Yöntem” başlığında “**Projelerin uygulanması için önerilen temel araçlar (ekipmanlar, araçlar...)**” olarak belirlenmesi istenmektedir. Bu başlıkta şu detaylara yer verilmesi beklenmektedir:

-Proje çalışmaları için gereken tesis, donanım, yazılım gibi gereksinimler belirlenmelidir.

-Söz konusu araçların hangi amaçla kullanılacağı, hangi sonuca hizmet edecekleri açıklanmalıdır.

10.1. İletişim Yönetiminin Planlanması: Bu süreçte projedeki paydaşların veya grupların bilgi ihtiyaçlarına, mevcut kurumsal varlıklara ve projenin ihtiyaçlarına dayalı olarak proje iletişim aktivitelerine uygun strateji ve plan geliştirilir. Bu sürecin en önemli yararı, ilgili bilgileri zamanında sunarak paydaşların etkin ve verimli bir şekilde katılımını sağlamaktır. Bu süreç, proje boyunca ihtiyaç duyuldukça periyodik olarak gerçekleştirilir (PMI, 2017). Planlama süreçleri grubunda yer alan bu süreç ile her bir iletişimin ne zaman, nerede, kimlerle yapılacağı, sağlanacak iletişimden kimlerin sorumlu olduğu belirlenmektedir (Sönmez, 2010). Kalkınma Ajanslarının **Ek H-3.1. Başvuru Formu’nun Başvuru Veri Giriş Formu** sayfasında yararlanıcının ve ortaklarının iletişim bilgileri istenmektedir.

11.1. Risk Yönetiminin Planlanması: Bu süreçte bir projenin risk yönetiminin nasıl yürütüleceğini belirleyen faaliyetler tanımlanır. Sürecin en önemli faydası ise risklerin derecesi, türü ve görünürlüğü planlanarak hem riskler ile hem de diğer paydaşlar için önemi ile orantılı olması sağlanır. Bu işlem bir kez veya projede önceden tanımlanmış noktalarda gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajanslarının dokümanları içerisinde yer alan **Ek H-3.3. Mantıksal Çerçeve Matrisi’nde Varsayımlar** sütununda projenin genel ve özel amaçları, beklenen sonuçlar ve faaliyetler konularıyla ilgili risk yönetimi planlaması yapılmaktadır.

11.2. Risklerin Tanımlanması: Bireysel ve genel proje risklerinin kaynaklarının belirlendiği ve özelliklerinin belgelendiği süreçtir. Bu sürecin en önemli faydası, var olan bireysel ve genel proje risklerinin kaynaklarının belgelenmesidir. Ayrıca, proje ekibinin belirlenen risklere uygun şekilde yanıt verebilmesi için bilgileri bir araya getirir. Bu süreç proje boyunca

gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajanslarının dokümanları içinde yer alan **Ek H-3.3. Mantıksal Çerçeve Matrisi**'nde **Varsayımlar** sütununda projenin genel ve özel amaçları, beklenen sonuçlar ve faaliyetler konularıyla ilgili olası riskler tanımlanır. Mantıksal Çerçeve'de riskler tanımlanırken yararlanıcılardan proje hedeflerine ulaşılması için yararlanıcının dışında hangi dışsal faktör ve koşulların sağlanması gerektiği ile dikkate alınması gereken risklerin hangileri olduğunun belirtilmesi istenmektedir.

11.3. Niteliksel Risk Analizinin Yapılması: Özellikle risklerin meydana gelme ihtimallerinin ve projeye olası etkilerinin değerlendirilerek daha fazla analiz yapılarak bireysel proje risklerine öncelik verme sürecidir. Bu sürecin temel faydası, çabaları yüksek öncelikli risklere odaklamasıdır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). **Ek H-3.3. Mantıksal Çerçeve Matrisi**'nde **Varsayımlar/Riskler** belirlenirken önemli riskleri belirleyebilmek için yararlanıcılardan proje başlamadan önce sağlanması gereken ön koşullar ile faaliyetlerin uygulanması sırasında sağlanması gereken dışsal koşulların hangileri olduğunun ifade edilmesi beklenmektedir.

11.4. Niceliksel Risk Analizinin Yapılması: Belirlenen bireysel ve diğer risk kaynaklarının genel proje hedeflerine yapacağı birleşik etkinin sayısal olarak analizinin yapıldığı süreçtir. Sürecin en önemli faydası, genel proje risk maruziyetini nicelleştirmesi ve ayrıca risk yanıt planlamasını desteklemek için ek nicel risk bilgileri sağlayabilmesidir. Bu süreç her proje için gerekli değildir, ancak kullanıldığı yerde proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansı dokümanlarında niceliksel risk analiziyle ilgili bir bilgiye ulaşılamamıştır.

11.5. Risk Yanıtlarının Planlanması: Seçeneklerin geliştirilmesi, stratejilerin seçilmesi ve genel proje riskine maruz kalmanın yanı sıra bireysel proje risklerinin ele alınması için eylemler üzerinde anlaşmaya varılması sürecidir. Bu sürecin temel faydası, genel proje riskini ve bireysel proje risklerini ele almak için uygun yolları belirlemesidir. Bu süreç aynı zamanda kaynakları tahsis eder ve proje belgelerine ve gerektiğinde proje yönetim planına faaliyetler ekler. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan “**Proje Hazırlama Rehberi**”ne göre **Ek H-3.3. Mantıksal Çerçeve Matrisi**'nde ilk doldurulması gereken yer “**Ön Koşul**”dur. Burada projenin uygulamasını zorlaştıracak ya da imkansız hale getirecek risklerin değerlendirilmesi istenmektedir.

12.1. Tedarik Yönetiminin Planlanması: Projede ihtiyaç duyulan tedariklere verilen kararların belgelendiği süreçtir. Mal ve hizmetler, icra eden kuruluşun diğer bölümlerinden

veya dış kaynaklardan temin edilebilir. Bu süreçte tedarik yöntemi ve potansiyel satıcılar da belirlenir. Bu süreçteki en önemli fayda, proje dışından mal ve hizmet edinilip edinilmeyeceğini ve eğer öyleyse ne edinileceğini ve nasıl, ne zaman edinileceğini belirlemesidir. Bu işlem bir kez veya projenin önceden tanımlanmış noktalarında gerçekleştirilir. (PMI, 2017). **“Kalkınma Ajansı Tarafından Finanse Edilen Destek Sözleşmeleri için Geçerli Genel Koşullar”** formunda, destek yararlanıcısına projenin uygulanmasında yardım edebilecek kurum veya kuruluşların iş birliği ilkesiyle çalışabileceği ifade edilmektedir. Destek yararlanıcısı ve varsa ortakları projenin esas işleri dışındaki inşaat ve hizmetler gibi işlerin sınırlı bir bölümünün de taşeronu (yüklenici) ihale edilebileceği de ifade edilmektedir. Tedarik planlanması kapsamında eğer yararlanıcı ihaleye ihtiyaç duyuyorsa gerekli tüm belgeler de **“Satın Alma Rehberi ve Ekleri”** ile hazırlanır. Kalkınma Ajanslarının satın alma rehberi ek dosyalarında bu aşamada yapılacak ihaleler, satın almalar, değerlendirmelerle ilgili genel koşulların, şartnamelerin açıklandığı çalışmalar bulunmaktadır.

13.2. Paydaş Katılımının Planlanması: Proje paydaşlarının ihtiyaçlarına, beklentilerine, ilgi alanlarına ve proje üzerindeki potansiyel etkilerine dayalı olarak proje paydaşlarını dahil etmek için yaklaşımlar geliştirme sürecidir. En önemli yararı paydaşlarla etkili bir şekilde etkileşim kurmak için eyleme geçirilebilir bir plan sağlamasıdır. Bu süreç, proje boyunca ihtiyaç duyuldukça periyodik olarak gerçekleştirilir (PMI, 2017). Çukurova Kalkınma Ajansının hazırladığı **Proje Hazırlama Kılavuzu** incelendiğinde paydaşların Hedef Gruplar ve Nihai Yararlanıcılar, Finansman Sağlayan Kuruluşlar, Ortaklar ve İştirakçiler olarak gruplandığı görülmektedir. İncelenen başvuru formunda proje özet bilgilerinde bu paydaşlara yönelik bilgiler istenmektedir. Detaylı olarak da **Beklenen Sonuçlar** başlığı altındaki **“Hedef Gruplar/Yararlanıcılar Üzerinde Beklenen Etki”** başlığında detaylı açıklamalar istenmektedir. Yine projenin ortakları ve iştirakçileri ile ilgili bilgiler ve beyannameler başvuru formunda istenmektedir.

4.3. Proje Çalışmasının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi: Proje yönetim planında belirlenen işin ve faaliyetlerin, yürütüldüğü ve yönetildiği süreçtir. Ayrıca projenin amaçlarına ulaşmak için onaylanmış değişiklikler de uygulanır. Bu sürecin en önemli faydası, proje çalışmasının ve çıktılarının genel yönetimini sağladığı için proje başarısı olasılığını artırmasıdır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansı hibe program başvurularında kullanılan **Ek H-3.1. Başvuru Formu** ve **Ek H-3.3. Mantıksal Çerçeve Matrisi** proje

alışmasının yönlendirme ve yönetilmesinde kullanılması açısından bu aşamayla benzerlik göstermektedir.

4.4. Proje Bilgi Birikiminin Yönetilmesi: Projeyle gerekleştirilmeyek istenen amaçlara ulaşmak ve kurumsal öğrenmeyi sağlamak amacıyla var olan bilgilerin kullanıldığı ve yeni bilgilerin oluşturulduğu süreçtir. Geçmişte yapılan projelere ait kurumsal bilgilerden faydalanıldığı için mevcut projenin iyileştirilmesi yapılabilmektedir ayrıca gelecekte yapılacak projelere de rehberlik edebilecek olması bu sürecin en önemli faydalarıdır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajanslarının **Ek H-3.1. Başvuru Formu**’nda **Başvuru Sahibinin Bilgileri** bölümü yer almaktadır. Bu bölümde başvuru sahibinin proje yönetme ve uygulama kapasitesini belirlemek için benzer proje tecrübelerini belirtmeleri istenmektedir. Ayrıca Kalkınma Ajansı dışında destek almak için başvurduğu kurum ve kuruluşların bilgisi istenerek son üç sene içerinde herhangi bir destek alıp almadığı da sorulmaktadır. Buradaki amacın yararlanıcının bilgi birikiminin tespit edilmesi olduğu ifade edilebilir.

8.2. Kalitenin Yönetilmesi: Kalite yönetim planını, kuruluşun kalite politikalarını projeye dahil eden yürütülebilir kalite faaliyetlerine dönüştürme sürecidir. Bu sürecin en önemli yanları, etkisiz süreçleri ve düşük kalitenin nedenlerini belirlemenin yanı sıra kalite hedeflerine ulaşma olasılığını artırmasıdır. Kalite Yönetimi, projenin genel kalite durumunu paydaşlara yansıtmak için kalite kontrol sürecinden elde edilen verileri ve sonuçları kullanır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansı dokümanlarından **Ek H-3.1 Başvuru Formu** içerisinde yer alan **Performans Göstergeleri** başlığı ile Başvuru rehberinin ekinde sunulan göstergeler listesinden projeye uygun olanların seçilmesi istenir. Ajansın ifadesine göre performans göstergeleri proje başarısının belirlenmesinde temel olacağı için buradaki ifadelerin yalnızca erişilebilir ve gerçekçi hedeflerden ve göstergelerden oluşması beklenir. Belirlenecek göstergelerin ve hedeflerin mantıksal çerçevede belirtilenlerle benzer olması istenmektedir.

9.3. Kaynakların Sağlanması: Projenin belirlenen hedeflere ulaşması için ihtiyaç duyulan ekip üyelerini, sarf malzemelerini, ekipmanı, tesisleri ve diğer kaynakların temin edildiği süreçtir. Kaynakların seçimini özetlemesi, yönlendirmesi ve bunları ilgili faaliyetlerine atamasının yapılması en temel faydalarıdır. Bu süreç, proje boyunca ihtiyaç duyuldukça periyodik olarak gerçekleştirilir (PMI, 2017). Yürütme süreçlerinde yer alan bu işlemlerde başvuru formlarındaki belirlemelere göre ekip yeleri ve diğer araçların temini proje

sürecinde sağlanmaktadır. Bu noktada ajans yetkilileri tarafından gerçekleştirilen ilk izleme ziyaretinin önemli olduğu söylenebilir. **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**'na göre sözleşmenin imzalanmasının ardından bir ay içinde gerçekleşmesi gereken ilk izleme ziyaretiyle proje uygulama sahasının durumu gözlenmekte, yararlanıcının talebi olan veya denetçinin tespit ettiği ihtiyaçlar belirlenerek ön ödemenin koşulları sağlanmaktadır. **Ek İ-4 İlk Veri Giriş Formu** ile bütçe ana kalemleri içerisinde yer alan ekipman, yerel ofis malzemeleri gibi ihtiyaçların listesi ve bunlara yönelik bütçe miktarları da belirtilmektedir.

9.4. Ekibin Geliştirilmesi: Proje performansını yükseltmek için yetkinliklerin, ekip üyeleri arasındaki etkileşimin ve ekip ortamının iyileştirilmesi çalışmalarının yapıldığı süreçtir. Bu sürecin en önemli yararı, gelişmiş ekip çalışması, gelişmiş kişilerarası beceri ve yetkinlikler, motive olmuş çalışanlar, daha az yıpranma ve daha iyi genel proje performansı ile sonuçlanmasıdır. Bu işlem proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Çalışma matbu evraklar üzerinden gerçekleştiği için yürütme sürecinde yer alan bu işlemin Kalkınma Ajanslarının desteklediği projelerde proje yürütücüleri tarafından nasıl gerçekleştiği tespit edilememektedir.

9.5. Ekibin Yönetilmesi: Ekip üyesi performansının izlenip geri bildirim sağlandığı, sorunların çözüme kavuşturulup gerekirse ekip değişiklikleri yapılarak proje performansının iyileştirilmeye çalışıldığı süreçtir. Bu sürecin en önemli yararı, ekip davranışını etkilemesi, çatışmayı yönetmesi ve sorunları çözmesidir. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajanslarının destek projelerinde proje yürütücüsü, uzman kişiler içerisinde yapılması planlanan değişiklikler **Ek İ-15 Bildirim Mektubu** ek belgesiyle gerçekleşmektedir.

10.2. İletişimin Yönetilmesi: Proje bilgilerinin doğru zamanda ve uygun şekilde oluşturulmasını, toplanmasını, elde edilen bilgilerin paylaşılmasını, arşivlenmesini, ihtiyaç anında bilgilerin geri alınmasını, izlenmesini, yönetilmesini ve nihai olarak elden çıkarılmasını sağlayan süreçtir. Bu sürecin en önemli yararı, proje ekibi ile paydaşlar arasında verimli ve etkili bir bilgi akışı sağlamasıdır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). **Ek IX-A Ara Rapor Teknik Bölüm** içerisinde **Açıklama** başlığı altında proje ortaklarının isimleri, nihai yararlanıcılar ile hedef gruplarla ilgili bilgi istenmektedir. Ayrıca **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu**'na göre Kalkınma Ajansı izleme personeli tarafından gerçekleştirilen düzenli izleme ziyaretlerinde yararlanıcının proje ait bilgi ve belgeleri düzenli bir kayıt ve arşivleme sistemine alıp almadığını da kontrol etmektedir. Yine

projelere ait raporlar, mektuplar KAYS uygulaması üzerinden gerçekleştiği için KAYS'ın arşivleme özelliği olduğu da söylenebilir.

11.6. Risk Yanıtlarının Uygulanması: Ortak anlayışla hazırlanan risk yanıt planlarının uygulandığı süreçtir. Sürecin en önemli faydası, genel proje riskini görmek, bireysel proje risklerini en az seviyeye indirmektir. Bunlarla beraber bireysel proje fırsatlarını yukarı seviyeye ulaştırmak için risk yanıtlarının planlandığı şekliyle uygulanmasını sağlamaktadır. Bu süreç proje sonuna kadar gerçekleştirilir (PMI, 2017). **Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu'**na göre izleme ve değerlendirme çalışmaları kapsamında program ve projelere düzenli risk analizleri yapılarak bu risklere düzenleyici ve önleyici tedbirler almak için çalışmalar yapılmaktadır.

12.2. Tedariklerin Yürütülmesi: Satıcı yanıtlarının alınması ile bir satıcının belirlenerek sözleşmenin imzalandığı süreçtir. Sürecin temel yararı, nitelikli bir satıcı seçmesi ve teslimat için yasal sözleşmeyi uygulamasıdır. Sürecin nihai sonuçları, resmi sözleşmeler de dahil olmak üzere kurulan anlaşmalardır. Bu süreç, proje boyunca ihtiyaç duyuldukça periyodik olarak gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansı programlarına ait projeler gerçekleştirilirken Mal Alımı ve Hizmet Alımı ihalelerinde, biri başkan olmak üzere oyları eşit en az 3 () kişi atanır. Yapım İşleri ihalelerinde de en az 5 (beş) yeli Değerlendirme Komitesi belirlenir. **SR Ek 4 - Değerlendirme Komitesi Tayini** ile komite belirlenir. Yapılan ihalelerin neticelenmesiyle beraber ihaleye hak kazanan firmalara **SR Ek 12 - Sözleşmeye Davet Mektubu** gönderilmektedir. Bu aşamada seçilmeyen isteklilere de **SR Ek 11 - Seilmeyen İstekliye Mektup** dosyasıyla seçilmeme nedenlerinin ifade edildiği bir mektup gönderilir. **SR Ek 3 - Teklif Dosyası Sözleşmesi Ek-1 Genel Koşullarda** yüklenicilerle belirtilen şartlarda sözleşme imzalanır.

13.3. Paydaş Katılımının Yönetilmesi: Paydaşların beklentilerinin ve gereksinimlerinin giderildiği, paydaşlar arasındaki sorunların üzüldüğü ve paydaşların etkin katılımını artırmak amacıyla iletişim içinde bulunduğu çalışma sürecidir. Bu süreçteki temel fayda, proje yöneticisinin desteği artırmasına ve paydaşlardan gelen direnci en aza indirmesine izin vermesidir. Bu işlem proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Proje ortaklarında, iştirakilerinde ayrılmalar olması veya değişiklikler yapılması gerektiğinde **Ek İ-17 Bildirim/Zeyilname Giriş Formu** ile süreç yürütülür.

4.5. Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü: Proje yönetim planı çerçevesinde belirlenen performans hedeflerini yakalamak amacıyla genel proje ilerlemesinin kontrol edilerek raporlandığı süreçtir. Sürecin en önemli yararları, paydaşların projenin mevcut durumunu anlamalarına, herhangi bir performans sorununu çözmek için gerçekleştirilen eylemleri tanımalarına, maliyet ve program tahminleriyle gelecekteki proje durumu hakkında görünürlük sahibi olmalarına olanak sağlamasıdır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Entegrasyon ve izleme/kontrol sürecindeki bu işlem Kalkınma Ajansları dokümanlarından **Ek IX-A Ara Rapor** ile **Ek İ-18 Ara Rapor Kontrol Listesi** ile örtüştüğü söylenebilir.

4.6. Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleşmesi: Bu süreç proje belgelerinde, çıktılarda veya proje yönetim planında yapılan tüm değişiklik taleplerini inceler ve değişiklik taleplerinin çözümünü belirler. Bu sürecin en önemli yararı, genellikle projenin planlarını ve genel hedeflerini gözetmeden gerçekleşen değişikliklerin sebep olduğu genel proje risklerini ele alırken, proje içindeki belgelenmiş değişikliklerin entegre bir şekilde değerlendirilmesine izin vermesidir (PMI, 2017). Entegrasyon yönetimi ve izleme/kontrol sürecindeki bu işlem Kalkınma Ajansları dokümanlarından **Ek İ-17 Bildirim/Zeyilname Giriş Formu** ve **Ek İ-16 Zeyilname Kontrol Listesi** ile örtüşmektedir.

5.5. Kapsamın Onaylanması: Belirlenen proje çıktı/ürün/sonuçların kabul edilerek resmiyet kazandığı süreçtir. En önemli yararı, projenin kabul edilme işlemlerine nesnellik getirmesi ve planlanan teslimatların tamamının doğrulanarak hizmet, sonuç veya nihai ürünün kabul edilme olasılığını artırmasıdır. Bu süreç, proje boyunca ihtiyaç duyuldukça periyodik olarak gerçekleştirilir (PMI, 2017). Ajans tarafından KAYS üzerinden alınan proje başvurularından kabul edilenlerle yapılacak sözleşmelerle kapsam onaylanmaktadır.

5.6. Kapsamın Kontrolü: Proje kapsamında tanımlanan işlemlerin durumunu izlenerek temel kapsam çizelgesindeki değişikliklerin yönetildiği süreçtir. En önemli yararı, temel kapsam çizelgesinin proje boyunca sürdürülmesidir. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kapsam yönetimi ve izleme/kontrol sürecindeki bu işleme yönelik ilk adım il izleme ziyareti kapsamında yapılmaktadır. Bu aşamada izleme personeli yararlanıcının başvuru sırasında belirttiği faaliyetlerin, göstergelerin doğruluğunu kontrol etmektedir. Bu ziyaret sırasında **Ek İ-4 İlk Veri Giriş Formu**'nu kullanarak da bu konuda raporlama yapmaktadır. Kalkınma Ajansları dokümanlarından **Ek İ-18 Ara Rapor Kontrol Listesi** ile **Ek İ-15 Bildirim Mektubu Kontrol Listesi**'yle de yararlanıcının proje sürecinde yapmak istediği

değişikliklere yönelik kontrol sağlamakta, değişikliklere onay vermekte gerekirse düzenlemeler istemektedir.

6.6. Zaman Çizelgesinin Kontrolü: Proje süresindeki değişiklikleri belirlemek ve bu değişiklikleri yönetmek amacıyla projenin mevcut gidişatını takip etme sürecidir. Bu sürecin en önemli yararı, program temel çizgisinin proje boyunca sürdürülmesidir. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Çukurova Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan **Proje Başvuru Rehberi**'nde faaliyetlerden sorumlu kişilerin belirlenmesi istenmektedir. Yürütme sürecinde bu kişiler yürütücü ve ekiple beraber projenin durumunu izlemekten ve faaliyet planına uygun hareket edilmesinden sorumlu olacaktır.

7.4. Maliyetlerin Kontrolü: Proje temel maliyet çizelgesindeki değişiklikleri tespit ederek bunları yönetmek için projenin mevcut maliyet durumunun izlendiği süreçtir. Bu sürecin en önemli yararı, temel maliyet çizgisinin proje boyunca sürdürülmesidir. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajanslarının proje başvuru belgelerinde yer alan **Ek H-3.2. Bütçe Formu** içerisinde yer alan **Ek B-3 Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi** formu Faaliyet bütçesine eş değer tablodur. Faaliyet bütçesi içerisinde bulunan harcama kalemlerinin tamamına neden ihtiyaç duyulduğu ve bu harcama kalemlerinin proje kapsamında ifade edilen faaliyetlerle ilişkisinin gerekçeleri açıklama sütununa yazılır. **Ek IX-A Ara Rapor Mali Bölüm**'de Ajans tarafından bu formlardaki bilgiler göz önüne alınarak maliyet kontrolü yapılmaktadır.

8.3. Kalitenin Kontrolü: Projenin mevcut performansını değerlendirmek, proje çıktılarının doğru ve eksiksiz olduğunu tespit etmek ayrıca müşterilerin projeden beklentilerinin karşılamasını sağlamak amacıyla kalite yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesinin sonuçlarının izlenmesi ve kaydedilmesi sürecidir. Proje çıktılarının ve işinin nihai kabul için kilit paydaşlar tarafından belirtilen gereksinimleri karşıladığını doğrulaması açısından önem taşımaktadır. Proje çıktılarının amaçlandığı şeyi yapıp yapmadığını belirler. Bu çıktıların geçerli tüm standartlara, gereksinimlere, düzenlemelere ve şartnamelere uyması gerekir. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajanslarının proje başvuru belgelerinde yer alan **Ek H-3.1. Başvuru Formu** içerisindeki **Çarpan Etkileri** başlığıyla proje sonuçlarının tekrarlanma ve yayılma olasılıkları ve yöntemlerinin belirlenmesi, projenin benzer projelere öncülük edebilecek kapasitede olup olmadığının saptanması, konuyla ilgili diğer sektör ve alanlara olumlu etkilerinin tespit edilmesi istenir. Bu aşamaların projenin belirlenen amaç ve

hedeflere uygun devam edip etmediğinin kontrolü ise Ajans yetkilileri tarafından **Ek İ-6 İzleme Ziyareti Raporu** ile incelenir.

9.6. Kaynakların Kontrolü: Proje hizmetine sunulan fiziksel kaynakların planlarda belirtildiği şekliyle kullanılabilmesine imkân sağlamakla birlikte kaynakların planlandığı gibi kullanılıp kullanılmadığının tespitine yönelik izleme ve gerektiğinde düzeltici önlem alma sürecidir. Bu sürecin en önemli yararı, atanan kaynakların proje için doğru zamanda ve doğru yerde bulunmasını ve artık ihtiyaç duyulmadığında serbest bırakılmasını sağlamaktır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Bu süreçte işlemlerin başvuru formuna uygun ilerleyip ilerlemediği Ajans yetkilileri tarafından **EK İ-6 İzleme Ziyareti Raporu** ile incelenir. Proje yararlanıcılarının ekip üyeleri ile ilgili yapmak istedikleri değişiklikler ise **EK İ-15 Bildirim Mektubu Kontrol Listesi** ile yine Ajans yetkilileri tarafından değerlendirilir.

10.3. İletişimin İzlenmesi: Projenin ve paydaşlarının bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlama sürecidir. Bu sürecin en önemli yararı, iletişim yönetim planında ve paydaş katılım planında tanımlanan en uygun bilgi akışını sağlamasıdır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansı tarafından istenen **Ek IX-A Ara Rapor Teknik Bölüm'de Ortaklar ve Diğer İşbirlikleri** başlığı altında yararlanıcılardan projenin resmi ortakları ile proje uygulamasına dahil edilmiş diğer kuruluşlarla ilişkilerinin değerlendirilmesi istenmektedir.

11.7. Risklerin İzlenmesi: Projenin risk yanıt planlarının uygulamasının ve tanımlanmış risklerin gözlemlendiği, yeni olası risklerin tespiti ve analizlerinin gerçekleştiği ayrıca proje süresince risklerin etkinliğinin değerlendirildiği süreçtir. Bu sürecin en önemli yararı, proje kararlarının genel proje riskine maruz kalma ve bireysel proje riskleri hakkındaki güncel bilgilere dayanmasını sağlamasıdır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Kalkınma Ajansı yetkililerince projelerin yürütülmesi esnasında yapılan izleme ziyaretlerine ait **Ek İ-6 İzleme Ziyareti Veri Giriş Formu** içerisinde projenin ön ödeme riski, projenin başlangıç riski, projenin ilerleme riski alt başlıklarında **Projenin Risk Değerlendirmesi** yapılmaktadır.

12.3. Tedariklerin Kontrolü: Satın alma ilişkilerinin yönetilmesi, sözleşme performansının izlenmesi, uygun şekilde değişiklik ve düzeltmelerin yapılması ile sözleşmelerin kapatılması sürecidir. Bu sürecin en önemli yararı, hem satıcının hem de alıcının performansının, yasal anlaşmanın şartlarına göre projenin gereksinimlerini karşılamasını sağlamasıdır. Bu süreç,

proje boyunca ihtiyaç duyuldukça gerçekleştirilir (PMI, 2017). **SR Ek 3 - Teklif Dosyası Sözleşmesi Ek-1 Genel Koşullar** formunun “Ara ve Nihai Rapor” bölümünde; yüklenicinin sözleşme süresi içerisinde, sözleşme şartları dahilinde istenecek ara raporları ve nihai raporu hazırlamakla yükümlü olduğu belirtilmektedir. Bahsedilen raporlar teknik ve mali olmak üzere 2 (iki) bölümden oluşmalıdır. Raporların çerçevesi yükleniciye sözleşmenin uygulama aşamasında proje yöneticisi tarafından bildirildiği gibi olmalıdır. Yüklenici sözleşmede belirtilen süre dolmadan hemen önce nihai bir proje rapor taslağı oluşturmaktadır. Bu raporda sözleşmenin uygulanması sürecinde eğer yaşanmışsa temel sorunlara yönelik değerlendirmelerde bulunmalıdır. Bahsedilen nihai rapor, Proje Yöneticisi’ne sözleşme süresinin sona ermesiyle beraber en geç 30 (otuz) gün içinde teslim edilmelidir. Sözleşmenin bölümler halinde yerine getirildiği koşullarda tamamlanan her bir bölümün ardından Yüklenici tarafından kesin bir hakediş raporu oluşturulmalıdır. Ajans gerekli gördüğü durumlarda bu süreci izleme, değerlendirme yetkisine sahiptir. Ajans tarafından yapılan izleme ziyaretlerinde ve bu ziyaretlere ilişkin **Ek İ-6 İzleme Ziyaret Raporu**’nda ihale dosyalarına, ilan sürecine teklif ve değerlendirme işlemlerinin ardından yapılan satın alma sözleşmelerine ayrıca teslimat tarihi, gerçekleşen ve tamamlanan satın alma durumlarına ilişkin kontroller ve değerlendirmeler yapılmaktadır.

13.4. Paydaş Katılımının İzlenmesi: Proje paydaşları arasındaki ilişkilerin gözden geçirildiği, katılıma yönelik çalışmaların ve planlarının değiştirilmesiyle paydaşların proje etkin katılımını artıracak yöntemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu sürecin en önemli yararı, projenin gelişmesi ve değişmesiyle paydaş katılım faaliyetlerinin üretkenliğini ve etkililiğini sürdürmesi ya da artırmasına imkan sağlamasıdır. Bu süreç proje boyunca gerçekleştirilir (PMI, 2017). Paydaş katılımının yönetilmesi sürecindeki değişikliklerin Ajansa bildirilmesi sonucunda Ajans yetkilileri tarafından **Ek İ-16 Zeyilname Kontrol Listesi** hazırlanarak süreçler kontrol edilir. Bu listede ortakların değişmesi ya da ayrılması söz konusu olduğunda projenin yeni ortakla veya ortaksız ilerlemesinde sorun olup olmayacağına ilişkin detaylı değerlendirmeler yapılır. Projeye yeni ortakların dahil edilmesi söz konusu olduğunda hem bu ortakların projeye uygun olduğunu hem de diğer ortaklara bu konuda bilgi verildiğini gösteren belgeler kontrol edilir. Proje ortağının projeden çekilmesi söz konusu olmuşsa bu durumdan proje ortağının haberdar olduğunu ve onayını kanıtlayan belgeler kontrol edilir. Yararlanıcının ya da ortağının tüzel kişiliğinde gerçekleşen bir değişiklik söz konusu olduğunda bu değişikliklerin kanıtlandığı belgelerin de kontrolü sağlanmaktadır.

4.7. Proje ya da Fazın Kapatılması: Projenin tamamlanan bir fazı veya sözleşmede belirtilen tüm faaliyetlerin sonuçlandırılmasına yönelik bir süreçtir. Bu sürecin temel faydaları, proje veya aşama bilgilerinin arşivlenmesi, planlanan çalışmanın tamamlanması ve yeni çabalar sürdürmek için organizasyonel ekip kaynaklarının serbest bırakılmasıdır. Bu işlem bir kez veya projede önceden tanımlanmış noktalarda gerçekleştirilir (PMI, 2017). Entegrasyon yönetimi ve kapanış sürecinde yer bu işlem, Kalkınma Ajansları dokümanlarında **Ek İ-21 Proje Kapanış Raporu** ile örtüşmektedir. Ayrıca **Ek IX-B Nihai Rapor** ile **Ek İ-19 Nihai Rapor Kontrol Listesi** de kapanış raporlarından önce kontrol sağlamak için kullanılmaktadır. **Ek İ-22 Program Kapanış Raporu** ile ajans destek programının kapanışını raporlamaktadır. Kalkınma Ajanslarında proje ve program performans göstergelerine bakarak kapanış yapılmaktadır. Programın sona ermesinden iki yıl sonra da etki değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Proje ve program kapanış değerlendirmeleri için matbu evraklar varken etki değerlendirmeleri için matbu evrak bulunmamaktadır.

Kalkınma Ajansının hibe programlarda kullandığı incelenen dokümanların PMI süreç grupları ve bilgi alanları ile ilişkisi dikkate alınarak Tablo 4.1. hazırlanmış ve aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Ajans Dokümanlarının Bilgi Alanları ve Süreç Grupları Matrisi ile Uyumu

Bilgi Alanları/ Süreç Grupları	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
Entegrasyon Yönetimi	EK H-3.1. BAŞVURU FORMU			EK-I 17 BİLDİRİM/ZEYİLNAM E VERİ GİRİŞ FORMU EK İ- 16 ZEYİLNAM KONTROL LİSTESİ EK İ-15 BİLDİRİM MEKTUBU KONTROL LİSTESİ EK İ-6 İZLEME ZİYARETİ RAPORU EK İ-4 İLK VERİ GİRİŞ FORMU EK İ-18 ARA RAPOR KONTOL LİSTESİ	EK-IX-B NİHAİ RAPOR EK i-19 NİHAİ RAPOR KONTROL LİSTESİ İ-21 PROJE KAPANIŞ RAPORU İ-22 PROGRAM KAPANIŞ RAPORU
Kapsam Yönetimi	EK-H 3.3 MANTIKSAL ÇERÇEVE			EK İ-6 İZLEME ZİYARET BİLDİRİMİ	
Zaman Yönetimi				EK IX-A ARA RAPOR EK İ-6 İZLEME ZİYARET BİLDİRİMİ	
Maliyet Yönetimi	EK XII MALİ KONTROL TAAHÜTNAMESİ	EK III BÜTÇE (EK III-A FAALİYET BÜTÇESİ EK III-B BEKLENEN FİNANSMAN KAYNAKLARI EK III-C MALİYETLERİN GEREKÇELENMESİ EK III-D HARCAMA TAKVİMİ)	EK V- ÖDEME TALEBİ	EK IX-A ARA RAPOR EK X1- HARCAMA TEYİDİ EK İ-6 İZLEME ZİYARET BİLDİRİMİ	
Kalite Yönetimi				EK IX-A ARA RAPOR EK İ-6 İZLEME ZİYARET BİLDİRİMİ	
İnsan Kaynakları Yönetimi	EK XII MALİ KONTROL TAAHHÜTNAMESİ	EK H-3.4 ÖZGEÇMİŞ		EK İ-6 İZLEME ZİYARET BİLDİRİMİ	
İletişim Yönetimi				EK İ-6 İZLEME ZİYARET BİLDİRİMİ	
Risk Yönetimi		EK H-3.3. MANTIKSAL ÇERÇEVE		EK İ-6 İZLEME ZİYARET BİLDİRİMİ	
Tedarik Yönetimi		SATIN ALMA EKLERİ	SATIN ALMA EKLERİ	EK İ-6 İZLEME ZİYARET BİLDİRİMİ	
Paydaşların Yönetimi				EK IX-A ARA RAPOR EK İ-6 İZLEME ZİYARET BİLDİRİMİ	

Kalkınma Ajanslarının proje başvurularının toplanması, değerlendirilmesi, sözleşme imzalanması ve proje sürecinin sahada uygulanmasını izleme ve kontrol süreçleri ile yönetmektedir. Kurumun kendi içinde kullandığı belge ve süreçler bilinmediğinden bu tablo sadece başvuru kılavuz ve formları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu nedenle tabloda yürütme sütunu düşük bir içeriğe sahip iken izleme ve kontrol sütunu çok sayıda belge ile desteklenmiştir.

5. SONUÇ

Bu tez çalışmasında Kalkınma Ajanslarının hibe desteği sağladığı programlarında kullandığı proje başvuru formları, başvuru rehberleri gibi dokümanlar incelenerek PMI standartlarının bilgi alanları ve süreç gruplarıyla benzer ve farklı yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla PMI bilgi alanları ve süreç grupları matrisinde yer alan 49 süreç açıklanmıştır. Kalkınma Ajanslarının dokümanları bu süreçler dikkate alınarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu, Kalkınma Ajansları Tarafından Sağlanan Destekler İçin Proje Uygulama Rehberi ile ajansların kendi bünyelerinde hazırladığı proje uygulama rehberleri ile yararlanıcıların projelerin planlama sürecinden kapanışına kadar yapmaları gerekenleri, sorumlulukları ve yükümlülükleri açıklamışlardır. Ayrıca ajanslar tarafından başvuruları kabul edilen projeler ile sözleşme imzalandıktan sonra yürütme süreci ile ilgili bilgilendirme toplantıları da yapılmaktadır. Kalkınma Ajanslarının proje başvuru ve ek belgeleri incelendiğinde bu dokümanların bazı noktalarda PMI Standartlarıyla benzerlik gösterdiği bazı noktalarda da farklılaştığı söylenebilir. Kalkınma Ajanslarının dokümanlarında asıl önemsenen hususların projelerin mali boyutlarını ilgilendiren kısımlar olduğu dikkat çekmektedir. Başvuru formlarında detaylı iş kırılım yapıları, kilometre taşları, zaman planlaması gibi önemli alanlarda ise detaylandırılmadığı ifade edilebilir. PMI Standartları ile Kalkınma Ajanslarının dokümanlarının benzerlik ve farklılıklarının incelendiği bu çalışmada bilgi alanları ile ilgili sonuç ve öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Entegrasyon Yönetimi kapsamında, proje başlatma belgesi PMI (2017) tarafından bir projeyi resmi olarak başlatmasıyla beraber proje yöneticisine kaynakları faaliyetlerde kullanma yetkisi veren bir belge geliştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Projeye resmiyet kazandırması ve paydaşlara proje hakkında ilk bilgileri sunması açısından önemi düşünüldüğünde bu belgenin ayrı olarak sunulması önerilebilir.

Kapsam Yönetimi kapsamında, incelenen proje başvuru formlarında iş kırılım yapısının ayrıntılı bir şekilde ele alınmadığı ve detaylandırılmadığı gözlenmiştir. Detaylı iş kırılım yapılarının projenin özellikle maliyet, zaman ve insan kaynakları uygulamalarını kolaylaştıracağı söylenebilir. Bununla beraber proje yönetim planı içerisinde önemli noktaları

işaret etmesi ve proje zamanının kontrol edilebilir olmasını sağlamada önemli görev üstlenmesi açısından kilometre taşlarına da formlarda yer verilmelidir.

Zaman Yönetimi açısından yararlanıcılara esneklik sağlaması açısından Ajans tarafından faaliyetlerin sadece birkaç başlıkta genel olarak tanımlanmasının istendiği gözlenmiştir. Bu durumun projelerin zaman yönetiminin doğru planlanamaması, projenin zamanında teslim edilememesi gibi önemli sorunlar ortaya çıkarabileceğini söylemek mümkündür. Bunun yerine faaliyetler, hassas bir iş kırılım yapısı ile onlarca iş paketi şeklinde tanımlanabilir ki bu da projenin daha somut şekilde tanımlanabilir ve ölçümlenebilir olmasını sağlar. Sonuç olarak başvuru formlarında iş kırılım yapısına ilişkin eksiklikler olduğu gözlenmektedir. Planlama aşamasında her bir faaliyetin detaylı şekilde alt faaliyetlere ayrılması proje hazırlayıcısının süreçlere ilişkin daha hassas tahminlerde bulunmasını sağlayabilir. Projelerin zaman çizelgeleri hazırlanırken her bir faaliyetin öncül faaliyete bağlandığı, her bir faaliyetin başlangıç ve bitiş tarihlerinin planlanabildiği MS Project, Primavera, Ecra vb. uygulamalar aracılığıyla yapılmasının daha işlevsel, kontrol edilebilir olacağı ifade edilebilir.

Maliyet Yönetimi açısından bakıldığında Ajansın daha çok projenin uygulama aşamasında bu konuya önem verdiği gözlenmiştir. Projenin planlama ve başlangıç aşamalarında yani Kalkınma Ajanslarına proje başvurularının yapıldığı andan itibaren detaylı maliyet analizlerinin istenmesi projenin uygulamasında ve izlenmesinde kolaylık sağlayabilecek ve öngörülebilirliği artıracaktır.

Kalite yönetimi açısından, başvuru formlarında kalite ifadesinin kullanılmadığı performans gösterileri, çarpan etkileri gibi ifadelerin bu kavramı karşıladığı düşünülebilir. Uluslararası kalite standartlarının kullanılması projenin ürün/hizmet kalitesinin ve etkililiğinin belirlenmesinde önemli olabilecektir.

İnsan Kaynakları açısından, projelerin uygulama aşamalarına yönelik herhangi bir inceleme yapılamadığı için proje ekiplerinin geliştirilmesi ve yönetilmesi adımları ile ilgili yorum yapılamamıştır. Projelerdeki başarının proje lideri kadar proje ekibinin göstereceği performansa da bağlı olduğunu, ekip üyelerin bu yüzden fiziksel ve psikolojik olarak görevlerinden kopmamaları gerektiğini düşünen Ece ve Kovancı'ya (2004) göre ekip üyeleri; teknolojik gelişmelere hakim, ekip çalışmasına katkı sağlayabilecek, tecrübeli, problem çözme becerisi yüksek ve alanında uzman kişilerden seçilmelidir. Bu adımlarla ilgili ulaşılan belgelerde herhangi bir bölüm de tespit edilememiştir. Proje başvuru formlarında ya da ek

belgelerle proje ekibinin geliştirilmesi ve yönetilmesi süreçleriyle ilgili planlamaların da konulması da proje yönetim sürecini kolaylaştıracaktır.

Projenin tüm paydaşlarla etkili bir şekilde yürütülmesi açısından çok önemli bir görevi olan proje iletişim yönetimini sahada izleyebilmek, süreçleri gözlemleyebilmek daha doğru ve nesnel yorumlar yapılmasını sağlayacaktır.

Risk yönetimi için Mantıksal Çerçeve Matrisi'nde varsayımlar/riskler bölümünde karşılaşılabilecek risklerin belirlenmesi istenmektedir. Faaliyetler, beklenen sonuçlar ve proje amacı için bu varsayımların doldurulması gerekmektedir. Fakat olası risklerle karşılaşıldığında nasıl önlemler alınacağıyla ilgili bir çalışma göze çarpmamaktadır. Bu yüzden Proje Başvuru Formlarında ve Ek H-3.1. Mantıksal Çerçeve Matrisi'nde daha fazla alan ayrılması gerektiği söylenebilir çünkü projenin her alanıyla ilgili detaylı düşünülmüş bir risk analiziyle karşılaşılabilecek riskler tespit edilmeli ve kriz anlarında yapılacak işler belirtilmelidir. Böylece projenin uygulanma sürecinde hızlı karar alma ve uygulamalar gerçekleştirilerek zaman, maliyet kayıplarının önüne geçilmiş olacaktır.

Tedarik yönetiminin PMI Standartları ile örtüştüğü söylenebilir.

Paydaşların belirlenmesi aşamasının PMI Standartlarına benzer olduğunu söylemek mümkün. Fakat yine sahada gözlem yapılamadığı için paydaşların projeye katkılarının nasıl olduğu, proje yürütücüsü tarafından paydaş katılımını arttırmaya yönelik neler yapıldığı gibi yani paydaş katılımının yönetilmesi ve izlenmesi aşamalarının uygunluğu konusunda yorum yapılamamaktadır.

Proje yönetim kültürünün toplumda tam bir karşılığının olmaması, hibe programlarına başvuranların eğitim düzeyi, danışmanlık firmalarının standart formatlar üzerinden benzer projeler hazırlaması gibi sebeplerden dolayı PMI Metodolojisinin birebir karşılığı uygulamada görülmemektedir. Hibe programlarının kendi doğası gereği, başvuran profilleri, zaman kısıtı gibi unsurlar sebebiyle Kalkınma Ajanslarının kendine özgü süreçler geliştirmesinin PMI Metodolojisini kısmen uygulamasının makul olduğu ifade edilebilir.

6. ÖNERİLER

Çalışmanın doküman analizi yöntemiyle matbu evrak üzerinden gerçekleştirilmiş olması projelerin özellikle uygulama süreçlerindeki bazı soruları cevaplamayı zorlaştırmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda Kalkınma Ajanslarından hibe desteği alan projelerin uygulama süreçlerini sahada takip eden farklı nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin dikkate alınması bu çalışmalara zenginlik katabilecektir. Ayrıca hibe programları yürüten farklı kurumların Prince2, IPMA gibi farklı proje yönetim standartları üzerinden analiz edilmesi de proje yönetim metodolojilerine yönelik farkındalığın artması açısından faydalı olacaktır. Bu çalışma PMBOK altıncı baskı dikkate alınarak yapılmıştır. Çalışma süreci devam ederken PMBOK yedinci sürüm yayınlanmıştır. PMBOK yedinci sürüm proje yönetim metodolojisi bakımından önceki versiyonlarına göre radikal değişiklikler içermektedir. Bu versiyonu dikkate alarak yeni çalışmalar yürütülmesi literatüre zenginlik katacaktır. Bu gibi araştırmaların artması ülkemize özgü bir proje yönetim standardı belirlenmesine de öncülük edecektir.

KAYNAKÇA

- Adak, M. E. (2018). Hibe programların sivil toplum kuruluşlarına etkisi: Dernekler üzerine bir çalışma (Yüksek lisans tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi.
- Akça, H. (2014). Proje hazırlama ve yönetimi. M. Sayılı, E. Oruç, H. Günel, & H. Önen içinde, *Tarımsal Yayım ve Danışmanlık Cilt II* (s. 251-270). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yayınları.
- Akın, S., & Yıldız, F. F. (2005). Bölgesel kalkınma ajansları ve Türk tarımına etkileri. *Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Türktarım Dergisi*, 38-44.
- Ata, N. İ. (2009). Türkiye’de inşaat sektöründe profesyonel proje yönetim standartlarının kullanımı (Yüksek lisans tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Australian Institute of Project Management*. Erişim Tarihi: 06/06/2021. Australian Institute of Project Management Web sitesi: <https://www.aipm.com.au/certification/national-certification> adresinden alındı
- Aygün, A. B. (2016). Proje yönetim süreçleri (Yüksek lisans tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Barron, M. (2009). History of project management. *The Project Management Hut*.
- Bayraktaroğlu, İ. (2015). Proje yönetimi ve proje yönetiminde insan kaynakları yönetimi süreçleri:bir örnek uygulama (Yüksek lisans tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı.
- Bilir, C. (2019). Kurumsal proje yönetimi olgunluk modeli ve yerel yönetimler uygulaması. *Hacette Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(3), 391-422.
- Bozoğlu, G. G. (2005). Proje yönetimi ve pert, cpm tekniklerinin ab hibe projesine uygulanması(Yüksek lisans tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ekonometri Anabilim Dalı, Yöneylem Araştırması Bilim Dalı.
- Cambridge Dictionary*. Erişim Tarihi:05/07/2022. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/project> adresinden alındı
- Chin, C., C.Spowage, A., & Yap, E. H. (2010). Defining & classifying project management methodologies. *PM World Today*, 12(5), 1-9. *CMMA*. Erişim Tarihi: 05/06/2021. <https://www.cmaanet.org/about-us> adresinden alındı

- Cömertpay, S. (2011). Türkiye’deki proje yönetim firmalarının CMMA standardı sözleşme uygulaması açısından değerlendirilmesi(Yüksek lisans tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi Programı.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (S. B. Demir, Dü., E. Bukova Güzel, İ. Erdoğan, Y. Dede, G. Hacıömeroğlu, H. Ercan, I. Bilican, . . . S. B. Demir, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Çakmak, C. (2021). Türkiye’de kalkınma ajansları ve ajansların bölgesel kalkınmaya yönelik etkileri analizinde Çukurova Kalkınma Ajansı örneği (Yüksek lisans tezi). *Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı*. Mersin.
- Çalı, H. H. (2011). Türkiye’de Kalkınma Ajanslarında denetim sorunsalı. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 419-442.
- Çikot, Ö. (2019). Project management with pmı standards and a critical approach to a real utilization in banking industry(Master thesis). İstanbul: Marmara Universty Insitute for Graduate Studies In Pure and Applied Sciences Department of Industrial Engineering.
- ÇKA. (tarih yok). Proje Hazırlama Kılavuzu. Adana: Çukurova Kalkınma Ajansı. Erişim Tarihi: 10/03/2022. https://www.cka.org.tr/uploads/pages_v/proje-hazirlama-kilavuzu.pdf adresinden alındı
- Çorak, A. (2015). Proje yönetimi. *Demiryolu Mühendisliği Dergisi*(2), 52-54.
- Çukurova Kalkınma Ajansı. Erişim Tarihi: 05/12/2021. <https://www.cka.org.tr/tr/sayfa/hakkimizda> adresinden alındı
- Çukurova Kalkınma Ajansı. Erişim Tarihi: 15/01/2022. <https://www.cka.org.tr/> adresinden alındı
- Dengiz, G. M. (2007). *Temel proje yönetimi eğitim programı genişletilmiş ders notları*. Ankara: Sağlık Bakanlığı Proje Yönetimi Destek Birimi.
- Derenskaya, Y. (2018). Project scope management process. *Baltic Journal Of Economic Studies*, 4(1), 118-125.
- Dinçer, F. (2013). Proje döngüsü yönetimi: Avrupa Birliği (Ab) proje yaklaşımlarının incelenmesi ve Türkiye açısından örnek bir projenin değerlendirilmesi (Yüksek lisans tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

- Dursun, M., Mutlu, H., & Göker, N. (2022). Project management methodologies success factors evaluation employing intuitionistic fuzzy cognitive map method. *The International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (s. 4908-4915). İstanbul: IEOM Society International.
- Durukal, O., & Tekeli, R. (2016). Yerel yönetimler için ulaşılabilir hibe kaynakları. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 36-43.
- Ece, E., & Kovancı, A. (2004). Proje yönetimi ve insan kaynakları ilişkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 75-85.
- Eker, E. (2008). Alman inşaat(proje) yönetiminin hizmet ve uygulama standardı ile amerikan inşaat(proje) yönetiminin hizmet ve uygulama standardının karşılaştırmalı analizi(Yüksek lisans tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı Yapı İşletmesi Programı.
- Eryılmaz, B., & Tuncer, A. (2013). Avrupa Birliği uyum sürecinde bölgesel kalkınma politikaları:Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye uygulaması. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(1), 165-189.
- Evcimen, T. U. *İnşaat Mühendisliğinde Proje Yönetimine Giriş*. Erişim Tarihi: 17/11/2022. <https://docplayer.biz.tr/47124592-Insaat-muhendisliginde-proje-yonetimine-giris-dr-taylan-ulas-evcimen-pmp-insaat-muhendisleri-odasi-ankara-subesi.html> adresinden alındı
- Gedik, S. (2010). Türkiye'nin tam üyelik sürecine AB hibe projelerinin katkıları ve bir araştırma.(Yayımlanmamış yükek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Uluslar Arası Ekonomik ve Politik ve İşletmecilik. İstanbul.
- Gümüş, B. (2022). *Proje Yönetimi Ders Notu*. <https://docplayer.biz.tr/45422313-End418-proje-yonetimi-2016-bahar-tobb-etu-yrd-doc-dr-bulent-gumus-gumusb-at-gmail-com.html> adresinden alındı
- Güvenetam, A. *Pmologie*. Erişim Tarihi: 03/012023 <https://www.pmologie.com/post/pmbok-v7-ile-proje-y%C3%B6netimi-d%C3%BCnyas%C4%B1na-gelen-yenilikler> adresinden alındı

- Harputluoğlu, C. (2008). Bir proje yönetim firmasında PMI yönetim sistemine göre model önerisi ve uygulanması (Yüksek lisans tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı Yapı Mühendisliği Programı .
- Haynes, M. E. (2009). *Project management: Get from the idea to implementation successfully* (4. b.). ABD: Axzo Press.
- Healy, P. (1997). *Project management - Getting the job done on time and in budget*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
- <http://www.projeyonetimi.com/detay/53/1k-Yoneticileri,-Proje-Yoneticilerini-Secerken-Nelere-Dikkat-Etmeli-%C2%BB>. (tarih yok).
- İltir, C. (2017). *Project ile proje yönetimi ve planlama project 2016 ile tam kontrol*. Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- IPMA Turkey. Erişim Tarihi: 06/06/2021. <https://www.ipmatrkey.org/indir/katalog.pdf> adresinden alındı
- Işık, N., Baysal, D., & Ceylan, O. (2010). Bölgesel kalkınma farklılıklarının giderilmesinde bir politika aracı olarak kalkınma ajansları. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, III(2), 1-18.
- Jainendrakumar, T. (2015). Project cost management for project managers based on PMBOK. *PM World Journal*, 1-13.
- Joshi, R. R. (2021). Role of human resources and process in project management. *Science, Technology And Development*, X(XIII), 332-340.
- Jovanovic, P., & Beric, I. (2018). Analysis of the available project management methodologies. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 1-13.
- Kalkınma Ajansları. (2023, Ocak 6). <https://ka.gov.tr/sayfalar/kalkinma-planlamasinda-istatistiki-bolge-birimleri-siniflandirmasi--24> adresinden alındı
- Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi. Erişim Tarihi: 01/20/2023. <https://kaysuygulama.sanayi.gov.tr/Kays/KaysIstemci/basvuruIslemleri.xhtml> adresinden alındı
- Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Onuncu kalkınma planı 2014-2018 girişimciliğin geliştirilmesi özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.

- Kandemir, O., & Ergin, Ü. (2018). Bölgesel gelişme bağlamında kalkınma ajanslarının faaliyetleri: TR82 Bölgesi (Kastamonu, Sinop, Çankırı) Örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 7(4), 2646-2671.
- Kömürlü, R., & Toltar, L. (2018). İnşaatte proje yönetimi;projenin başarısına etkisi. *Mimarlık ve Yaşam Dergisi*, 249-258.
- Kurşunoğlu, Z. (2017). Proje yönetiminde başarı kriterleri üzerine bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kurtar, A. (2019). Türkiye'deki üniversitelerde Avrupa Birliği hibeleriyle finanse edilen projelerin muhasebeleştirilmesi ve uygulamada yaşanan sorunlar (Yüksek lisans tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Avrupa Birliği Anabilim Dalı, Avrupa Birliği Programı.
- Küçük, O. (2007). AB uyum sürecinde kalkınma ajansları ve AB hibe projelerinin bölgesel kalkınmaya katkılarının araştırılması: Samsun, Kastamonu ve Erzurum NUTS II Bölgesi örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 495-507.
- Lock, D. (2007). *Project management(Ninth Edition)*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Manzanera, I. (2014). *Project Management Manual*. Erişim Tarihi: 13/12/2022. <https://ndub.academia.edu/IgnacioManzanera> adresinden alındı
- Mert, H., & Küçükoğlu, N. (2016). Proje yönetiminde PMI metodolojisi ve Türkiye'de uygulanabilirliği. *Press Academia Procedia*, 564-569.
- Morris, P. (1994). *The management of project*. London: Thomas Telford.
- Morris, P. W., Pinto, J. K., & Söderlund, J. (2010). *The Oxford handbook of project management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Naghizade, K., & Erkollar, A. (2017). Yazılım projelerinde kullanılan proje yönetimi standartları ve karşılaştırmaları. *360 Derece 4. Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 483-489). Manisa.
- Ogaili, S. M. (2022). The impacts of project management and government support on project's economy a comparative study of precast concrete factories in Iraq (Master thesis). İstanbul: İstanbul Gelisim University Institute Of Graduate Studies.
- Oskay, C. S., & Kubar, Y. (2007). Avrupa Birliğine uyum sürecinde Türkiye'de bölgesel kalkınmanın finansmanında kalkınma ajansları. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 204-214.

- Özaslan, A., & Ünlü, H. (2015). Türkiye’de bölgesel kalkınma politikalarında değişim ve kalkınma ajansları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 64-83.
- Özer, M. A. (2012). Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarının sosyal ekonomik işlevleri. *Kamu-İş*, 12(2), 37-74.
- Özsoy, T. (2021). Proje yönetimi tarihçesi. T. Özsoy, K. Sezgili, M. Hafizoğlu, & H. B. Yavuz içinde, *Proje yönetimi disiplinlerarası bir bakış*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Pernille, E., & Lund, J. A. (2013). *Project stakeholder management*. New York: Taylor & Francis Group.
- PMAJ. (2022). <https://www.pmaj.or.jp/ENG/about/mission.html> adresinden alındı
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) Sixth Edition*. Chicago: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2023). <https://www.pmi.org/about> adresinden alındı
- PMI Turkey. (2022). <https://www.pmi.org.tr/> adresinden alındı
- Prince2. Erişim Tarihi: 06/06/2021. Prince2 Web Sitesi: <https://www.prince2.com/uk> adresinden alındı
- Sak, R., Sak, İ. T., Şendil, Ç. Ö., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250. <http://doi.org/10.33400/kuje.843306> adresinden alındı
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2021, Kasım 30). www.sanayi.gov.tr:https://www.sanayi.gov.tr/bolgesel-kalkinma-faaliyetleri/kurumsal-yapilar/01129b adresinden alındı
- Sanjuan, A., & Froese, T. (2012). The application of project management standards and success factors to the development of a project management assessment tool. *26th IPMA World Congress* (s. 91-100). Crete: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Schwalbe, K. (2015). *An Introduction to Project Management* (Fifth Edition b.). Minneapolis: Schwalbe Publishing.
- SERKA Kalkınma Ajansı 2022 Yılı Çalışma Programı. Erişim Tarihi: 08/03/2022. <https://www.serka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/2022-yili-calisma-programi.pdf> adresinden alındı
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The history of project management. *International Journal of Management & Information Systems*, 18(4), 233-240.

- Simon, P., & Webster, R. M. (2018). *Starting out in project management*. Buckinghamshire: Association for Project Management.
- Sönmez, E. (2007). Neden proje yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Sönmez, G. (2010). Uluslararası proje yönetim standartlarının bilgi alanları ve aşamalarına göre karşılaştırılması ve Türk inşaat sektöründe değerlendirilmesi (Yüksek lisans tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı Yapı Programı.
- Spundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*(119), 939 – 948.
- Stretton, A. (2007). A short history of modern project management. *PM World Today*, IX(X), 1-18.
- Suvacı, E., Lezki, Ş., Uysal, O., Önce, S., Er, F., & Şıklar, E. (2019). *Proje yönetimi*. (H. Durucasu, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı. Erişim Tarihi: 13/01/2022. https://www.ab.gov.tr/ab-programlari-hibeleri_101.html adresinden alındı
- (2020). T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları 2020 Yılı Genel Faaliyet Raporu. Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü.
- Türk Dil Kurumu. Erişim Tarihi: 10/07/2022. www.sozluk.gov.tr adresinden alındı
- Uğur, T. (2019). Alternatif finansman kaynağı olan hibe ve teşviklerin iş geliştirme sürecinde etkileri (Uzaktan tezsiz yüksek lisans bitirme projesi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Uysal, Ö. (2019). Proje yönetimi bilgi alanları ile özgün bir projenin geliştirilmesi: E-okuma takvimi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, IV(1), 293-313.
- Ünal, M., & Ünal, Z. (2015). Proje yönetiminde paydaş ilişkilerinin rolü ve önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 8(4), 90-103.
- Verzuh, E. (2005). *The fast forward MBA in project management* (2. b.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wit, A. d. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170.
- Yalçın, A. (2019). *Otomotiv sektöründe proje yönetim süreci: İleri ürün devreye alma projeleri üzerine bir araştırma (Yüksek lisans tezi)*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

- Yasan, E. (2019). Proje yönetiminde başarı faktörleri: Bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eēitim Enstitüsü Mühendislik Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yentürk, N., & Aksakoēlu, Y. (2006). *Proje döngüsü yönetimi 1: Proje teklifi yazma, izleme ve deēerlendirme*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eēitim araştırmalarındaki yeri ve nemi. *Eēitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.
- Yılmaz, H. . (2018, Aēustos). Çevik proje yönetiminin teknoloji alanında prince2 proje yönetim metodolojisi ile karşılaştırılması (Yüksek lisans tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Y. (2021). PMI metodolojisi ile beyaz eşya sektöründeki gerçek bir uygulamaya eleştirel yaklaşım (Yüksek lisans tezi). Eskişehir: Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eēitim Enstitüsü.
- (2019). *2018 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu*. Sayıştay Bařkanlıēı. Erişim Tarihi: 14/05/2022. <https://www.sayistay.gov.tr/reports/OqY74r3oN1-2018-yili-kalkinma-ajanslari-genel-denetim-raporu> adresinden alındı

EKLER

Ek-A Ek II- Genel Koşullar

Ek-B Ek H-3 Standart Başvuru Rehberi

Ek-C Ek H-3.1 Başvuru Formu

Ek-Ç Ek H-3.3 Mantıksal Çerçeve

Ek-D Ek B-1 Faaliyet Bütçesi

Ek-E Ek B-2 Beklenen Finansman Kaynakları

Ek-F Ek B-3 Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi

Ek-G Ek B-4 Harcama Takvimi

Ek-Ğ Ek H-3.4 Özgeçmiş

Ek-H Ek İ-4 İlk Veri Giriş Formu (İlk İzleme Ziyareti Raporu

Ek-I Ek İ-6 İzleme Ziyareti Raporu

Ek-İ Ek IX-A Ara Rapor

Ek-J Ek İ-18 Ara Rapor Kontrol Listesi

Ek-K Ek İ-17 Bildirim ve Zeyilname Giriş Formu

Ek-L Ek İ-15 Bildirim Mektubu Kontrol Listesi

Ek-M Ek İ-16 Zeyilname Kontrol Listesi

Ek-N Ek V Ödeme Talebi

Ek-O Ek XI-Harcama Teyidi

Ek-Ö Ek XII Mali Kontrol Taahhütnamesi

Ek-P Ek X-B Nihai Rapor

Ek-R Ek İ-19 Nihai Rapor Kontrol Listesi

Ek-S Ek İ-21 Proje Kapanış Raporu

Ek-Ş Ek İ-22 Program Kapanış Raporu

Ek-A

Ek II- Genel Koşullar

<.....> Kalkınma Ajansı Tarafından Finanse Edilen

Destek Sözleşmeleri için Geçerli Genel Koşullar

İÇİNDEKİLER

GENEL VE İDARİ HÜKÜMLER

MADDE 1 - GENEL YÜKÜMLÜLÜKLER

MADDE 2 - BİLGİ VE RAPOR SAĞLAMA YÜKÜMLÜLÜĞÜ

MADDE 3 - SORUMLULUK

MADDE 4 - MENFAAT İLİŞKİŞİ

MADDE 5 - GİZLİLİ

MADDE 6 - GÖRÜNÜRLÜK

MADDE 7 - SONUÇLARIN KULLANIMI

MADDE 8 - PROJENİN İZLENMESİ / DEĞERLENDİRİLMESİ

MADDE 9 - SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİKLERİ

MADDE 10 - DEVİR

MADDE 11 - PROJE UYGULAMA SÜRESİ, SÜRE UZATIMI, DURDURMA, MÜCBİR SEBEPLER VE PROJE BİTİŞ TARİHİ

MADDE 12 - SÖZLEŞMENİN FESHİ

MADDE 13 - ANLAŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜMÜ

MALİ HÜKÜMLER

MADDE 14 - UYGUN MALİYETLER

MADDE 15 - ÖDEMELER VE TEMERRÜT FAİZİ

MADDE 16 - HESAPLAR, TEKNİK VE MALİ KONTROLLER

MADDE 17 - AJANS TARAFINDAN SAĞLANACAK DESTEĞİN NİHAİ TUTARI

MADDE 18 - İSTİRDAT (GERİ ALMA)

MADDE 19- FAİZ

GENEL VE İDARİ HÜKÜMLER

MADDE 1 - GENEL YÜKÜMLÜLÜKLER

1.1. Destek yararlanıcısı, projeyi kendi sorumluluğu altında ve eğer varsa ortakları ile iş birliği içerisinde, Ek I'de sunulan proje amaçlarını göz önünde tutarak ve performans göstergelerini dikkate alarak uygular. Bu çerçevede yararlanıcı, performans gereklerinin yerine getirilmesine yönelik olarak özel koşullarda varsa öngörülen yaptırımı kabul eder.

1.2. Destek yararlanıcısı, projeyi, ilgili alandaki ulusal ve uluslararası "iyi uygulama" örnekleri paralelinde, gerekli özen, verimlilik, şeffaflık ve gayretle ve aynı zamanda Sözleşme hükümleri ile uyumlu şekilde uygular. Bu amaçla, destek yararlanıcısı, projenin tam olarak uygulanabilmesi için, gereken tüm mali, beşeri ve maddi kaynaklarını seferber eder.

1.3. Destek yararlanıcısı, projenin tanımlanmasına veya uygulamasına yardımcı olacak tüm kurum veya kuruluşlarla iş birliği içinde hareket eder. Destek yararlanıcısı ve ortakları (eğer varsa), projeye özelliğini veren esaslı ve önemli işler hariç olmak üzere, projenin sınırlı bir bölümünü (inşaat ve hizmetler gibi) taşeronla (yükleniciler) ihale edebilir.

Yararlanıcılar ve ortaklarının desteklenen projeleri kapsamında yapacakları ihale ve satın alma faaliyetleri, satın alma ve ihale usul ve esasları doğrudan kanun veya yönetmelikle belirlenen kurum ve kuruluşlar bakımından kendi mevzuatlarına göre, diğer kişi, kurum ve kuruluşlar bakımından ise Proje Uygulama Rehberinde belirtilen usul ve esaslara göre yapılır. Ajans, inceleme ve denetleme sürecinde satın almanın kurallara uygun olmadığı veya şaibeli olduğu kanaatine vardığı takdirde, gerekli müdahalede bulunabilir, sürecin yenilenmesini talep edebilir veya mali destek sözleşmesi ve ilgili mevzuat hükümlerine göre gerekli gördüğü diğer hukuki yollara başvurabilir. Bu durumda projenin aksamasından ve doğabilecek herhangi bir zarar ve/veya ziyandan Ajans hiçbir şekilde sorumlu tutulamaz.

Ajans, destek yararlanıcısı ile varsa ortak(lar)ı veya yüklenicileri (taşeronları) arasında yapılan herhangi bir sözleşme ilişkisinden kaynaklanan borç ve yükümlülüklerden sorumlu değildir. Destek yararlanıcısı, projenin uygulanması konusunda, Ajansa karşı tek başına sorumludur. Destek yararlanıcısı, Madde 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12.3(ç), 14, 16 ve 17 uyarınca kendisi için geçerli olan koşulların ortakları için de geçerli olacağı ve ayrıca Madde 1, 3, 4, 5, 6, 8 ve 16 uyarınca yine kendisi için geçerli olan koşulların ise taşeronları için de geçerli olacağı hususlarını taahhüt eder. Destek yararlanıcısı, söz konusu taraflarla yapacağı sözleşmelere, bu taahhüdü yönündeki hükümleri uygun şekilde dahil eder.

1.4. Bu sözleşmenin tarafları ("Taraflar") sadece destek yararlanıcısı ve Ajanstır.

1.5. İşbu sözleşmenin imza tarihinden sonra gerek ajans mevzuatında gerekse ilgili diğer mevzuatta yapılacak değişiklikler ve/veya getirilecek yeni düzenlemelerde projenin uygulamasına, değerlendirilmesine ve sonuçlandırılmasına yönelik olarak farklı hükümlerin söz konusu olması halinde, sonradan yürürlüğe girecek bu hükümler taraflar yönünden bağlayıcı olacaktır. Bu değişiklikler, sözleşmenin uygulanmasına esas olmak üzere ajans tarafından yararlanıcıya yazılı olarak bildirilecektir. Ayrıca söz konusu değişiklikler ajansın internet sitesinde de ilan edilecektir.

1.6. Destek yararlanıcısı, proje uygulamalarının sözleşmede belirtilen usul ve esaslara göre yürütülmesi ve belgelendirilmesi, belgelerin projenin tamamlanmasından sonra on yıl süreyle muhafazası ve yapılacak denetimlerde bu belgelerin görevlilere ibraz edilmesinden sorumludur.

1.7. Destek yararlanıcısı, <.....> Kalkınma Ajansının iş ve işlemlerini düzenleyen mevzuatına ve destek programına ilişkin bu çerçevede tayin edilmiş esas ve usullere uygun olarak hareket etmekle yükümlüdür.

1.8. Yararlanıcı, Ajansın lüzum görmesi halinde proje hesabına bloke koyabileceğine, blokenin kaldırılması için ajansın bilgi ve belge talep edebileceğine, ajansın hesaba koşulsuz erişebilmesine, hesaba aktarılan ajans kaynağının yararlanıcının sözleşmedeki yükümlülüklerini gereği gibi yerine getirme bakımından risk görmesi halinde ajansın talebi üzerine banka

tarafından ajansa iadesine, herhangi bir bankanın yararlanıcı hakkında muttali olduğu mali ve hukuki bilgilere erişebilmesine muvafakat eder.

MADDE 2 - BİLGİ VE RAPOR SAĞLAMA YÜKÜMLÜLÜĞÜ

2.1. Destek yararlanıcısı, projenin uygulanması hakkında gereken her türlü bilgi ve belgeyi Ajansa sağlamakla yükümlüdür. Bu amaçla, Yararlanıcı, ara rapor(lar), nihai rapor ve proje sonrası değerlendirme raporu hazırlar. Ayrıca, Ajans Özel Koşullarda belirtilmek kaydıyla denetim raporu talep edebilir.

2.2. Her türlü ilave raporlama gereksinimi Özel Koşullarda düzenlenecektir. Ajans yararlanıcıya önceden uygun bir süre tanımak kaydıyla ek rapor isteyebilir, raporlama sürelerini değiştirebilir, rapor verilmemesine karar verebilir.

2.3. Destek yararlanıcısı söz konusu raporları sözleşme ekleri ve Ajans tarafından hazırlanan uygulama ve satın alma rehberlerinde belirlenen standart formlara uygun bir şekilde hazırlar, KAYS üzerinden Ajansa iletir. Ajans sunulan raporları inceler ve değerlendirir, gerektiğinde raporların düzeltilmesini, raporda bulunmayan eksik belgelerin tamamlanmasını veya raporların yeniden hazırlanmasını isteyebilir.

2.4. Bu raporlar, projenin uygulandığı dönemleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır.

2.5. Mülga.

2.6. Destek yararlanıcısı ara ödeme(ler) ve son ödemeye esas olmak üzere, EK IX'da sunulan "Ara Rapor" ve "Nihai Rapor" hazırlar. Ara rapor(lar); Özel Koşullarda belirtilen raporlama dönemlerinin bitiminden sonraki 10 gün içinde; nihai rapor ise proje uygulama süresinin bitiminden itibaren 30 gün içinde Ajansa sunulmalıdır. Gerekli dokümanları ile birlikte teslim alındıktan sonra, Ajans, ara rapor ve nihai rapora ilişkin incelemeleri 30 gün içerisinde tamamlar. Ajans, raporun onaylanamayacağını ve bazı ek kontroller yapılmasını gerekli bulduğunu destek yararlanıcısına bildirmek sureti ile belirtilen bu onay süresini askıya alabilir. Böyle durumlarda Ajans açıklama, değişiklik veya ilave bilgi talep edebilir ve bunların talep edildikleri tarihten itibaren 7 gün içinde Ajansa iletir.

2.7. Ara ve nihai raporlar teknik ve mali bölümlerden oluşur.

2.8. Ara ve nihai raporların teknik bölümü raporun ait olduğu dönemde projenin ilerleme ve uygulama süreci ile ilgili faaliyetler, sorunlar, çıktılar, proje yönetimi, ortakların katılımı, paydaşlarla ilişkiler, görünürlük, performans göstergelerindeki ilerlemeler, projenin genel değerlendirmesi ve varsa küçük sözleşme değişiklikleri hakkındaki bildirimler ve büyük sözleşme değişikliklerine ilişkin zeyilnameleri içerir.

2.9. Ara rapor, kapsadığı dönem içerisinde, proje uygulamasının tüm yönlerinin tam bir tasvirini verir. Raporun organizasyonu; sağlanan imkânlar, amaç(lar), beklenen sonuçlar, bütçe ayrıntıları ve yapılan harcamalar ve (başarı göstergeleri kullanılarak ifade edilecek olan) sonuçlar arasında karşılaştırmaya imkân verecek şekilde yapılır. Raporda aynı zamanda destek yararlanıcısının ve var ise her bir ortağının, rapor dönemindeki harcamalarına ilişkin hesapları ve beyanları, projenin gelir ve giderleri ile destek ödemelerinin bir özetini gösteren mali tablo ile proje uygulamasının bir sonraki aşamasına ilişkin çalışma planı yer alır.

2.10. Nihai rapor, bu hususlara ilaveten, projenin hangi koşullar altında yürütüldüğüne ilişkin ayrıntılı bir açıklama, Ajansın finansmanın görünürlüğüne teminine ilişkin bilgi ve belge, projenin etkisini değerlendirmede kullanılmak üzere gerekli bilgi ve belge, projenin tüm uygun maliyetleri hakkında nihai hesaplar ve projenin gelir ve giderleri ile destek ödemelerinin bir özetini gösteren mali tabloyu içerir.

2.11. Raporun mali bölümünde ise, yine raporun ait olduğu dönemde yapılan masrafların her ögesini ayrıntılarıyla anlatan ve yapılan masrafların her başlığını, miktarını, projenin ilgili bütçe kalemini gösteren tablolar hazırlanır; kanıtlayıcı ve destekleyici belgeler eklenir. Nihai rapor mülkiyet transferi ile ilgili belgeleri de içermelidir.

2.12. Yararlanıcı, kanıtlayıcı ve destekleyici belge olarak başta 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanununda düzenlenen vesikalar olmak üzere, 31/05/2006 tarihli ve 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile diğer ilgili mevzuat hükümleri uyarınca harcama belgesi olarak tanımlanan belgeler ile ödeme yükümlülüğü altına girdiğini kanıtlar. Yararlanıcı bu belgeleri ve ajans tarafından raporla ilgili görülüp de yararlanıcıdan talep edilen diğer bilgi ve belgeleri ara/nihai rapor ekinde ajansa sunar. Kamu kesimi dışındaki yararlanıcılar, ara ve nihai ödeme için raporun ajansa sunulacağı son tarihe kadar ödemelerin fiilen gerçekleştiğini gösteren usulüne uygun olarak düzenlenmiş dekont veya kredi kartı ekstresi gibi belgeleri ajansa ibraz etmek zorundadır.

2.13. Destek yararlanıcısı, ara raporları ve nihai raporu Ajansa Madde 2.6'da belirtilen son tarihe kadar sunmakla yükümlüdür. Bu yükümlülüğü yerine getirmeyen ve bunun nedenini belirten kabul edilebilir ve yeterli bir yazılı açıklamayı raporun teslim edilmesi gereken süre içinde ajansa sunmayan yararlanıcılar, ajansın sözleşme özel koşullarda öngördüğü yaptırımını kabul eder.

2.14. Mülga

2.15. Ajansa yapılan bütün raporlamalarda bunların Ajans kayıtlarına geçtiği tarihlere itibar olunur.

MADDE 3 - SORUMLULUK

3.1. Destek yararlanıcısı, projenin yürütülmesi esnasında ya da projenin bir sonucu olarak sebep olabileceği her türlü zarar veya yaralanma da dahil olmak üzere, üçüncü taraflara karşı tek başına sorumlu olmayı kabul eder. Destek yararlanıcısı; kendisi veya çalışanları veya yasa ve yönetmeliklere göre bu çalışanların sorumlu olduğu kişiler tarafından yapılan bir usulsüzlük veya üçüncü kişilerin haklarının çiğnenmesi nedeniyle ortaya çıkan tazminat talebi veya davalarla ilgili olarak, Ajansı her türlü sorumluluğun dışında tutar.

3.2. Destek yararlanıcısı; Ajansın yüklenicisi, hizmet sağlayıcısı yahut ifa yardımcısı olarak yorumlanamaz. Proje ve faaliyetler kapsamında yapılan iş ve işlemler sırasında ve/veya elde edilen çıktıların kullanımından doğacak herhangi bir zarardan Ajans sorumlu değildir.

3.3. Destek yararlanıcısı, proje ile ilgili olarak Ajansa verdiği tüm bilgi ve belgelerde gerçeğe uygun bilgi verdiğini ve vereceğini kabul ve taahhüt eder.

MADDE 4 - MENFAAT İLİŞKİSİ

4.1. Projenin hazırlığı, değerlendirilmesi, seçimi, onayı, uygulamasının teknik açıdan desteklenmesi ve izlenmesi ile diğer aşamalarında görev alanların, görevlerinin gizliliğini veya tarafsızlığını etkileyecek kendilerine, yararlanıcılara ya da başkalarına maddi veya manevi menfaat temini sağlayabilecek her türlü durumdur.4.2. Destek yararlanıcısı, menfaat ilişkisi durumunun ortaya çıkmasını engellemek için tüm gerekli önlemleri almayı taahhüt eder ve menfaat ilişkisi oluşturan bir durumun ortaya çıkması veya ihtimalinin belirmesi halinde, Ajansı durum hakkında derhal bilgilendirir.

MADDE 5 - GİZLİLİK

5.1. Taraflar, kendilerine proje ile ilgili, gizlilik kaydı ile iletilen her türlü bilgi, belge ve diğer materyalin gizliliğini, son ödeme tarihinden sonra on yıl süreyle korumayı taahhüt ederler.

MADDE 6 - GÖRÜNÜRLÜK

6.1 Ajans tarafından aksi talep edilmediği veya kararlaştırılmadığı takdirde, destek yararlanıcısı, uygulamakta olduğu projede Ajansın desteğini açıkça göstermelidir. Bu konuda Ajans tarafından hazırlanan Görünürlük Rehberi destek yararlanıcısı tarafından kullanılmalıdır. Destek yararlanıcının ajans desteğini görünür kılma yükümlülüğü, proje tamamlandıktan sonraki üç yıl boyunca devam eder. Destek yararlanıcısı, bu yükümlülüğün yerine getirilmesine yönelik olarak özel koşullarda varsa öngörülen yaptırımı kabul eder.

6.2 Özel olarak, destek yararlanıcısı, projenin nihai yararlanıcılarına verilen bilgide, kendi dahili raporlarında ve yıllık raporlarında ve medya ile ilişkileri çerçevesinde, projenin kendisi hakkında ve Ajansın projeye katkısı hakkındaki bilgiyi de dahil eder.

6.3 Destek yararlanıcısı, destek kapsamında ortaya çıkan her türlü tesis, makine ve teçhizat üzerinde ajansın desteği ile sağlandığını belirten ifadeler ile Bakanlık ve ajans logosunun yer almasını sağlar. Ancak yararlanıcılar ve yüklenicilerin hizmet, mal alımı ve yapım işlerinin satın alma ve ihale süreçlerinde kullanılan ilan ve belgelerde, projeler sonucu üretilen basılı materyaller ve tüketim malzemeleri üzerinde Bakanlık logosu yer almaz. Ajansın görünürlüğü ve tanıtımını sağlamak amacıyla alınması gereken önlemler ve standartlar ajans tarafından belirlenerek internet sitesinde yayımlanır. Başvuru rehberinde belirtilecek istisnalar dışında kar amacı güden işletmeler ticari amaçlı ürün, hizmet, ambalaj, broşür ve diğer tanıtım malzemelerinde genel sekreterin izni olmaksızın, ajans ve Bakanlık amblem, logo ve sloganlarını kullanamaz.

6.4 Özellikle konferans ve seminerlerde, destek yararlanıcısı tarafından proje hakkında yapılan herhangi bir tebliğ veya yayında, projenin Ajansın mali desteğinden yararlandığı hususu belirtilir. Bu hususta Ajans tarafından hazırlanan “Görünürlük Rehberine” riayet edilir.

6.5 Destek yararlanıcısı, Bakanlık ve Ajansa, ismini ve adresini, desteğin amacını, azami destek tutarını ve projenin uygun maliyetlerinin Özel Koşullar Madde 3.2’de belirtilen destek oranını ve Bakanlığın ve Ajansın gerek duyduğu diğer bilgilerini yayımlama yetkisi verir. Bu bilginin yayımlanması destek yararlanıcısını tehlikeye düşürebilir veya ticari çıkarlarını zedeleyebilir nitelikte olamaz.

MADDE 7 - SONUÇLARIN KULLANIMI

7.1. Proje sonuçlarının, raporların ve ilgili diğer belgelerin mülkiyeti ve isim hakkı ile fikri ve sınai mülkiyet hakları destek yararlanıcısına aittir.

7.2. Madde 7.1’in hükümlerine karşın ve Madde 5’e tabi olarak, destek yararlanıcısı, Ajansa ve Bakanlığa projeden türetilmiş her belgeyi, mevcut fikri ve sınai mülkiyet haklarını çiğnememek koşuluyla serbestçe ve uygun gördüğü şekilde kullanma hakkını verir. Bu çerçevede, söz konusu belgeler, Bakanlık ve Ajans tarafından proje sahibinin ayrıca muvafakati aranmaksızın kullanılabilir.

7.3. Bu sözleşme kapsamında alımı desteklenen alet, teçhizat, yazılım, malzeme ve sistemler ile yapımı gerçekleştirilen tesislerin mülkiyeti ve bunlar üzerindeki fikri mülkiyet hakları yararlanıcıya aittir. Yararlanıcı, sözleşme kapsamında sağlanmış tesis, makine, ekipman, teçhizat ve diğer malzemeler üzerinde, genel sekreterin gerekçeli ve yazılı izni olmaksızın proje süresince ve projenin tamamlanmasından itibaren üç yıl süreyle üçüncü kişi lehine ayni ya da şahsi hak tesis

edemeyecek ve projede belirtilen iş yeri dışında kullanamayacaktır. Aksi halde destek miktarının iki katı tutarında ajansa tazminat ödeyecektir.

7.4. Mülga.

7.5. Bu madde hükümlerinde yer alan üç yıla ilişkin kısıtlayıcı durumlar, bu süre içerisinde herhangi bir şekilde gerçek veya tüzel kişiliği ortadan kalkan destek yararlanıcıları bakımından, söz konusu tesis, makine, ekipman ve diğer malzemenin devredildiği kişiler için de geçerli olup, kalan süre bunlar tarafından tamamlanır.

7.6. Projenin tamamlanmasını takiben 3 yıl içerisinde yapılan denetimlerde, proje kapsamında elde edilen malzeme ve ekipmanın atıl vaziyette bulunduğu Ajans tarafından tespit edilmesi halinde, bunun gerekçesini makul ve haklı nedenlerle ispat edemeyen destek yararlanıcısı, ilgili malzeme ve ekipman için sağlanan desteği yasal faiziyle birlikte ödemeyi beyan ve kabul eder.

MADDE 8 - PROJENİN İZLENMESİ / DEĞERLENDİRİLMESİ

8.1. Proje faaliyetleri ve harcamaların izlenmesi dönemler itibari ile destek yararlanıcısı tarafından hazırlanacak raporlar ve Ajans tarafından düzenlenecek izleme ziyaretleri aracılığıyla yapılacaktır.

8.2. Ajans tarafından, faaliyetlerin projeye ve sözleşmelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediği, destek yararlanıcısının karşılaştığı sorunlara çözüm bulunması ve projelerin uygulanabilirliğinin sağlanması amacıyla yerinde izleme ziyaretleri yapılacaktır.

8.3. İlk izleme ziyaretleri, sözleşmelerin imzalanmasını izleyen bir ay içinde yararlanıcıyla irtibat halinde planlanmalıdır. Ajans tarafından, yerinde ziyaret sırasındaki izlenim ve bilgileri içeren İlk Veri Giriş Raporu hazırlanır. Bu rapor, her iki tarafça imzalanır. Raporun hazırlanması ve yararlanıcı onayı bilgi sistemi üzerinden elektronik olarak da yapılabilir.

8.4. Gerçekleştirilecek düzenli izleme ziyaretleri, ilk izleme ziyareti sırasında Ajans yetkilileri ve destek yararlanıcılarıyla karşılıklı olarak planlanır. Ayrıca Ajans, özellikle satın alma ve ihale işlemlerinde sağlanan ekipman, hizmet ve yapım işlerinin fiziksel varlığının kontrolü için destek yararlanıcısına haber vermeksizin anlık izleme ziyaretleri düzenler. Bu ziyaretler sırasında elde edilen projeye ilişkin veriler de İzleme/Anlık İzleme Ziyareti Raporlarına aktarılır. Bu rapor her iki tarafça imzalanır.

8.5. Destek yararlanıcısı, Ajansın izleme ve değerlendirme süreçleriyle ilgili olarak görevlendireceği kişilere, değerlendirmeye ve/veya izleme görevine yardımcı olacak her türlü bilgi ve belgeyi sağlamak görevini üstlenir ve Madde 16'da tanımlandığı şekilde erişim hakkı tanır.

8.6. Eğer taraflardan biri projenin uygulanması sırasında bir değerlendirme yapar veya yaptırırsa, bu değerlendirme raporunun birer kopyasını diğer tarafa da sunar.

MADDE 9 - SÖZLEŞME DEĞİŞİKLİKLERİ

9.1. Sözleşme veya eklerinde yapılacak herhangi bir değişiklik, kural olarak tarafların karşılıklı rızası (onayı) ile (bir zeyilname ile) mümkündür. Tarafların sözleşme değiştirilmesi yönündeki talebi, makul bir süre önceden diğer tarafa bildirilmeli, ayrıca bu talep haklı ve uygun gerekçelere dayanmalıdır.

9.2. Ancak, Sözleşmenin bütçe veya tanım değişikliğinin, Projenin temel amacını etkilemediği, bütçe başlıkları (örneğin 1. İnsan Kaynakları, 2.Seyahat, 3. Ekipman ve Malzeme vd.) arasındaki transferlerin, toplam proje bütçesinin yüzde 5'i veya altında olduğu (idari maliyetler hariç) değişiklikler, proje koordinatörü ile uzman veya eğiticilerin değişikliği, banka hesabı değişikliği, adres ve telefon değişikliği, belirli bir bütçe kalemine ayrılan miktarı değiştirmeyen ekipman sayısı ve birim fiyat değişiklikleri, ekipman modelinin yeni teknolojiler paralelinde değiştirilmesi (aynı amaca hizmet etmek koşuluyla), proje denetçisi değişikliği durumlarında destek yararlanıcısı Sözleşmede değişikliği uygulayabilir. Destek yararlanıcısı, yapılan değişiklikten itibaren en geç 10 gün içinde Ajansı bilgilendirir.

Adres değişiklikleri, banka hesabı değişiklikleri ve denetçi değişikliklerinin tebliğ edilmesi yeterlidir, ancak bu durum destek yararlanıcının banka hesabı veya denetçi seçimine Ajans tarafından muhalefeti engellemez. Gerekli şartları taşımayan veya projenin mali istikrarını ve hesap verebilirliğini veya proje amacını tehdit eden değişiklik bildirimleri, Ajans tarafından onaylanmayabilir.

9.3. Bir Sözleşme değişikliği ek metni, mali destek verme kararının sorgulanmasını gerektiren veya mali destek talebi ile başvurulara eşit muamele yapılması hususuna aykırı düşen bir Sözleşme değişikliği tesis etme amacını veya etkisini haiz olamaz. Özel Koşullar Madde 3.2'de belirtilen azami mali destek tutarı Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin (Yönetmelik) 38 inci maddesindeki istisna hükümleri saklı kalmak kaydıyla sözleşme değişikliği ile artırılamaz.

9.4. Destek Sözleşmeleri, sadece proje uygulama süresince değiştirilebilir, geriye dönük olarak değişiklik yapılamaz.

MADDE 10 - DEVİR

10.1. Sözleşme veya Sözleşme ile ilgili ödemeler, Ajansın önceden yazılı rızası alınmaksızın, hiçbir şekilde üçüncü taraflara devredilemez.

MADDE 11 - PROJE UYGULAMA SÜRESİ, SÜRE UZATIMI, DURDURMA, MÜCBİR SEBEPLER VE PROJE BİTİŞ TARİHİ

11.1. Projenin uygulama süresi, sözleşmede özel koşullar Madde 2'de belirtilmiştir.

11.2. Destek yararlanıcısı, projenin uygulamasını zorlaştıracak veya geciktirecek her durum hakkında Ajansı derhal bilgilendirir.

11.3. Sözleşme süresi Yönetmelikte düzenlenen hallerde değiştirilebilir. Bu kapsamda;

a) Proje uygulamasında ortaya çıkabilecek aksaklıkları gidermek amacıyla yararlanıcının başvurusu üzerinde bir defaya mahsus olmak ve bir ayı geçmemek üzere genel sekreter kararı ile,

b) Proje ve faaliyetin yürütülmesini büyük ölçüde zorlaştıran veya geçici olarak imkansız hale getiren; yargı süreci, beklenmeyen hal veya mücbir sebepler nedeniyle bir defaya mahsus olmak ve altı ayı geçmemek üzere yönetim kurulu kararı ile sözleşme süresi uzatılabilir. Destek yararlanıcısı, gerekli durumlarda proje uygulama süresinin bitiş tarihinden en geç otuz (30) gün önce uygulama süresinin uzatılması talebinde bulunur.

Yararlanıcının projede öngörülen faaliyetleri öngörülenden önce yerine getirmesi ve projenin tamamlanması talebinde bulunması durumunda proje kapatma işlemlerine proje süresinin bitmesi beklenmeksizin başlanır ve işlemlerin tamamlanmasını müteakip proje kapatılır.

11.4. Bir durumun Ajans tarafından beklenmeyen hal ya da mücbir sebep olarak kabulü, destek yararlanıcısının söz konusu durumun ortaya çıktığı tarihi izleyen yirmi (20) gün içinde Ajansa, durumu belgeleri ve gerekçeleriyle bildirmesi ile mümkündür. Ajans anılan bildirim üzerine durumu değerlendirerek beklenmeyen halin veya mücbir sebebin kabulüne yahut reddine karar verebilir.

11.5. Mevcut koşullar projenin devamını çok güç veya tehlikeli kılıyorsa, sözleşme değişikliği veya projenin tamamının veya bir kısmının durdurulması Ajans tarafından da destek yararlanıcısına önerilebilir. Bu sebepler projenin devamına veya amacının gerçekleşmesine engel nitelikte ise Yönetim Kurulu kararıyla proje feshedilebilir.

11.6. Mülga.

11.7. Desteklenen proje veya faaliyet kapsamında Ajans tarafından istenen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz verilmemesi, izleme ziyaretlerinde uygulama ve yönetim mekânlarına erişimin zorlaştırılması yahut engellenmesi veya projenin sözleşmeye, eklerine ve yürürlükteki mevzuata uygun şekilde yürütülmediğinin tespiti halinde destek durdurulur. Bu durumda yararlanıcıya, düzeltme için Genel Sekreter tarafından otuz iş gününü geçmemek üzere bir süre verilebilir. Projenin durdurulması kapsamında verilen süre proje bitiş tarihini değiştirmez.

MADDE 12 - SÖZLEŞMENİN FESHİ

12.1 Eğer taraflardan biri sözleşmenin artık etkin ve uygun şekilde icra edilemeyeceğini düşünüyorsa, bunu detaylı açıklamaları ile birlikte diğer tarafa iletir.

12.2 Sözleşmenin feshi talebi destek yararlanıcısından geliyorsa; yararlanıcı fesih talebini ve gerekçelerini ayrıntılı olarak açıkladığı bir bildirim mektubunu, istenilen fesih tarihinden en az on iş günü önce Ajansa sunar. Talebin uygun görülmesi halinde sözleşme karşılıklı olarak feshedilir. Ajans, mücbir sebep veya beklenmeyen hal nedeniyle sözleşmenin feshi halinde destek yararlanıcısına projenin tamamlanan kısmı için sözleşmede öngörülen destek oranındaki tutarı öder. Bu durumda destek yararlanıcısı bu amaçla Madde 2'ye göre bir ödeme talebi ve bir nihai raporu işleme koyar.

12.3 Destek yararlanıcısının aşağıda belirtilen herhangi bir fiil veya durumu halinde, Ajans, herhangi bir şekilde tazminat ödemeksizin sözleşmeyi feshedebilir:

a) Gerekçe olmaksızın üzerine düşen yükümlülüklerden herhangi birini yerine getirmemesi ve bu yükümlülüklerle uyması talebi bir mektupla kendisine tebliğ edildikten sonra geçen 30 iş günü içerisinde de bunu yapmaması ve bunun için de tatmin edici bir gerekçe göstermemesi halinde;

b) Sözleşmede belirtilen son tarihe kadar ara/nihai rapor sunmaz, ödeme talebinde bulunmaz, bu yükümlülüğü yerine getirmeyişinin nedenini belirten kabul edilebilir bir gerekçeyi ilgili raporun teslim süresi içinde sunmazsa;

c) İflas veya tasfiye halinde olması; işlerinin mahkemelerce idare ediliyor olması; alacaklılarla herhangi bir düzenlemeye girmiş olması; iş veya faaliyetlerini askıya almış olması; bu meselelerle ilgili dava veya takip konusu olması; projenin uygulamasını tehlikeye düşürecek nitelikte hukuki takibatin olması, proje kapsamında alınacak malzeme ve ekipmanın haczedilmesi veya rehin edilmesi gibi meri mevzuat ve düzenlemelerde yeri olan bir prosedür dolayısı ile bunlara benzer bir durumda olması halinde;

ç) Dolandırıcılık veya yolsuzlukla iştigal etmesi veya bir suç örgütüne ya da Ajansın mali çıkarlarına zarar verici herhangi bir faaliyete dahil olması, (bu husus yararlanıcının ortakları ve iştirakçileri için de geçerlidir)

- d) Madde 4, 10 ve 16'ya uymaması;
- e) Zeyilname ile düzenlenmemiş bir tüzel kişilik değişikliği;
- f) Desteği alabilmek için Ajansı yanılabilecek veya yanlış anlaşılmaya sebebiyet verebilecek tutum ve davranışlarda bulunması, yanlış veya eksik beyanlar vermesi ya da gerçeği yansıtmayan raporlar sunması;
- g) Ajans tarafından verilen desteklerin, geçici dahi olsa amacı dışında kullanılması;
- ğ) Madde 11.10'da belirtilen durumlarda, bir süre verilmesinin faydalı görülmemesi veya verilen süre sonunda durumda bir düzelme olmaması,
- h) Diğer usulsüzlük ve/veya hileli işlerde bulunması,
- ı) Mesleki faaliyeti ilgilendiren bir suçtan kesin hüküm niteliğinde bir karar ile mahkumiyet almış olması veya makul herhangi bir yolla kanıtlanmış olmak kaydı ile ciddi bir görevi kötüye kullanma fiilinden suçlu bulunmuş olması.

12.4 Yararlanıcının kusuru sebebiyle sözleşmenin feshedildiği durumlarda, destek yararlanıcısı, o zamana kadar kendisine ödenen destek tutarının faiziyle birlikte tamamını ve sözleşmedeki ajans toplam destek miktarının özel koşullarda belirlenen oranı kadar cezai şart ödemeyi kayıtsız şartsız kabul ve taahhüt eder. Bunun yanı sıra ajansın sözleşmenin feshi sebebiyle uğradığı zarar ve ziyanlar karşılığında tazminat talep etme hakkı saklı olup, bu hak (tazminat hakkı) cezai şart talep etme hakkının alternatifi (seçimlik) olarak yorumlanamaz. Ayrıca, suç teşkil eden durumlarda, bu kişiler hakkında savcılığa suç duyurusunda bulunulur.

12.5 Ajans Sözleşmeyi feshetmeden önce veya fesih yerine, ihtiyaten önceden haber vermeksizin sözleşmeyi durdurulabilir.

12.6 Bu Sözleşmenin imzalanmasını takiben bir yıl içinde ajans tarafından herhangi bir ödeme yapılmaması halinde, sözleşme kendiliğinden fesih olur.

MADDE 13 - ANLAŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜMÜ

13.1. Bu Sözleşme, Türkiye Cumhuriyeti yasalarına tabidir.

13.2. Bu sözleşmenin uygulanmasından doğacak her türlü anlaşmazlıkların çözümünde <.....> Mahkemeleri ve İcra Daireleri yetkilidir.

MALİ HÜKÜMLER

MADDE 14 - UYGUN MALİYETLER

14.1. Destek için sadece "uygun maliyetler" dikkate alınabilir. Projenin doğrudan uygun maliyeti olarak sayılması için, maliyetlerin:

- Projenin yürütülmesi için gerekli, Sözleşme Bütçesinde öngörülmüş ve gerçekçi mali yönetim prensipleriyle uyumlu olması, özellikle paranın karşılığının alınmasını ve maliyet etkinliği yaratması,
- Maliyetlerin götürü maliyetlere değil, gerçek maliyetlere (yani projenin uygulanması sırasında yapılacak fiili maliyetler) dayalı olması,

- Destek yararlanıcısının ya da ortağının hesaplarında ya da vergi belgelerinde kayıtlı olması, tanımlanabilir ve doğrulanabilir olması ve orijinal kanıtlayıcı ve destekleyici belgelerle desteklenmesi,

- Özel Koşullar Madde 2’de tanımlanan proje uygulama sürecinde (nihai denetim maliyetleri hariç) destek yararlanıcısı ya da ortakları tarafından gerçekleştirilmiş olması gereklidir.

14.2. Yukarıdaki hükümlere ve ilgili durumlarda Proje Uygulama Rehberi Ek-6 Kalkınma Ajansları Tarafından Sağlanan Destekler İçin Satın Alma Rehberi hükümlerine uyulmasına bağlı olarak, aşağıda belirtilen, destek yararlanıcısı ve ortakları tarafından gerçekleştirilen doğrudan maliyetler, uygun doğrudan maliyetlerdir:

- Projede görevlendirilmiş personelin net maaşları, sosyal sigorta primleri, ilgili diğer ücret ve maliyetler (Piyasa koşullarında oluşmuş ücretlerden ve yararlanıcının ve ortaklarının normalde verdiği miktarlardan yüksek olmamalıdır.),

- Yolculuk ve gündelik giderleri (Yurtiçi gündelik giderleri, <...> yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanununun H Cetvelinde (10/2/1954 tarihli ve 6245 sayılı Harcırah Kanunu Hükümleri Uyarınca Verilecek Gündelik ve Tazminat Tutarları) belirtilen memur ve hizmetliler başlığı altında, “aylık/kadro derecesi 1-4 olanlar” için öngörülen tutarın üç katını aşmayacak şekilde belirlenmelidir. Yurtdışı gündelik giderleri için, Bakanlar Kurulunun Yurtdışı Gündeliklerine Dair Kararında (<...> yılı için <...> tarih ve <...> sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan <...> sayılı Karar) belirtilen diğer şekillerde görevlendirilenlerden aylık/kadro derecesi 1-4 olanlar için öngörülen tutar esas alınarak, bu kararın hükümleri uygulanır.)

- Piyasa fiyatlarına uygun olmaları ve projenin uygulanabilmesi için gerekli olmaları koşulu ile yeni ekipman ve hizmet (nakliye, kira vb.) satın alma maliyetleri ,

- Proje bütçesinin %5’ini geçmemek kaydıyla sarf malzemesi maliyetleri,

- Proje bütçesinin % 5’ini aşmayacak şekilde ve yalnızca sınırlı deneme üretimi için kullanılan hammadde maliyetleri,

- Taşeron maliyetleri (basım, etkinlik organizasyonu vb.),

- <Küçük ölçekli altyapı projelerinde tüm yapım işleri, diğer projelerde ise, güdümlü projeler için belirlenecek istisnalar saklı kalmak kaydıyla projenin uygulanması için mutlaka gerekli olması ve Ajans tarafından sağlanan mali desteğin yüzde <...> geçmemek koşuluyla, küçük ölçekli yapım işleri> ,

- Finansman desteği ve faizsiz kredi desteği dışında, destek miktarı 200.000 TL üzeri veya Ajans tarafından talep edildiyse dış denetim maliyetleri,

- Mali hizmet maliyetleri (özellikle havale maliyetleri, sigorta, banka maliyetleri vb.),

- Görünürlük maliyetleri.

14.3. Destek yararlanıcısı, uygun doğrudan maliyetlerin toplam miktarının maksimum %2’sini proje ile ilgili idari maliyetleri karşılamak üzere talep edebilir.

14.4. Destek yararlanıcısı, ortakları veya başka herhangi bir kaynak tarafından yapılan herhangi bir ayni katkı (Ek III’te ayrı olarak sıralanmalıdır) gerçek harcamaları temsil etmedikleri için uygun maliyet olarak kabul edilemez. Destek yararlanıcısı bu maliyetleri eş finansman olarak gösteremez. Projede görev almak üzere atanan personelin maliyeti aynı bir

katkı değildir ve destek yararlanıcısı veya ortağı tarafından ödendiğinde projenin bütçesinde eş finansman olarak mütalaa edilebilir.

14.5. Aşağıdaki maliyetler uygun değildir:

- Yararlanıcı veya ortakları dışındakiler tarafından gerçekleştirilen maliyetler,
- Sözleşmede belirtildiği halde, vergi ve prim ödemeleri hariç, proje hesabı dışında yapılan proje harcamaları,
- Proje ile ilgisi olmayan harcamalar,
- Salt sözleşmeye, teminatlara ve ödemelere ilişkin her türlü vergi, resim, harç ve sair giderler,
- Borçlar; zarar veya borç karşılıkları,
- Yararlanıcının ve proje kapsamında görev alan kişilerin kusur ve ihmalleri sebebiyle doğan ceza, zam faiz ve sair giderler,
- Faiz borcu,
- Hali hazırda başka bir kapsamda finanse edilen kalemler,
- İkinci el ekipman alımı,
- Arazi veya bina alımları ile istimlak bedelleri,
- Kur artışı dolayısıyla oluşan maliyet artışları,
- Projenin uygulanmasına katılan kamu görevlilerinin maaşları ,
- Proje başlangıcından önce yapılan hazırlık çalışmalarının ve diğer hazırlık faaliyetlerinin maliyetleri ,
- Otomobil, motosiklet, minibüs, otobüs, kaptıkaçtı, arazi taşıtları, panel van, kamyon ve çekici alımı ve kiralınması ile bu işlemlerle taalluku olan giderler,
- Leasing giderleri,
- Finansman desteği ve faizsiz kredi desteği dışında, Yönetmeliğin 7/A maddesinin 1 inci fıkrasının (b) bendinde yer alan yararlanıcıların Katma Değer Vergisi (KDV) ve Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi (BSMV) giderleri.

MADDE 15 - ÖDEMELER VE TEMERRÜT FAİZİ

15.1 Ek V’de yer alan örneğe uygun olarak hazırlanan ön ödeme talebi, yararlanıcı tarafından imzalanır ve Ajansa sunulur. Kabul edilebilir nitelikteki teminat şartı ile varsa sözleşmede ön ödeme için belirtilen diğer şartların yerine getirilmiş olması kaydıyla, yararlanıcının talebini müteakip 10 iş günü içinde, toplam destek miktarının %40’ı, destek yararlanıcısı ve/veya ortağına ait proje özel hesabına ön ödeme olarak aktarılır. Ancak Ajans, ilk izleme ziyareti ve başlangıç riski değerlendirmeleri neticesinde yararlanıcının ve projenin risk ve ihtiyaç durumunu değerlendirmek suretiyle, ön ödeme oranını yüzde yirmiden aşağı ve yüzde altmıştan yukarı olmamak kaydıyla yeniden belirleyebilir ve çok yüksek riskli projeler için gerekli tedbirler alınıncaya kadar ön ödemeye bloke koyabilir.

Yapılan ön ödemeler tamamen harcanana kadar, proje hesabının bakiyesi destek yararlanıcısı tarafından sözleşmede bildirilen proje hesabına bağlı gelir getirici bir hesapta değerlendirilir. Bu kapsamda elde edilen bütün faiz geliri ile bunun üzerindeki her türlü hak Ajansındır. Proje özel hesabına bağlı hesaplarda biriken bu faiz gelirlerinin, proje dönemi sonunda Ajansın kendi hesaplarına iadesi talep edilebileceği gibi destek yararlanıcısına yapılacak nihai ödemeden mahsup da edilebilir.

15.2 Destek yararlanıcısı, talep edilmesi durumunda, Ajansa Yönetmelikte belirlenen özellikleri haiz teminat verir (Ek XIII). Teminat nihai ödemenin yapılmasını müteakip serbest bırakılır.

15.3 Ara ödeme oranı, son ödeme oranı en az %10 olacak şekilde belirlenir.

15.4 Ara ödeme, destek yararlanıcısı tarafından sunulan ara (teknik ve mali) raporun ve ara ödeme talebinin Ajans tarafından uygun bulunması halinde, yararlanıcıya ait banka hesabına, onay kararından sonraki 30 gün içerisinde aktarılır.

15.5 Destek miktarının son ödemesi, destek yararlanıcısı tarafından sunulan nihai (teknik ve mali) raporun ve son ödeme talebinin Ajans tarafından uygun bulunması halinde, yararlanıcıya ait banka hesabına, onay kararından sonraki 30 gün içerisinde aktarılır.

15.6 Ajans tarafından yapılacak ödemeler destek yararlanıcısının bildirdiği banka hesabına (ödenen desteklerin dökümü yapılabilen, projeye özel, bir banka hesabı) yapılacaktır.

15.7 Ajans tarafından yapılacak ödemeler, Türk Lirası olarak yapılacaktır.

15.8 Destek yararlanıcısı tarafından ara veya nihai rapor düzenlenmeksizin sunulan ödeme talepleri Ajans tarafından işleme konulmayacaktır.

15.9 Destek yararlanıcısı tarafından yapılacak ara veya son ödeme taleplerinde aşağıda belirtilen tüm dokümanların bulunması gerekmektedir;

1. Ara/Nihai (Teknik ve Mali) Rapor

2. Ödeme Talep Formu ve eki destekleyici belgeler;

a. Ödeme Belgeleri (fatura, makbuz gibi başta 213 sayılı Vergi Usul Kanununda düzenlenen vesikalar olmak üzere, 31/05/2006 tarihli ve 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile diğer ilgili mevzuat hükümleri uyarınca harcama belgesi olarak tanımlanan belgeler ile malın teslim alındığına dair teslimat tutanağı, sevk irsaliyesi, demirbaş tutanağı vb. destekleyici dokümanlar)

b. Alt Sözleşmelerin (hizmet, mal alımı ve yapım işleri) Listesi

15.10 Ajans mali destek miktarı, finansman desteği ve faizsiz kredi desteği dışında, 200.000 TL'nin üzerinde olan bütün projelerden denetim raporu talep eder. Bu limitin altındaki projelerde kendi belirleyeceği ve başvuru rehberinde belirteceği kriterlere (mali destek miktarı, yararlanıcının yasal statüsü vs.) göre denetim raporu talep edebilir. Bu denetim Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu tarafından yetkilendirilen bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşları ile serbest muhasebeci mali müşavirler ve yeminli mali müşavirler tarafından yapılabilir. Projelerin denetimi ajans tarafından da yaptırılabilir. Bu durumda denetim maliyeti proje bütçesinde yer almaz. Ajans kamu kurum ve kuruluşlarını dış denetim kuralından muaf tutabilir. Destek yararlanıcısı dış denetçiye Madde 16'da bahsedilen bütün erişim haklarını verir.

Sözleşmede Ek XI'deki örneğe uygun olarak hazırlanan denetim raporunda denetçi; destek yararlanıcısı tarafından beyan edilen masrafların gerçek, tam ve sözleşmeye uygun olduğunu teyit eder.

15.11 Madde 15.10'de atıfta bulunulan harcama teyidini yapacak denetim şirketinin adı ve adresi, eğer bu tür teyit gerekiyorsa, sözleşmede Özel Koşullar Madde 5.2'ye dahil edilmelidir.

MADDE 16 - HESAPLAR, TEKNİK VE MALİ KONTROLLER

16.1. Destek yararlanıcısı, kendi muhasebe sisteminin bir parçası veya ek hesaplar şeklinde, proje için özel olarak açılmış bir çift girişli defter sistemi kullanarak, proje uygulanmasının muhasebe hesaplarını doğru ve düzenli şekilde tutar. Bu sistem profesyonel uygulamaların gerektirdiği prosedürlere uygun şekilde işletilir. Her proje için ayrı hesap tutulur ve projenin tüm gelir ve giderleri ayrıntılı olarak bu hesaplarda gösterilir. Ajans tarafından ödenen destekler üzerinde tahakkuk eden faizle ilgili net ayrıntılar da bu hesaplarda yer almalıdır.

16.2. Destek yararlanıcısı, Madde 2'nin gerektirdiği şekilde ara ve nihai raporun mali bölümlerini kendi muhasebe kayıtları ile bağdaştırılabilir olmasını sağlamalıdır. Bunu sağlamak için destek yararlanıcısı, uygun hesap mutabakatı, destekleyici zaman çizelgesi, analizler ve teftiş ve teyit için dökümler hazırlamalı ve saklamalıdır.

16.3. Destek yararlanıcısı, Ajansın ve Madde 15.11 gereği teyit görevini yerine getiren dış denetçinin belgeleri inceleyerek veya yerinde kontroller ile projenin uygulamasının doğrulanmasına ve eğer gerekli bulursa, hesaplara ilişkin belgeler, muhasebe dokümanları ve projenin finansmanına ilişkin diğer belgeler temelinde tam kapsamlı denetim yapmasına izin verir. Ajans tarafından yapılacak bu tür teftişler destek miktarının son ödemesi yapılmasından on (10) yıl sonrasına kadar yapılabilir.

16.4. Destek yararlanıcısı, Ajansa sağlanan denetim, kontrol ve doğrulama hakkının aynen ve işbu Madde 16'da belirtilenlerle aynı koşullar altında ve aynı kurallara göre, proje ortakları ve yüklenicilerine uygulanma bakımından da geçerli olacağını garanti eder.

16.5. Madde 2'de sözü geçen raporlara ek olarak, Madde 16.2'de anılan dökümler şunlardır:

- Destek yararlanıcısının muhasebe sistemindeki büyük defter, alt defterler ve bordro hesapları, sabit varlıklar kayıtları ve diğer muhasebe bilgilerinin kayıtları (bilgisayarda veya çıktı olarak),
- İhale dokümanları, ihaleye girenlerin teklifleri ve değerlendirme raporları gibi satın alma prosedürlerinin belgeleri,
- Sipariş formları ve sözleşmeler gibi taahhütlerin belgeleri,
- Onaylanmış raporlar, istihkaklar, ulaşım biletleri (uçak biniş kartı dahil), seminerlere, konferanslara ve eğitimlere katılım sağlandığına dair belgeler (ilgili dokümanlar ve edinilmiş materyaller, sertifikalar dahil) gibi hizmet sunulduğuna dair kanıtların belgeleri,
- Tedarikçilerden alınan teslim-tesellüm makbuzu türünde belgeler,
- Bir işin tamamlandığını kanıtlayan kabul sertifikası türü belgeler,
- Bir satın almayı ispatlayan makbuz ve fatura türü belgeler,
- Ödeme kanıtı (örn; banka hesap özeti), borç özeti, ikamet belgeleri,

- Araçlar için yakıt ve bakım masrafları,
- Sözleşmeler, maaş göstergeleri, istihkaklar gibi personel ve bordro kayıtları.

MADDE 17 - AJANS TARAFINDAN SAĞLANACAK DESTEĞİN NİHAİ TUTARI

17.1. Uygun harcamaların gerçekleşen toplam tutarı Ek III'te belirtilen toplam bütçe tutarını geçse bile, Ajans tarafından destek yararlanıcısına ödenecek toplam tutar, Yönetmelikte düzenlenen istisnalar saklı kalmak kaydıyla Özel Koşullar Madde 3.2'de belirtilen azami destek tutarını aşamaz. Ek III'te belirtilen toplam bütçe tutarını aşan tüm uygun maliyetler mali destek yararlanıcısı tarafından ödenir.

17.2. Eğer projenin uygun maliyetleri proje uygulaması sonunda Özel Koşullar Madde 3.1'de belirtilen tahmini toplam maliyetin altında kalırsa, o zaman Ajansın katkısı, Özel Koşullar Madde 3.2'de belirtilen yüzdenin, Ajans tarafından onaylanmış olan gerçekleşmiş uygun maliyetlere uygulanması ile bulunacak tutarla sınırlanır.

MADDE 18 - İSTİRDAT (GERİ ALMA)

18.1. Destek yararlanıcısı, kendisine nihai tutar üzerinde ödenmiş ve Ajansın alacağı olan herhangi bir fazla ödeme tutarını, ilgili talebi aldıktan sonra 30 gün içerisinde Ajansa ödemeyi taahhüt eder.

18.2. Ajansa geri ödenecek tutarlar destek yararlanıcısına borçlu olunan her türlü tutardan düşülebilir. Taraflar taksitle ödeme yöntemini kullanarak mutabakata varabilirler. Taksitle ödemenin kararlaştırıldığı durumlarda üst üste iki taksitin vadesinde ödenmemesi halinde taksitlendirmeye konu olan diğer tutarlar hiçbir hükme gerek olmaksızın muaccel hale gelmiş sayılır.

18.3. Ajansa borçlu olunan miktarların geri ödenmesinden kaynaklanan banka masraflarının tamamını destek yararlanıcısı üstlenir.

MADDE 19- FAİZ

Yararlanıcının bu sözleşme hükümlerine göre <... ...> Kalkınma Ajansı'na ödemesi gereken cezai şart ve tazminatlar dahil her türlü muaccel borç için, borcun muaccel olduğu tarihte geçerli olan yasal temerrüt faizi oranı uygulanır. Ödemelerden öncelikle faiz mahsup edilir.

Ek-B

Ek H-3 Standart Başvuru Rehberi

<... ..> KALKINMA AJANSI

<Destek Programının Adı>

PROGRAMI

<Yılı Teklif Çağrısı>

Başvuru Rehberi

Referans No:.....

Son başvuru tarihi:..../..../.... Saati:... : ...

İÇİNDEKİLER

1. <PROGRAMIN ADI>
 - 1.1. Giriş
 - 1.2. Programın Amaçları ve Öncelikleri
 - 1.3. <... ..> Kalkınma Ajansı Tarafından Sağlanacak Mali Kaynak
 - 1.4. Programın Künyesi
 - 1.5. Programın Mantıksal Çerçevesi
2. BU TEKLİF ÇAĞRISINA İLİŞKİN KURALLAR
 - 2.1. Uygunluk Kriterleri
 - 2.1.1. Başvuru Sahiplerinin uygunluğu: kimler başvurabilir?
 - 2.1.2. Ortaklıklar ve Ortakların Uygunluğu
 - 2.1.3. Uygun Projeler: Destek başvurusu yapılabilecek projeler
 - 2.1.4. Maliyetlerin Uygunluğu: Destekten karşılanabilecek maliyetler
 - 2.2. Başvuru Şekli ve Yapılacak İşlemler
 - 2.2.1. Başvuru Formu ve Diğer Belgeler
 - 2.2.2. Başvurular nereye ve nasıl yapılacaktır?
 - 2.2.3. Başvuruların alınması için son tarih
 - 2.2.4. Daha fazla bilgi almak için
 - 2.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Seçilmesi
 - 2.4. Değerlendirme Sonucunun Bildirilmesi
 - 2.4.1. Bildirimin İçeriği
 - 2.4.2. Öngörülen Zaman Çizelgesi
 - 2.5. Sözleşme İmzalanması ve <Uygulama Koşulları>
3. EKLER

1. <Programın Adı>

1.1. Giriş

<Programın gelişimi, temel aldığı stratejik dokümanlar (bölge planı, sonuç odaklı programlar, bölgesel operasyonel program, yıllık çalışma programı vb.) ile Kalkınma Ajanslarının ve Bakanlığın rolü hakkında kısa bilgi veriniz>

1.2. Programın Amaçları ve Öncelikleri

<Söz konusu teklif çağırısı kapsamında programın amaç ve önceliklerini tanımlayınız>

1.3. <... ..> Kalkınma Ajansı Tarafından Sağlanacak Mali Kaynak

Bu program kapsamında desteklenecek projeler için tahsis edilen toplam kaynak tutarı <... ..> TL'dir . <... ..> Kalkınma Ajansı, bu program için ayırdığı kaynakları kısmen veya tamamen kullandırmama hakkını saklı tutar.

Desteklerin Tutarı

Bu program çerçevesinde verilecek destekler aşağıda belirtilen asgari ve azami tutarlar arasında olacaktır:

- Asgari tutar: <... ..> TL
- Azami tutar: <... ..> TL

Hiçbir destek, projenin toplam uygun maliyetinin % <...>'sinden az ve % <...>'sinden fazla olamaz. Bu değerlerin dışında kalan destek taleplerini içeren projeler değerlendirmeye alınmayacaktır. Bütçenin kalan tutarı, sözleşmeyi imzalayan taraf olması sebebiyle, Başvuru Sahibi tarafından eş-finance olarak karşılanmalıdır. Başvuru Sahibinin, proje eş finansmanını, proje ortaklarından, iştirakçilerden ve/veya üçüncü taraflardan sağlayacağı nakdi katkılar ile karşılayabilmesi mümkündür. Her halükarda, sözleşmeyi imzalayan taraf olması sebebiyle, eş finansman yükümlülüğü yararlanıcının kendi taahhüdü hükmünde olup, yerine getirilmemesi durumunda yararlanıcı bizzat sorumlu olacaktır. Aynı katkılar eş finansman olarak kabul edilmez.

Program künyesi ve programın mantıksal çerçevesinin sunumunda ve aşağıda yer alan tablolar kullanılır.

1.4. Programın Künyesi

PROGRAMIN KÜNYESİ	
PROGRAMIN ADI	Bölgesel Rekabet Edebilirliğin Artırılması Finansman Desteği Programı
PROGRAMIN AMACI	Bölge ekonomisi için önem arz eden sektörlerde verimliliğin, yenilikçi uygulamaların, katma değer ve istihdamın artırılması.
PROGRAMIN ÖNCELİKLERİ	Öncelik 1: Turizm sektöründe hizmet veren tesislerin sayısının artırılmasına, mevcut tesislerin iyileştirilmesine/geliştirilmesine, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına ve korunması gerekli taşınmaz kültür varlığı olarak tescilli yapıların turizme kazandırılmasına, Öncelik 2: Yöresel ürün üretimi yapan işletmelerde ürün çeşitlendirmesine, kapasite artışına, ihracata yönelik üretimin teşvik edilmesine, markalaşmasına ve kaynak verimliliğinin sağlanmasına, Öncelik 3: İçecek, mobilya ve tekstil sektörlerinde istihdamın ve/veya kapasitenin artırılmasına yönelik projeler.
PROGRAMIN BÜTÇESİ	7.000.000 TL
PROJE BÜTÇESİ	Asgari Tutar: 200.000 TL Azami Tutar: 2.000.000 TL
AJANS DESTEK ORANI	%100 (Tamamı)
PROJE SÜRESİ	Azami 12 ay
UYGUN BAŞVURU SAHİPLERİ	- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) - Üretici Kooperatifleri
SON BAŞVURU TARİHİ	KAYS üzerinden son başvuru tarihi: .../.../2020 Saat: 23:59 Taahhütname için son teslim tarihi: .../.../2020 Saat: 17:00

1.5. Programın Mantıksal Çerçevesi

	Program Mantığı	Objektif Şekilde Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynak ve Araçları
Genel Amaçlar	İlgili SOP amaçları	SOP'ta bulunan ve MDP'nin amacıyla doğrudan ilgili olan az sayıda gösterge	
Özel Amaç	MDP'nin amacı	Program Göstergeleri (Sonuç-Etki) Program tamamlandıktan sonra 2-3 yıl içinde oluşması beklenen sonuç ve etkilere yönelik göstergeler ve program hedefleri tanımlanır.	
Beklenen Sonuçlar	Programın öncelikleri	Program Göstergeleri (Sonuç-Çıktı-) Program tamamlanır tamamlanmaz oluşacak sonuç ve çıktılara yönelik göstergeler ve hedefleri öncelik bazında belirlenir. Bu göstergelerin projeler için zorunlu gösterge olması gerekir.	
Faaliyetler	Temel Proje Konuları Örnek proje konularına yer verilir.	Seçimlik Proje Göstergeleri Programın amaç ve önceliklerine uygun olarak performans göstergesi listesi belirlenir. Yararlanıcıların bu liste dışından gösterge belirlemesi mümkün değildir. KAYS'a yeni gösterge eklenmesi için Bakanlık ile irtibata geçilir.	

2. BU TEKLİF ÇAĞRISINA İLİŞKİN KURALLAR

Bu bölümde; <... ..> Programı çerçevesinde finanse edilen projelerin sunulması, seçilmesi ve uygulanması ile ilgili kurallar, “Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği”, Destek Yönetim Kılavuzu ve Proje Uygulama Rehberi hükümlerine uygun olarak açıklanmaktadır. Başvuru Sahipleri başvuruda bulundukları andan itibaren Yönetmelik hükümlerini ve bu rehberlerde yer alan bütün hususları kabul etmiş sayılırlar.

<... ..> Kalkınma Ajansı bu destek programını zorunlu hallerin ortaya çıkması halinde desteklenecek proje listesi ilan edilmeden önce iptal etme hakkını saklı tutar. Bu durumda Başvuru Sahipleri Ajanstan her hangi bir hak talebinde bulunamaz.

Destek için başvurusu yapılan projeler Ajans tarafından her zaman eğitim amaçlı olarak ve sahibinin ayrıca muvafakatı aranmaksızın kullanılabilir. Böyle bir durumda projede yer alan gerçek ve tüzel kişilere ait şahsi bilgiler ve mesleki sır niteliğindeki bilgiler ifşa edilmeyecektir.

2.1. Uygunluk Kriterleri

Destek sağlanabilecek projelere yönelik üç temel uygunluk kriteri söz konusudur:

- Başvuru Sahibi ve ortaklarının uygunluğu
- Projelerin uygunluğu

- Maliyetlerin uygunluğu

2.1.1. Başvuru Sahiplerinin uygunluğu: kimler başvurabilir?

(1) Destek almaya hak kazanabilmek için, Başvuru Sahipleri aşağıda belirtilen koşulların tümüne uymalıdır:

- <Kurum ve/veya kuruluşun yasal statüsüne ilişkin kriterler>
- Proje faaliyetinin proje sunan kurum/kuruluşun görev ve yetki alanı içerisinde bulunması,
- Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesinde (< İller >) kayıtlı olmaları veya merkezlerinin ya da yasal şubelerinin bu bölgelerde bulunması ,
- Projenin hazırlığından ve yönetiminden (eğer varsa ortakları ile birlikte) doğrudan sorumlu olması, aracı olarak hareket etmemesidir.
- < Diğer Kriterler>

(2) Ayrıca, aşağıdaki sayılı hallerden bazıları için süreli bazıları için ise süresiz teklif çağrısına katılma yasağı vardır a) İflas etmişler veya tasfiye halinde bulunan ve bu durumları nedeniyle işleri kayyum veya vasi tarafından yürütülen, konkordato ilan ederek alacaklılar ile anlaşma yapmış, faaliyetleri askıya alınmış veya bunlarla ilgili bir kovuşturmanın konusu olanlar veya meri mevzuatta öngörülen benzer durumlarda olanlar,

b) Kesinleşmiş yargı kararı (yani temyizi mümkün olmayan bir karar) ile mesleki faaliyete ilişkin bir suçtan mahkum olanlar,

c) Haklarında, görevlerini kötüye kullandıklarına dair kesinleşmiş mahkeme kararı olanlar,

ç) Dolandırıcılık, yolsuzluk, bir suç örgütü içinde yer almak gibi suçlardan kesinleşmiş yargı kararı ile mahkûm olanlar,

d) Herhangi bir kamu ihale prosedürüne veya diğer bir mali desteğe ilişkin yükümlülöklere uymayarak, sözleşmeyi ciddi bir şekilde ihlal ettiği tespit edilenler,

e) Teklif çağrısına katılım koşulu olarak Kalkınma Ajansı tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin temin edilmesi sırasında yanlış beyanda bulunanlar veya bu bilgi ve belgeleri zamanında ajansa sunmayanlar,

f) Mevcut veya daha önceki teklif çağrılarının değerlendirilmesi sürecinde değerlendirme komitesini veya Kalkınma Ajansını etki altında bırakmaya veya gizli bilgi elde etmeye teşebbüs edenler,

g) Sözleşme imzalandığı tarih itibarıyla;

- Genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri dışındaki gerçek veya tüzel kişilerden, yapılandırılmış borçlar hariç olmak üzere vergi dairelerine vadesi geçmiş borcu olanlar,

- Genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri dışındaki gerçek veya tüzel kişilerden yapılandırılmış borçlar hariç olmak üzere sosyal güvenlik kurumuna vadesi geçmiş borcu olanlar,

- Genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri dışındaki gerçek veya tüzel kişilerden, söz konusu projeyle ilgili ajans tarafından sağlanacak destek tutarının yüzde üçü kadar ya da daha fazla bir meblağ için, herhangi bir nedenle haklarında kesinleşmiş haciz işlemi bulunanlar.

ğ) Teklif edilen proje dolayısıyla menfaat ilişkisi içinde olanlar.

Yukarıda (a) ve (e)'de belirtilen durumlarda, teklif çağrısına katılma yasağı, ihlalin tespit edildiği tarihten sonraki iki yıl; (b), (c), (ç) (d) ve (f)'de belirtilen durumlarda, kararın tebliğ tarihinden itibaren dört yıl; (g)'de belirtilen durumda yazılı yükümlülüklerinin yerine getirilmesine dek; (ğ)'de yazılı durum için ise süresiz olarak söz konusudur.

Destek Başvuru Formunun V. Bölümünde ("Başvuru Sahibinin Beyanı"), Başvuru Sahipleri, yukarıdaki (a)'dan (ğ)'ye kadar olan kategorilerin hiçbirine girmediklerine dair beyanda bulunmalıdırlar.

2.1.2. Ortaklıklar ve Ortakların Uygunluğu

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. [Bu nedenle ortaklar, Bölüm 2.1.1'de belirtilen koşullardan "....." dışında, Başvuru Sahipleri ile aynı uygunluk kriterlerini karşılamalıdırlar.]

Ortak olacak kuruluşlar ortaklık beyanını doldurmalıdır. Başvuru Formunun Bölüm III-2'de yer alan Beyan, Başvuru Sahibinin ve tüm ortaklarının yasal yetki verilmiş temsilcileri tarafından imzalanmalıdır.

Projeye Başvuru Sahibi veya ortak kuruluşlar dışında diğer kuruluşlar da iştirakçi ya da yüklenici olarak dahil olabilecektir.

İştirakçiler

Başvuranların 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. İştirakçi kuruluşlar, katılımlarına dair beyanda bulunmalıdırlar. (Bkz. Başvuru Formu, Bölüm IV-2)

Yükleniciler / Taşeronlar

Ortak veya iştirakçi olmayıp, projede yer alan bazı faaliyetlerin ihale edildiği kuruluşlardır. Yüklenicilerle yapılacak sözleşmeler, standart destek sözleşmesi EK IV'teki kurallara tabidir.

4734 sayılı Kamu İhale Kanununa tabi yararlanıcılar için söz konusu mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla yararlanıcı, ortak ve iştirakçinin idaresi, denetimi veya sermayesi bakımından nüfuzu altında bulundurduğu gerçek ve tüzel kişiler, aynı proje kapsamında yüklenici olamazlar.

Siyasi partiler ve bunların alt birimleri, hiçbir şekilde Başvuru Sahibi, proje ortağı ya da iştirakçi olarak proje başvurusunda bulunamazlar, proje uygulamalarında yer alamazlar.

2.1.3. Uygun Projeler: Destek başvurusu yapılabilecek projeler

Süre

Azami proje uygulama süresi, <...> aydır. Bu süre, sözleşmenin tüm taraflarca imzaladığı günden bir sonraki gün itibariyle başlar.

Yer

Projeler, Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesinde (< İller >) gerçekleştirilmelidir. Ancak sergi, konferans, fuar ve benzeri etkinliklere katılım faaliyetleri, proje amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olduğu durumlarda, bölge dışında gerçekleştirilebilir. Herhalükarda proje temel faaliyetleri bölge içerisinde gerçekleştirilmelidir.

Proje Konuları

<Uygun olarak kabul edilecek proje türlerini ve konularını mümkün olduğunca örnekler vererek belirtiniz>

Bununla birlikte tüm projeler her koşulda meri mevzuata uygun olmalı ve aşağıdaki konuları kesinlikle içermemelidir:

- Siyasi veya etnik içerikli faaliyetler,
- Hukuka, kamu düzenine, genel sağlığa ve toplumun genel ahlak anlayışına aykırı faaliyetler,
- Çiftçiler tarafından sözleşmeli üretilip, tütün alıcıları tarafından satın alınan tütün üretimi haricinde tütün üretimi,
- Türk Gıda Kodeksi Alkolsüz İçecekler Tebliğine uygun olmayan ürünlerin üretimi,
- Bankacılık, sigortacılık, mali hizmetler,
- Döviz spekülasyonu ve mali spekülasyonlar içeren faaliyetler; borsa yatırımları,
- Gayrimenkul yatırımları,
- Çalıştaylar, seminerler, konferanslar veya kongrelere katılım için bireysel sponsorluklar,
- Eğitim veya kurslar için bireysel burslar,
- Hibe verme amaçlı projeler (diğer kişi ya da kuruluşlara hibe (maddi veya aynı) veya kredi sağlamak için),
- Akademik araştırma ve fizibilite çalışmaları (daha büyük bir projenin parçası değilse);
- Yerel kuruluşların rutin aktivitelerini finanse etmeyi teklif eden, özellikle faaliyet giderlerini kapsayan projeler,
- Ajans ile sözleşme imzalanmadan önce başlatılan veya aynı faaliyet için diğer kaynaklardan finanse edilen projeler.

Proje Başvuruları ve Mali Destek Almaya İlişkin Özel Düzenlemeler:

<Bu teklif çağrısı kapsamında, bir başvuru sahibi ve/veya ortakları için belirlenen toplam proje başvuru sayısı ve/veya verilebilecek toplam destek sayısı/miktarı ile ilgili sınırlamaları belirtiniz.>

Bu teklif çağrısına özel olarak yukarıda belirtilen düzenlemelerin yanı sıra, bir Başvuru Sahibi aynı takvim yılı içerisindeki tüm proje teklif çağrılarını kapsamında, en fazla altı projesi için destek başvurusunda bulunabilir ve Ajans Yönetmeliğin 7/A maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde sayılan başvuru sahipleri en fazla iki projesi için, (b) bendinde sayılan başvuru sahipleri ise bir projesi için destek alabilir. Bir başvuru sahibinin burada ifade edilen sayılardan daha fazla başarılı projesi varsa, sözleşmeler imzalanmadan önce başvuru sahibine başarılı olduğu projeler içinden hangisine destek almak istediği konusunda seçim hakkı tanınır.

2.1.4. Maliyetlerin Uygunluğu: Destekten karşılanabilecek maliyetler

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.

Projede gerçekleştirilecek tüm maliyetler, bu rehberin ekinde yer alan proje bütçesi (EK B) standart formuna göre hazırlanmalıdır.

Bu programda bir maliyetin uygun maliyet olarak kabul edilebilmesi için aşağıdaki genel koşullar aranmaktadır:

- Projenin uygulama süresi içinde gerçekleşmesi <talep edildiyse, nihai denetim maliyetleri hariç>,
- Projenin yürütülmesi için gerekli ve gerçekçi mali yönetim prensipleriyle uyumlu olması; maliyet etkinliği sağlaması,
- Yararlanıcı veya ortağı tarafından gerçekleştirilmesi,
- Yararlanıcının ya da ortağının hesaplarında ya da vergi belgelerinde kayıtlı, tanımlanabilir ve doğrulanabilir olması; orijinal destekleyici belgelerle desteklenmesi gerekir.

Proje uygulamalarında ortaya çıkan bütün maliyetler destek kapsamına girmemektedir. Bu çerçevede, maliyetlerin uygunluğuna ilişkin esaslar aşağıda belirtilmektedir:

Uygun Maliyetler

Uygun doğrudan maliyetler ve uygun dolaylı maliyetler olmak üzere iki türlü uygun maliyet bulunmakta olup, aşağıda tanımlanmaktadır:

a. Uygun doğrudan maliyetler:

Uygun doğrudan maliyetler, projenin yürütülmesi için gerekli olan, yararlanıcı veya ortağı tarafından gerçekleştirilen ve gerçek tutarlar üzerinden hesaplanan maliyetlerdir:

- Projede görevlendirilmiş personelin net maaşları, sosyal sigorta primleri, ilgili diğer ücret ve maliyetler (Piyasa koşullarında oluşmuş ücretlerden ve yararlanıcının ve ortaklarının normalde verdiği miktarlardan yüksek olmamalıdır),
- Yolculuk ve gündelik giderleri ,
- Piyasa fiyatlarına uygun olmaları ve projenin uygulanabilmesi için gerekli olmaları koşulu ile yeni ekipman ve hizmet (nakliye, kira vb.) satın alma maliyetleri ,
- Proje bütçesinin %5’ini geçmemek kaydıyla sarf malzemesi maliyetleri,
- Proje bütçesinin % 5’ini aşmayacak şekilde ve yalnızca sınırlı deneme üretimi için kullanılan hammadde maliyetleri,
- Taşeron maliyetleri (basım, etkinlik organizasyonu vb.),

- <Küçük ölçekli altyapı projeleri hariç olmak üzere>; projenin uygulanması için mutlaka gerekli olması ve ajans tarafından sağlanan mali desteğin yüzde <...>'ini geçmemek koşuluyla küçük ölçekli yapım işleri ,

- <Denetim maliyetleri> ,

- Mali hizmet maliyetleri (özellikle havale maliyetleri, sigorta, banka maliyetleri vb.),

- <Varsa eğer diğer uygun maliyetleri belirtiniz.>

b. Uygun dolaylı maliyetler

Uygun dolaylı maliyetler, başka bir bütçe kalemi altında verilen maliyetleri içermeyen ve genel idari giderleri (elektrik, su, ısınma maliyetleri v.b.) karşılamak üzere projenin toplam uygun maliyetlerinin % 7'sini aşmayacak şekilde belirlenmiş olan götürü tutardır. <Ancak, başvuru rehberinde belirtilmek kaydıyla bu oran, özellikle küçük ölçekli altyapı projeleri için, azaltılabilir.>

Uygun olmayan maliyetler

Bu programda hiçbir şekilde uygun maliyet olarak kabul edilmeyecek olan maliyet kalemleri aşağıda sıralanmaktadır:

- Yararlanıcının ve proje kapsamında görev alan kişilerin kusur ve ihmalleri sebebiyle doğacak olan ceza, zam, faiz ve sair giderler,
- Sözleşmede belirtildiği halde, vergi ve prim ödemeleri hariç, proje hesabı dışında yapılan proje harcamaları,
- Borçlar; zarar veya borç karşılıkları,
- Faiz borcu,
- Hali hazırda başka bir kapsamda finanse edilen kalemler,
- Arazi veya bina alımları,
- İkinci el ekipman alımları,
- Kur artışı dolayısıyla oluşan maliyet artışları,
- Projenin uygulanmasına katılan kamu görevlilerinin maaşları ,
- Proje başlangıcından önce yapılan hazırlık çalışmalarının ve diğer faaliyetlerin maliyetleri ,
- Yararlanıcı ya da ortakları dışındakiler tarafından gerçekleştirilen maliyetler,
- Salt sözleşmeye, teminatlara ve Ajans ile yararlanıcı arasındaki mali ödemelere ilişkin her türlü vergi, resim, harç ve sair giderler,
- Proje ile ilgisi olmayan harcamalar,
- İstimlak bedelleri,

- Otomobil, motosiklet, minibüs, otobüs, kaptıkaçtı, arazi taşıtları, panel van, kamyon ve çekici alımı ve kiralanması ile bu işlemlerle taalluku olan giderler,Leasing giderleri,
- Finansman desteği ve faizsiz kredi desteği dışında Yönetmeliğin 7/A maddesinin 1 inci fıkrasının (b) bendinde adı geçen yararlanıcıların Katma Değer Vergisi (KDV) ve Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi (BSMV) giderleri.
- <Varsa eğer diğer uygun olmayan maliyetleri belirtiniz.>

Başvuru Formunda yer verilmeyen bir hususa ilişkin maliyetlendirmenin bütçede yer alması mümkün olmayacaktır.

Başvuruların değerlendirilmesi sonrasında, sözleşmenin imzalanmasından önceki kontrol sürecinde, gerekli durumlarda bütçede değişiklik yapılabilecektir. Kontroller, Başvuru Sahibinin ilave açıklama yapmasını ve <... ..> Kalkınma Ajansının destek tutarında indirim yapmasını gerektirebilir.

Bu nedenle, Başvuru Sahibinin gerçekçi ve uygun maliyetli bir bütçe sunması kendi yararınadır. Bütçeyi netleştirmek için, maliyetlerin gerekçelerinin ayrıntılı bir şekilde hazırlanarak, EK B-3 formatında hazırlanması gerekmektedir.

Aynı katkılar

Başvuru Formunda ayrı bir liste halinde sunulması gereken, yararlanıcı ya da ortakları tarafından yapılan aynı katkılar, gerçek harcamaları yansıtmazlar ve uygun maliyet olarak değerlendirilmezler. Bu nedenle, bu katkılar, yararlanıcı tarafından sağlanan eş finansman olarak değerlendirilemez.

Ancak, desteğin verilmesi durumunda, yararlanıcı, Başvuru Formunda belirttiği bu katkıları üstlenmek zorundadır.

2.2. Başvuru Şekli ve Yapılacak İşlemler

2.2.1. Başvuru Formu ve Diğer Belgeler

Başvurular, bu rehberin ekinde bulunan Başvuru Formu ve talep edilen diğer belgeler ile birlikte KAYS üzerinden yapılmalıdır. Bu belgelerin basılı/elektronik nüshaları, <... ..> Kalkınma Ajansından veya internet adresinden <... ..> temin edilebilir.

Başvuru Formu ve diğer belgeler Türkçe hazırlanmalıdır. Ayrıca bu belgeler doldurulurken, standart formata bağlı kalınmalı ve mevcut hiçbir metin silinmemeli ya da değiştirilmemelidir. Aksi takdirde, yapılan başvuru ön inceleme aşamasında değerlendirme dışı kalacaktır.

Başvurularınızın sadece sunmuş olduğunuz bilgiler/belgeler üzerinden değerlendirileceğini dikkate alarak, Başvuru Formunu ve diğer belgeleri lütfen dikkatli ve mümkün olduğunca anlaşılır bir dilde doldurunuz.

Sizden talep edilen belgeler ve proje başvurunuzda öngördüğünüz çalışmalara bağlı olarak meri mevzuata göre gerekli zorunlu belgeler dışında hiçbir ek belge değerlendirmeye tabi tutulmayacaktır.

Başvuru Formunda yer alan kontrol listesinde belirtilen konularda herhangi bir hata veya Başvuru Formundaki önemli bir tutarsızlık (Örneğin: Bütçede belirtilen miktarların Başvuru Formunda belirtilenlerle tutarsızlık göstermesi) başvurunun reddine yol açabilir.

Sunulan bilginin açık olmaması ve bu durumun adil bir değerlendirme yapılmasına engel teşkil etmesi durumunda, ek açıklama talep edilecektir.

Başvuru Sırasında Sunulması Gereken Destekleyici Belgeler:

Başvurular, KAYS üzerinden doldurulan Başvuru Formu ve diğer ekler dışında Ajans tarafından talep edilecek zorunlu veya destekleyici belgelerle birlikte sunulmalıdır:

<Destek programının koşullarına ve Başvuru Sahipleri ve ortaklarının uygunluğuna ilişkin tanımlanan kriterlere göre Başvuru Sahipleri ve ortaklarından talep edilen destekleyici belgeleri ve temin edilebileceği yerleri belirtiniz>

Destek almaya hak kazanan Başvuru Sahiplerinden sözleşme imzalanmadan önce bu belgelerin orijinallerini sunmaları istenecektir.

2.2.2. Başvurular nereye ve nasıl yapılacaktır?

Potansiyel başvuru sahiplerinin; proje başvurularını Ajansın internet sitesinden erişilebilecek KAYS'taki Başvuru Formunda da yer alan başvuru veri giriş formunu doldurarak KAYS'a yüklemeleri zorunludur. Sistem, yapılan başvurular için otomatik olarak bir başvuru kodu üretecek olup bu kod başvuru sürecindeki tüm işlemlerde kullanılacaktır.

Başvuru sahiplerinin, proje başvurularını ajansın proje teklif çağrısı ilanında belirtilen son kabul tarih ve saatine kadar KAYS üzerinden yapması zorunludur. Her başvuru KAYS üzerinden üretilen taahhütnamenin imzalanması ile tamamlanır. Taahhütnamenin e-imza ile imzalanması esastır. Taahhütnamenin e-imza ile imzalanması son başvuru tarihinden itibaren en geç 5 iş günü içerisinde tamamlanır. Taahhütnamenin e-imza ile imzalanmadığı hallerde, taahhütname başvuru sahibi tarafından imzalı olarak elden veya posta yolu ile son başvuru tarihinden itibaren en geç 5 iş günü içerisinde aşağıdaki adrese teslim edilir.

<Kalkınma Ajansının Adresi>

Bu durumda taahhütnamesini elden teslim edenlere imzalı ve tarihli bir alındı belgesi verilir. Her başvuru; kabul tarihi, saati ve referans numarası ile kaydedilir. Başka yollarla (örneğin faks ya da elektronik posta ile) gönderilen ya da başka adreslere teslim edilen proje teklifleri reddedilecektir.

Başvuru Sahipleri başvurularının, eksiksiz olup olmadığını Başvuru Formunda yer alan kontrol listesinden kontrol etmelidirler. Tam olmayan başvurular reddedilecektir.

2.2.3. Başvuruların alınması için son tarih

Başvuruların alınması için son tarih .../.../... saat ... : ...'dır. Son başvuru zamanından sonra alınan başvurular, hiçbir şekilde değerlendirmeye alınmayacaktır. Posta veya kargo şirketine bağlı gecikmeler dikkate alınmayacaktır.

2.2.4. Daha fazla bilgi almak için

Sorularınızı, aşağıdaki adrese veya faks numarasına gönderebilirsiniz.

E-posta adresi : <... ..>

Faks : <... ..>

Soruların yanıtları, Ajansa ulaşma tarihinden sonra en geç 10 gün içerisinde aşağıdaki adreste yayınlanacaktır:

<... ..>

Tüm adaylara eşit davranılacak ve bir Başvuru Sahibine sağlanan bilgi Sıkça Sorulan Sorular (SSS) aracılığıyla diğer Başvuru Sahiplerine de sunulacaktır.

Tüm resmi açıklamalar ve talep edilen bilgi Ajans tarafından sağlanacaktır. SSS listesinde ve Başvuru Rehberinde yer almayan hiç bir bilgi Başvuru Sahipleri ve Ajans için bağlayıcı nitelik taşımamaktadır.

2.3. Başvuruların Değerlendirilmesi ve Seçilmesi

Başvurular, Ajans tarafından bağımsız değerlendiriciler ve değerlendirme komitesi desteği ile incelenip değerlendirilecektir. Başvuru Sahipleri tarafından sunulan projeler aşağıda açıklanan aşama ve kriterlere göre incelenecek ve değerlendirilecektir. Değerlendirme süreci temel olarak iki aşamadan oluşmaktadır: ön inceleme ile teknik ve mali değerlendirme

(1) Ön İnceleme

Yalnızca zamanında teslim edilen projeler ön incelemeye alınır. Ön inceleme aşamasında başvuru sahibinin, ortaklarının ve proje konularının başvuru rehberinde belirtilen kriterlere uygunluğu yönünden ön inceleme yapılır. Ön incelemeye ilişkin hususlar aşağıda belirtilmiştir:

a) Başvuru rehberinde belirtilen uygunluk kriterlerine uymayan başvurular reddedilir. Ayrıca bu hususların değerlendirme sürecinin herhangi bir aşamasında tespit edilmesi halinde de söz konusu projeler reddedilir, bu durumun sözleşme imzalandıktan sonra tespit edilmesi halinde ise sözleşmeler feshedilir.

b) Ajans ön inceleme ve değerlendirme sürecinde, başvuru sahibinden başvuru ve eki belgelere ilişkin olarak bilgi ve belge isteyebilir.

Taahhütnamenin başvuru sahibinin yetkili temsilcisi tarafından onaylanması gerekmektedir. Bu husus KAYS'a yüklenecek imza sirküleri veya vekaletname gibi belgeler üzerinden kontrol edilecektir. Yetkili olmayan kişiler tarafından yapıldığı tespit edilen başvurular reddedilir.

Diğer taraftan Ajans başvuru rehberinde, başvuru formu dışında bazı bilgi ve belgelerin sunulmasının zorunlu olması yahut onay gerektiren işlem olması halinde yetkili makamlardan alınan onayın başvuru aşamasında sunulması gibi ek kriterler belirleyebilir. Böyle durumlarda tanımlanan ek kriterlerin yerine getirilmemesi projenin ön inceleme aşamasında reddedilmesine yol açar. Bunun dışında ajans değerlendirme sürecini etkileyeceğini düşündüğü belgeleri ön inceleme ve değerlendirme aşamalarının herhangi bir zamanında başvuru sahibinden talep edebilir. Başvuru sahibi, ajans tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri zamanında ajansa sunmak zorundadır. Talep edilen bilgi ve belgeleri ajans tarafından başvuru rehberinde belirlenen zamanda sunmayan başvuru sahiplerinin başvuruları reddedilir.

Gerekli şartları taşıdığı anlaşılan projeler, bir listesi hazırlanarak teknik ve mali değerlendirme sürecine alınır. Gerekli şartları taşımadığı sonradan öğrenilen başvurular değerlendirme sürecinin hangi aşamasında olursa olsun ön incelemede elenmiş kabul edilir.

Başvurular öncelikle şekli uygunluk açısından kontrole tabi tutulacaktır. Bu kapsamda, aşağıda yer alan kriterlerin yerine getirilip getirilmediği kontrol edilmektedir. İstenilen bilgilerden herhangi biri eksik veya yanlış ise, proje teklifi yalnızca bu esasa dayanarak reddedilebilir ve proje teklifi bu noktadan sonra artık değerlendirilmeyecektir.

KRİTERLER	Evet	Hayır
1. Başvuru standart formata uygun olarak hazırlanmıştır.		
2. Başvuru Formunun tüm bölümleri eksiksiz şekilde doldurulmuştur.		
3. Teklif, Türkçe olarak hazırlanmıştır.		
4. Bütçe (1-Bütçe, 2-Beklenen Finansman Kaynakları, 3- Maliyetlerin Gerekçelendirmesi) Başvuru Formunda belirtildiği şekliyle doldurulmuştur.		
5. Projenin mantıksal çerçevesi doldurulmuştur.		
6. Başvuru Formunda yer alan Başvuru Sahibinin beyannamesi, Başvuru Sahibinin temsilcisi tarafından imzalanmıştır.		
7. Ortaklık beyannamesi (ortak varsa) Başvuru Sahibi ve tüm ortaklar tarafından imzalanmıştır.		
8. İştirakçi Beyannamesi, tüm iştirakçiler (varsa) tarafından imzalanmıştır.		
9. Proje <... ..> Düzey 2 bölgesinde (<iller>) uygulanacaktır.		
10. Proje uygulama süresi, izin verilen azami süreyi aşmamaktadır (<...> ay).		
11. Talep edilen destek tutarı, izin verilen asgari destek tutarından düşük değildir. (<...> TL)		
12. Talep edilen destek tutarı, izin verilen azami destek tutarından yüksek değildir. (<...> TL)		
13. Talep edilen destek oranı, uygun toplam bütçenin % <...>'ini aşmamaktadır.		
14. İdari maliyetler öngörülen uygun doğrudan maliyetlerin %2'sini aşmamaktadır		
15. Başvuru Rehberinde belirtilen ilave bilgi ve belgeler zamanında Ajansa sunulmuştur.		
16. Taahhütname başvuru sahibinin yetkili kişisi tarafından onaylanmıştır.		
17. Bu başvuru, ilgili takvim yılı içerisindeki tüm proje teklif çağrılarını kapsamında yapılabilecek altı proje içinde yer almaktadır. Ajans Yönetmeliğin 7/A maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde sayılan başvuru sahipleri açısından en fazla ikinci, (b) bendinde sayılan başvuru sahipleri ise en fazla birinci projesi için sunulan destektir. ¹		
18. <Belirlenen her bir destekleyici belge için bir kriter belirtiniz.>		

Ön inceleme kapsamında uygunluk kontrolü gerçekleştirilir. Başvuru Sahibinin, ortaklarının (ve varsa iştirakçilerinin) ve projelerin bu rehberin 2.1.1 ve 2.1.2 bölümlerinde verilen kriterlere uygunluğunun kontrolü aşağıda yer alan listeye göre yapılır.

UYGUNLUK KONTROL LİSTESİ

KRİTERLER	Evet	Hayır
1. Başvuru Sahibi uygundur.		
2. 1. Ortak uygundur.		
3. 2. Ortak uygundur.		
4. <...> Ortak uygundur.		
5. Proje <... ..> Düzey 2 bölgesinde (<iller>) uygulanacaktır.		
6. <varsa diğer kriterleri belirtiniz>		

Sadece ön incelemeyi geçen başvurular değerlendirme işleminin sonraki safhalarına alınacaktır.

(2) Teknik ve Mali Değerlendirme

Teklif edilen bütçe de dahil olmak üzere başvurular, aşağıda yer alan Değerlendirme Tablosundaki kriterlere göre değerlendirilecektir. Değerlendirmede sırası ile başvuranın mali ve yönetim kapasitesi, proje konusunun programın amaç ve öncelikleri ile ilgililiği, önerilen metodolojinin kalitesi ve geçerliliği, projenin destek sonrası sürdürülebilirliği ile projenin bütçe ve maliyet etkinliği göz önüne alınacaktır. Değerlendirme tablosu, bölümlere ve alt bölümlere ayrılmıştır. Her alt bölüme, belirlenen aralıklarda puanlar verilecektir. Azami puanı 5 olan örnek için puanlama usulü, aşağıda gösterilmiştir.

1 = çok zayıf; 2 = zayıf; 3 = orta; 4 = iyi; 5 = çok iyi.

Bu değerlendirmenin sonunda projeler, altmış beş (65) ve üzerinde puan alan başvurular başarılı projeler olarak listelenir.

Genel sekreter, teknik değerlendirme sonunda başarılı olan projelerin bütçe incelemesini yapar veya yaptırır; sonrasında ise asıl ve yedek projeleri yerli malı belgesine sahip mal alımını taahhüt etmesi bakımından da inceler ya da inceletir. Bu taahhüdün revize edilmiş proje bütçesine oranı en az yüzde yirmi ise 1, en az yüzde otuz ise 2, en az yüzde kırk ise 3, en az yüzde elli ise 4, yüzde yetmiş beş ve fazlası ise 5 puan projenin nihai değerlendirme puanına eklenir ve başarılı proje listesi bu sonuçlara göre yeniden oluşturulur .

Başvurular en yüksek puanı alan tekliften başlayarak sıralanır ve destek dağıtımı bu rehberde belirtilen teklif çağrısının toplam bütçesi çerçevesinde söz konusu sıralamaya göre yapılır. Eşit puan alan başarılı projeler bakımından; söz konusu mali destek programında aynı yararlanıcı tarafından sunulan tek proje başvurusu niteliğinde olanlara öncelik verilir. Bu hususta eşitlik olması halinde öncelikle ilgililik bölümü için bağımsız değerlendiricilerin verdikleri puanların ortalaması; bunun da eşit olması halinde mali ve operasyonel kapasite bölümünden alınan puanların ortalaması en yüksek olanlar dikkate alınır, bu hususta da eşitlik olması halinde başvuru tarihi ve saati esas alınır.

<Proje tekliflerinin destek almaya hak kazanabilmesi için, toplam başarı puanına ek olarak, <... ..> koşulu/koşulları aranacaktır.>

DEĞERLENDİRME TABLOSU*

Bölüm	Puan
1. Mali ve Operasyonel Kapasite	20
1.1 Başvuru Sahibi ve ortakları proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?	5
1.2 Başvuru Sahibi ve ortakları yeterli teknik uzmanlığa sahip mi? (ele alınacak konular hakkında yeterli bilgileri var mı?)	5
1.3 Başvuru Sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)	5
1.4 Başvuru Sahibi istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip mi?	5
2. İlgililik	25
2.1 Proje, Teklif Çağrısının hedefleriyle ve bir veya birden fazla önceliği ile ne kadar ilgili? Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, en az bir önceliği özellikle işaret etmesidir. Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma gibi özel bir katma değer unsurunu içermesidir.	5 x 2
2.2 Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?	5
2.3 İlgili taraflar ne kadar açıkça tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiştir? (son yararlanıcılar, hedef gruplar). Hedef grupların gereksinimleri net bir şekilde belirlenmiş mi ve proje bunları gerektiği şekilde muhatap alıyor mu?	5 x 2
3. Yöntem	25
3.1 Önerilen faaliyetler uygun mu faaliyet planı açık ve uygulanabilir mi, hedeflerle ve beklenen sonuçlarla uyumlu mu?	5

3.2 Projenin genel tasarımı ne kadar tutarlı? (Özellikle; proje, söz konusu sorunların bir analizini yansıtır mı; dış faktörler göz önüne alınmış mı ve bir değerlendirme öngörüyor mu?)	5
3.3 Ortakların projeye katılım ve katkı düzeyi yeterli mi? Not: Ortak bulunmaması halinde en fazla 3 puan verilecektir.	5
3.4 Teklifte, projenin sonucuna yönelik objektif olarak doğrulanabilir göstergeler yer alıyor mu?	5
3.5 Projede, devlet desteğine ve görünürlüğüne yeterli önem verilmiş mi?	5
4. Etki ve Sürdürülebilirlik	15
4.1 Projenin, hedef grupları üzerinde somut bir etkisi 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 potansiyel çarpan etkileri içermekte midir? (proje sonuçlarının yinelenmesi ve daha geniş alanları etkilemesi ile bilgi yayılması dahil olmak üzere)	5
4.3 Teklif edilen projenin beklenen sonuçları sürdürülebilir mi? - mali açıdan (<i>destek sona erdikten sonra faaliyetler nasıl finanse edilecek?</i>) - kurumsal açıdan (<i>faaliyetlerin devam ettirilmesine imkan tanıyan yapılar proje sonunda da devam edecek mi? Projenin sonuçları yerel olarak sahiplenilecek mi?</i>) - Proje sürdürülebilir kalkınmaya ve çevrenin korunmasını dikkate alıyor mu?	5
5. Bütçe ve maliyet etkinliği	15
5.1 Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli mi?	5
5.2 Yapılması öngörülen harcamalar projenin uygulanması için gerekli mi?	5
5.3 Faaliyetlerde ve tahmini maliyetlerde farklı alternatifler değerlendirilmiş mi?	5
EN YÜKSEK TOPLAM PUAN	100

*< Destek programının kendine özgü nitelikleri değerlendirilerek, ana bölümlere (1,2,3,4 ve 5 no'lu başlıklar) ve bu bölümler için belirlenen toplam puanlara bağlı kalmak koşuluyla, alt bölümler ve bu bölümlere ilişkin puanlama Bakanlık onayı ile başvuru rehberinde değiştirilebilir. Finansman desteği ve faizsiz kredi desteğinde “yöntem” ana bölümü kullanılmaz. Ajans, diğer ana bölüm başlıklarına bağlı kalmak kaydıyla ana bölüm puanları ile alt bölüm içerik ve puanlarını, Bakanlık onayı ile değiştirebilir. Bağımsız Değerlendirici Raporu da (EK D-7) bu doğrultuda değiştirilir.>

2.4. Değerlendirme Sonucunun Bildirilmesi

2.4.1. Bildirimin İçeriği

Başvuru Sahiplerine, başvurularının sonucuna ilişkin durum KAYS üzerinden ve/veya ajansın gerekli gördüğü hallerde elektronik olarak bildirilecektir.

Başvurunun reddedilmesi veya destek verilmemesi kararı, aşağıda belirtilen gerekçelere dayandırılacaktır:

- Taahhütname, son başvuru tarihinden sonra alınmıştır;
- Başvuru eksiktir veya belirtilen kriterlere uygun değildir;
- Başvuru Sahibi veya ortaklarından biri ya da bir kaçısı uygun değildir;
- Proje uygun değildir (örneğin teklif edilen projenin program kapsamında olmaması, teklifin izin verilen azami süreyi aşması, talep edilen katkının izin verilen azami katkıdan daha fazla olması vb.);
- Proje, konuyla yeterince ilgili değildir ve/veya Başvuru Sahibinin mali ve işletme kapasitesi yeterli değildir;
- Proje, teknik ve mali açıdan, seçilmiş olan diğer projelere göre daha az puan almıştır;
- Talep edilen destekleyici belgelerin biri ya da birkaçı belirtilen son tarihten önce teslim edilmemiştir;

- <Bu Rehberde bulunan herhangi başka bir kritere uyulmamıştır>

Ajansın bir başvuru reddetme ya da destek vermeme kararı nihaidir.

2.4.2. Öngörülen Zaman Çizelgesi

Değerlendirme sonuçları hakkında Başvuru Sahiplerini bilgilendirmek için Ajansın planladığı tarih .../.../.....'dir. Bu tarih kesin olmayıp, proje sayısına göre değişebilecektir.

2.5. Sözleşme İmzalanması ve <Uygulama Koşulları>

Destek kararını takiben, verilecek destek miktarı ve uygulamaya ilişkin ilke ve kurallar, Başvuru Sahibi ile Ajans arasında KAYS üzerinden imzalayacağı bir sözleşmeye bağlanır.

Kâr amacı güden gerçek ve tüzelkişilerden, her bir proje için sözleşmede öngörülen toplam destek miktarının %<...>'i teminat alınır.

Ajans tarafından teminat olarak kabul edilebilecek değerler şunlardır:

- a) Tedavüldeki Türk parası,
- b) Bankalar veya katılım bankaları tarafından verilen teminat mektupları,
- c) <Ajansın Kredi Garanti Fonu ile protokol imzaladığı hallerde Kredi Garanti Fonu tarafından verilen teminatlar>
- d) <Genel sekreter tarafından teklif edilip yönetim kurulunca onaylanan diğer teminatlar>

Teminatlar, Ajans tarafından nakit olarak teslim alınamaz. Bunların, yararlanıcının Ajansın bildireceği banka hesap numarasına yatırdığına dair dekontun, sözleşme imzalamaya geldiği zaman ibrazı zorunludur.

Teminatlar, teminat olarak kabul edilen diğer değerlerle değiştirilebilir. Karma değerlerden oluşan teminatlar Ajans tarafından kabul edilebilir. Teminatlar nihai ödemenin yapılmasını müteakip serbest bırakılır.

Başvuru sahipleri, desteklenmesine karar verilen projelerin ajans tarafından ajans internet sitesinde ilan edilmesinden itibaren on beş işgünü içinde ek bilgi ve belgeleri KAYS'a yükler ve varsa matbu olarak teslim edilmesi gerekenleri Ajansa teslim eder. Sözleşmeler, gerekli belgelerin temininden sonra başvuru sahiplerine beş iş günü içinde KAYS üzerinden yapılacak bildirim müteakip en geç on iş günü içinde e-imza ile imzalanır. E-imza kullanılamaması durumunda Ajansa başvuru yapılır.. Bu süre zarfında ajansa başvurmayan, sözleşme imzalamayacağını yazılı olarak bildiren veya ajans tarafından talep edilen belgeleri zamanında sunmayan başvuru sahipleri söz konusu destekten feragat etmiş sayılır. Aynı süre içerisinde mücbir sebep veya beklenmeyen halden ötürü sözleşme imzalamayacağını bildiren başvuru sahiplerine yirmi iş günü ilave süre tanınabilir. Sunulan belgelerin gerçeğe aykırı yahut KAYS'ta yer alan bilgi ve belgelerden farklı olması durumunda da başvuru sahibiyle sözleşme imzalanmaz. Bunların yerine, öngörülen toplam destek bütçesiyle sınırlı olmak koşuluyla, yedek listede yer alan başvuru sahipleri sözleşme imzalamak üzere en yüksek puanlı projeden başlamak üzere sözleşme imzalamaya davet edilir. Yedek listeden davet usulü bakımından da yukarıdaki hükümler aynen uygulanır.

Sözleşme özellikle aşağıda belirtilen hakları ve yükümlülükleri düzenler:

Kesin destek tutarı: Azami destek tutarı sözleşmede belirtilecektir. Bölüm 2.1.3'te açıklandığı gibi, bu tutar, tahminlere dayalı bir şekilde hazırlanan bütçe çerçevesinde belirlenecektir. Kesin destek tutarı, proje uygulama süresi sona erdiğinde ve nihai rapor sunulduğunda kesinlik kazanacaktır. Mali destek hiçbir koşulda sözleşmede belirtilen tutarı geçemez, sözleşme tutarını aşan ek ödeme yapılamaz ve yararlanıcı tarafından aynı sözleşme kapsamında ek destek talebinde bulunulamaz.

Hedeflerin gerçekleştirilememesi: Yararlanıcının sözleşme koşullarını yerine getirmemesi halinde Ajans destek tutarını azaltabilir ve/veya o zamana kadar ödenen tutarların tamamen ya da kısmen geri ödenmesini talep edebilir. Ayrıca desteklenen proje veya faaliyet kapsamında, Ajans tarafından istenen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz verilmemesi, izleme ziyaretlerinde uygulama ve yönetim mekanlarına erişimin zorlaştırılması yahut engellenmesi veya projenin sözleşmeye, eklerine ve yürürlükteki mevzuata uygun şekilde yürütülmediğinin tespiti halinde Ajans, ödemeleri durdurabilir ve/veya sözleşmeyi feshederek buna ilişkin mevzuatta ve sözleşmede belirtilen hukuki yollara başvurabilir.

Sözleşmenin değiştirilmesi: Yararlanıcıların projelerini, Ajans ile imzaladıkları sözleşme hükümleri doğrultusunda uygulamaları esastır. Ancak sözleşmenin imzalanmasından sonra projenin uygulamasını zorlaştıracak veya geciktirecek önceden öngörülemeyen ve beklenmeyen durum yahut mücbir sebep söz konusu ise sözleşme tarafların mutabakatı ile uygulamanın herhangi bir safhasında değiştirilebilir ve/veya proje uygulamasının tamamı veya bir kısmı durdurulabilir.

Raporlar: Yararlanıcılar, uygulama sürecinde, projede kaydedilen ilerleme ve gerçekleştirmeleri içeren raporlar sunmak zorundadır. Bunlar; sözleşmede belirtilen dönemlerde sunulacak ara raporlar ve proje uygulama süresinin tamamlanmasını takiben sunulacak nihai rapordan oluşmaktadır. Ayrıca Ajans, yararlanıcıdan ilave bilgi ve belge talebinde bulunabilir.

Ödemeler: Sözleşmede belirtilen süre içerisinde, kabul edilebilir nitelikteki teminat şartının yararlanıcı tarafından yerine getirilmiş olması kaydıyla, destek miktarının %<...>'ı, yararlanıcıya ait sözleşmede belirtilen banka hesabına ön ödeme olarak aktarılır.

Ajans tarafından ön ödeme sonrasında yapılacak diğer ödemeler, hakediş esasına göre gerçekleştirilir. Buna göre, ön ödeme tutarının ve aynı oranda yararlanıcının eşfinansman tutarının usulüne uygun harcandığını gösteren belgelerin ara/nihai raporlarla birlikte Ajansa sunulması, ilgili raporların Ajans tarafından incelenip uygun bulunması ve onaylanmasından sonra; (sözleşmede aksi belirtilmediği takdirde) ara ödemede destek miktarının %<...>'i ve son ödemede % <...>'i destek yararlanıcısının banka hesabına 30 gün içerisinde aktarılır. Yararlanıcı tarafından ilgili raporlar sunulmadan ve usulüne uygun ödeme talebinde bulunulmadan, yararlanıcıya hiçbir ödeme yapılmaz.

Projeye ait kayıtlar: Yararlanıcı, proje uygulanmasına dair tüm hesap ve kayıtları şeffaf bir şekilde tutmakla yükümlüdür. Bu kayıtlar proje tamamlandıktan sonra on yıl süreyle saklanmalıdır.

Denetim: Gerekğinde yapılacak denetimler sırasında yararlanıcı, proje uygulama ve yönetim mekanlarına erişimi zorlaştırmamak yahut engellemek ve talep edilen her türlü bilgi ve belgeyi görevli personele zamanında sunmak zorundadır. Sözleşme hükümleri, Ajans tarafından hem kayıtlar üzerinde hem de yerinde yapılabilecek denetimlere olanak tanıyacaktır.

<Ajans, finansman desteği ve faizsiz kredi desteği dışında, destek miktarı 200.000 TL'nin üzerinde olan bütün projelerden denetim raporu talep eder. Bu limitin altındaki projelerde kendi belirleyeceği ve başvuru rehberinde belirteceği kriterlere (destek miktarı, yararlanıcın yasal statüsü vs.) göre denetim raporu talep edebilir. Bu denetim Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yetkilendirilen bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşları ile serbest

muhasebeci mali müşavirler ve yeminli mali müşavirler tarafından yapılabilir. Projelerin denetimi ajans tarafından da yaptırılabilir. Bu durumda denetim maliyeti proje bütçesinde yer almaz. Ajans kamu kurum ve kuruluşlarını dış denetim kuralından muaf tutabilir.>

Tanıtım ve Görünürlük: Yararlanıcılar, ortakları ve yükleniciler, hizmet, mal alımı ve yapım işleri faaliyetlerinde Ajansın sağladığı mali desteği ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının genel koordinasyonunu görünür kılmak ve tanıtmak için proje uygulama süresi ve takip eden 3 yıllık denetim süresi boyunca Ajansın internet sitesinde (<internet adresi>) yayımlanan “tanıtım ve görünürlük rehberine” uygun olarak gerekli önlemleri alır.

Satın Alma İşlemleri: Satın alma sürecine ilişkin tabi olduğu özel bir düzenleme olan yararlanıcılar, destek programları çerçevesinde desteklenen proje ve faaliyetler kapsamında yapacakları satın alma faaliyetlerini bu mevzuat çerçevesinde gerçekleştirirler. Bunun dışındaki kurum ve kuruluşların uyacakları satın alma usul ve esasları ise Proje Uygulama Rehberi Ek-6 Kalkınma Ajansları Tarafından Sağlanan Destekler İçin Satın Alma Rehberinde tanımlanmıştır. Kendi satın alma usullerini uygulayacak yararlanıcıların ihalelerinde ise İDB, proje bütçesinin büyüklüğü, satın alma yapacak yararlanıcının kurumsal kapasitesi gibi hususları göz önünde bulundurarak gözlemci olarak katılabilir. Ancak, ajansın talep etmesi halinde, yararlanıcı, bu ihalelerde satın alma sürecine dair tüm bilgi ve belgeleri eksiksiz şekilde paylaşmakla yükümlüdür

Yürütülen programlar kapsamında alımı desteklenen alet, teçhizat, yazılım, malzeme ve sistemler ile yapımı gerçekleştirilen tesislerin mülkiyeti ve bunlar üzerindeki fikri mülkiyet hakları yararlanıcıya aittir. Yararlanıcının, sözleşme kapsamında sağlanmış tesis, makine, ekipman, teçhizat ve diğer malzemelerin, genel sekreterin gerekçeli ve yazılı izni olmaksızın proje süresince ve projenin tamamlanmasından itibaren üç yıl süreyle üzerinde üçüncü kişi lehine ayni ya da şahsi hak tesis edemeyeceği ve projede belirtilen iş yeri dışında kullanamayacağı, aksi halde destek miktarının iki katı tutarında ajansa tazminat ödeyeceği hususu sözleşmede yer alır.

3. EKLER

EK A : Başvuru Formu

EK B : Bütçe (Excel Formatında B1- B2-B3)

EK C : Mantıksal Çerçeve

EK D : Projede Yer Alan Kilit Personelin Özgeçmişleri

EK E : Standart Sözleşme

<EK F :>

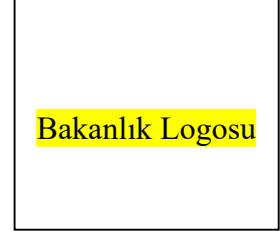
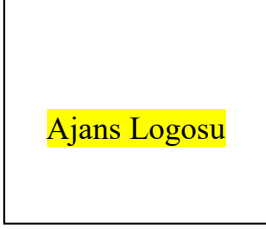
<EK G :>

<EK H :>

<EK I :>

Ek-C

Ek H-3.1 Başvuru Formu



<... ..> KALKINMA AJANSI

< Destek Programının Adı >

Destek Programı

Başvuru Formu

Referans Numarası:

Son Başvuru Tarihi: saat:

Başvuru Sahibinin Adı:	
Projenin Adı:	

Başvuru Kodu:	
---------------	--

BAŞVURU VERİ GİRİŞ FORMU

Proje başvurularınızın Ajansın internet sitesinden² erişilebilecek KAYS üzerinden yapılması zorunludur. Sistem, yapılan başvurular için otomatik olarak bir başvuru kodu üretecek olup, bu kod başvuru sürecindeki tüm işlemlerde kullanılacaktır.

Genel Bilgiler

Başvuru Kodu	:	<Sistem tarafından atanacak>
Destek Programı	:	<Sistem tarafından atanacak>
Projenin Öncelik Alanı	:	<Çoktan seçmeli>
Proje Adı	:	
Projenin etkileyeceği göstergeler	:	<Çoktan seçmeli>
Proje Süresi	:	
Proje Toplam Bütçesi	:	
Talep Edilen Destek Miktarı	:	
Yararlanıcı	:	
Varsa Proje Ortaklarının Sayısı	:	
Yararlanıcının Hukuki Statüsü	:	<Çoktan seçmeli>
Proje Alanında Deneyim Süresi (Yıl)	:	

İletişim Bilgileri

Faks Numarası	:	
Cep Telefonu Numarası	:	
Posta Adresi	:	
Elektronik posta adresi (e-mail)	:	
Proje Ortaklarının Ad ve Soyadları (Tüzel Kişilikse Unvanı):	:	

PROJE

TANIM

Başlık

Projenin Uygulanacağı Yer(ler)

Düzey 2 Bölgesi, İl, İlçe

Proje Maliyeti ve <... ..> Kalkınma Ajansından İstenen Destek Tutarı

Projenin Toplam Uygun Maliyeti	<... ..> Kalkınma Ajansından İstenen Destek Tutarı	Projenin Toplam Uygun Maliyetinin Yüzdesi ³
TL	TL	%,.....

Dikkat: Projenin toplam uygun maliyetinin yüzdesi; <... ..> Kalkınma Ajansından istenen destek tutarının, projenin toplam uygun maliyetine bölünüp 100 ile çarpımı sonucu elde edilir. Yüzde değerleri belirtirken 2 ondalık hane kullanınız.

Lütfen Dikkat: Projenin toplam maliyeti ve <... ..> Kalkınma Ajansından istenen tutar TL cinsinden ifade edilmelidir.

Özet

En fazla 1 sayfa

Proje Uygulama Süresi	... ay
Projenin amaçları	Genel Amaç(lar) Özel Amaç
Ortak(lar)	
Hedef grup(lar) ⁴ /Müşteriler	
Nihai Yararlanıcılar ⁵	
Beklenen Sonuçlar	
Temel Faaliyetler	

Amaçlar

En fazla 1 sayfa. Projenin katkıda bulunmayı amaçladığı genel hedefleri ve başarmayı amaçladığı özel hedefleri açıklayınız.

Gerekçelendirme

En fazla 3 sayfa. Lütfen aşağıdaki bilgileri sağlayınız:

Projenin, Programın hedefleri ve öncelikleri ile ilgisi

Kapsanan bölgede belirlenen ihtiyaç ve sorunların tanımlanması.

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

³ 2 ondalık hane kullanınız. Rakamların Bütçenin beklenen kaynaklarındaki (Ek B) rakamlarla aynı olduğundan emin olunuz.

⁴ “Hedef gruplar” projenin amaçları çerçevesinde, projeden doğrudan ve olumlu olarak etkilenecek gruplar/kuruluşlardır.

⁵ “Nihai Yararlanıcılar” projeden uzun vadede, geniş anlamda toplumsal veya sektörel boyutlarda yarar sağlayacak olanlardır.

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?

Faaliyetlerin Ayrıntılı Açıklaması

En fazla 9 sayfa. Sonuçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirilecek her bir faaliyetin adını ve detaylı açıklamasını, faaliyet seçimlerini göstererek ve eğer varsa, her bir ortağın (ya da iştirakçilerin veya taşeronların) faaliyetlerdeki rolünü belirtiniz. Bu bağlamda, faaliyetlerin ayrıntılı açıklaması proje planını tekrarlamamalıdır.(Bkz. bölüm 1.9)

Yöntem.

En fazla 4 sayfa. Aşağıdakilerin ayrıntılı açıklaması:

Uygulama yöntemleri ve teklif edilen yöntemin nedenleri ve gerekçeleri. Başvurunuzda Ajans desteğini belirtecek görünürlük faaliyetlerinin yer almasına dikkat ediniz.

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

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

Proje takibi ve iç/dış değerlendirme prosedürleri.

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

Proje uygulaması için önerilen ekip (işlevlerine göre: burada kişilerin isimlerinin belirtilmesine gerek yoktur)

Projelerin uygulanması için önerilen temel araçlar (ekipmanlar, araçlar...

Süre ve Faaliyet Planı

Projenin uygulama süresi _____ ay olacaktır. (<.....> aydan fazla olamaz)

Dikkat: Burada belirtilen proje uygulama süresi, faaliyet planı ve diğer tüm kısımlarda belirtilenlerle aynı olmalıdır.

Not: Gösterge niteliğindeki faaliyet planı gerçek tarihleri belirtmemeli; ancak basitçe “1. ay”, “2. ay” vb. şekilde gösterilmelidir. Başvuru sahiplerinin, ihtiyaten faaliyet planı takvimlerinde belirli bir zaman aralığı bırakmaları önerilmektedir. Faaliyet planı, faaliyetlerin ayrıntılı açıklamasını içermemeli, sadece başlıklarına yer vermelidir (lütfen bunların, Bölüm 1.7’de sıralanan başlıklarla örtüşmesini sağlayınız). Faaliyet yapılmayan ay(lar), faaliyet planı ve proje uygulama süresine dahil edilmelidir.

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

Faaliyet planı aşağıdaki format kullanılarak hazırlanmalıdır:

1. Yıl													
	1. Yarıyıl						2. Yarıyıl						
Faaliyet	Ay 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	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
v.s.													

Performans Göstergeleri

Başvuru rehberinin ekinde sunulan göstergeler listesinden projenize uygun olanları seçiniz. Projenizin performans göstergeleri proje başarınızın ölçülmesine esas oluşturacağı için sadece ulaşılabilir ve gerçekçi göstergeler ve hedefler belirleyiniz. Listedeki göstergelerin yetersiz olması durumunda farklı göstergeler de belirleyebilirsiniz. Burada belirleyeceğiniz göstergelerin mantıksal çerçevede belirttiğiniz göstergelerle aynı olması gerekir.

Gösterge	Birim	Mevcut Durum	Hedef

BEKLENEN SONUÇLAR

Hedef Gruplar/Yararlanıcılar Üzerinde Beklenen Etki

En fazla 2 sayfa. Projenin aşağıdaki konularda ne gibi ilerlemeler sağlayacağını belirtiniz:

hedef grupların/yararlanıcıların durumunu;

hedef grupların ve /veya varsa ortakların teknik ve yönetim kapasitelerini,

Somut Çıktılar

En fazla 1 sayfa. Çıktılar mümkün olduğunca belirgin, ölçülebilir ve sayısal olmalıdır.

Çarpan Etkileri

En fazla 1 sayfa. Projenin sonuçlarının tekrarlanma ve yayılma olasılığını anlatınız.

Sürdürülebilirlik

En fazla 3 sayfa. Lütfen sürdürülebilirliğin aşağıda belirtilen üç boyutunu açıklayınız.

Mali Boyut (faaliyetler destek bittikten sonra nasıl finanse edilecek?) Proje piyasa koşullarında rekabetçi bir getiri oranına sahip mi?

Kurumsal Boyut (kurumsal yapınız proje tamamlandıktan sonra da faaliyetlerin sürdürülmesine izin verecek mi? Proje sonuçları için “yerel sahiplenme” olacak mı?)

Proje, sürdürülebilir kalkınmaya ve çevrenin korunmasına itibar gösteriyor mu?

Mantıksal Çerçeve

Lütfen Başvuru Rehberi Ek-C’yi doldurunuz

Görünürlük Faaliyetleri

En fazla 1 sayfa. Lütfen proje çerçevesinde öngörülen görünürlük faaliyetlerini tanımlayınız. Lütfen bütçenin (Ek B1) 5.8 no’lu kaleminin altında, burada öngördüğünüz görünürlük faaliyetlerinin maliyetleri için tahsisat yapmayı unutmayınız.

3. PROJE BÜTÇESİ

Başvuru Rehberi Ek B’yi toplam proje uygulama süresinin tamamını kapsayacak şekilde gerekçelendirerek doldurunuz. (Ek B1- Faaliyet Bütçesi, EK B3-Maliyetlerin Gerekçelendirmesi) Daha fazla bilgi için Başvuru Rehberine bakınız (Bölüm 2.1.4)

Proje Bütçesi (Başvuru Rehberi Ek B) içinde doldurulacak 3 farklı çalışma sayfası olduğunu unutmayınız. Lütfen bütçenin üç çalışma sayfasını da elektronik formatta doldurmayı unutmayınız.

BEKLENEN FİNANSMAN KAYNAKLARI

Proje için beklenen finansman kaynakları hakkında bilgi vermek için, Başvuru Rehberi Ek B’yi doldurunuz (EK B2).

Aynı Katkılar

Lütfen aşağıda; Başvuru Sahibi, Ortağı veya başka bir kaynak tarafından sağlanan aynı katkıları (eğer varsa) belirtiniz (En fazla 1 sayfa). Lütfen aynı katkıların genel olarak kabul edileceğine ancak Başvuru Sahibi veya Ortak(lar)ının uygun (nakdi) katkısı olarak değerlendirilmediğine dikkat ediniz.

II. BAŞVURU SAHİBİ

KİMLİK

Tam Yasal Adı:	
Kısaltması:	
Uyruğu:	
Yasal Statü:	
Resmi Adres:	
Posta Adresi:	
Telefon numarası: Şehir kodu + numara	
Faks numarası: Şehir kodu + numara	
<kurum/kuruluşun> / <şirketin> e-posta adresi:	
<kurum/kuruluşun> / <şirketin> internet adresi:	
Bu proje için irtibat kişisi:	
Cep telefonu numaraları:	
İrtibat Kişisinin e-posta adresi:	

Herhangi bir adres, telefon numarası, faks numarası ve e-posta adresi değişikliği <... ..> Kalkınma Ajansına yazılı olarak bildirilmelidir. <... ..> Kalkınma Ajansı, Başvuru Sahibinin vermiş olduğu iletişim bilgileri (cep telefonu, e-mail, adres) ile Başvuru Sahibi ile gerektiğinde temas kuramaması halinde bu durumdan sorumlu tutulamaz.

BAŞVURU SAHİBİNİN BİLGİLERİ

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

<Kurum/Kuruluşunuz> / <Şirketiniz> ne zaman kuruldu ve ne zaman faaliyete başladı?

<Kurum/Kuruluşunuz> / <Şirketiniz> şu andaki başlıca faaliyetleri nelerdir?

<Kurum/Kuruluşunuzun> / <Şirketinizin> yönetim kurulu / komitesinin listesi

Adı	Mesleği	Uyruğu		Görevi	Kuruldaki yıl sayısı

Sermaye Yapısı⁶

(KOBİ'ler bu tabloyu bölünmüş sermaye yapısının bütün detaylarını belirterek dikkatlice doldurmalıdır. Şirketinizde hissesi bulunan bütün gerçek ve kamu veya özel hukuk tüzel kişilerini sıralayınız.)

Adı	Adres, Tel/Faks/ e-posta	Gerçek/tüzel kişinin hisseleri (%)	Uyruğu	Çalışan Sayısı	Ciro

⁶ <KOBİ Destek Programı için kullanılacak bir bölümdür>

PROJE YÖNETME VE UYGULAMA KAPASİTESİ

Benzer Proje Tecrübesi

Her proje için en fazla 1 sayfa. Bu programın kapsamına giren alanlarda son beş yılda <kurumunuz/kuruluşunuz> / <şirketiniz> tarafından yürütülen projeler hakkında, her bir proje için aşağıdaki hususları belirterek ayrıntılı bilgi veriniz.

projenin amacı ve yeri

projenin sonuçları

<kurum/kuruluşunuzun> / <şirketinizin> projedeki rolü (lider kuruluş veya ortak) ve projeye katılım derecesi

projenin maliyeti

projeye finansman katkısı sağlayanlar (isim, katılan tutar)

Bu bilgiler, <kurum/kuruluşunuzun> / <şirketinizin> destek talebinde bulunduğu proje ile aynı sektörde ve karşılaştırılabilir ölçekte projeleri yönetme konusunda, yeterli deneyime sahip olup olmadığının değerlendirilmesinde kullanılacak önemli bir bilgi kaynağı olacaktır.

Kaynaklar

En fazla 3 sayfa. Lütfen özellikle aşağıda belirtilenler olmak üzere <kurum/kuruluşunuzun> / <şirketinizin> ulaşabileceği değişik kaynakların ayrıntılı açıklamasını yapınız:

Son üç yıl için yıllık gelir, eğer mümkünse her yıl için mali destekçilerin adını ve her birinin yıllık gelire katkı yüzdesini (%) belirterek

Mali veri. Lütfen aşağıdaki bilgileri kar ve zarar tablosuna ve <kurum/kuruluşunuzun>/ <şirketinizin> bilançosuna göre doldurunuz. Lütfen bu tabloda yer alan mali verilerin; kar zarar hesapları, bilançolar, yerel vergi dairesine verilen vergi beyanı bilgileriyle uyumlu olduğundan emin olunuz.

Burada sunulan bilgiler ile orijinal belgelerdeki bilgilerde herhangi bir tutarsızlık <kurum/kuruluşunuzun>/ <şirketinizin> bu destek programından ve gelecekteki muhtemel teklif çağrılarından elenmesine yol açacaktır.

<Kar amacı gütmeyen kuruluşlar için kullanılacak tablo>

Yıl	Gelirler	Net Kazanç	Toplam Bilanço veya Bütçe	Öz sermaye	Orta ve Uzun Vadeli Borçlar	Kısa Vadeli Borçlar (< 1 yıl)
20..						
20..						
20..						

<Kar amacı güden kuruluşlar için kullanılacak tablo>

Yıl	Satışlar	Net Kar ⁷	Toplam bilanço veya bütçe büyüklüğü	Sermaye	Orta ve uzun vadeli borçlar	Kısa vadeli borç (< 1 yıl)
20.. (tahmini)						
20..						
20..						

Üçüncü kişilerce verilen teminatlar:

Mali kapasiteyi etkileyebilecek risk ve belirsizlikler:

Kategorilerine göre (örneğin; müdür, mühendis, teknisyen, tekniker muhasebecilerin sayısı, vs.) tam zamanlı ve yarı zamanlı personel sayısı, çalışma yerlerini belirterek

Ekipman ve ofisler

Diğer ilgili kaynaklar (örneğin; gönüllüler, iştirakçi kuruluşlar, uygulamaya katkıda bulunabilecek ağlar, vs.)

Burada vermiş olduğunuz bilgiler, <kurum/kuruluşunuzun> / <şirketinizin> destek talebinde bulunduğunuz proje ölçeğindeki projeleri uygulamaya yeterli kaynağa sahip olup olmadığının değerlendirilmesinde kullanılacaktır.

<... ..> KALKINMA AJANSI İLE ULUSAL YA DA ULUSLARARASI KURUM VE KURULUŞLARA DESTEK AMAÇLI YAPILAN DİĞER BAŞVURULAR

Alınan Mali Destekler

Son üç yılda, ulusal ya da uluslararası kurum ve kuruluşlardan sağladığınız mali destekler varsa belirtiniz.

Projenin Adı	Başvuru Kodu / Referans Numarası (eğer varsa)	Destek Veren Kurum	Destek Programının Adı	Destek Alınan Tarihler	Toplam Destek Tutarı (TL)

⁷ Şirketin ilgili yılda vergi dairesine sunmuş olduğu vergi beyannamesindeki kar tutarı olmalıdır.

Sonuçlanmamış Başvurular

Henüz sonuçlanmamış mali destek başvurularınız varsa belirtiniz.

Projenin Adı	Başvuru Kodu / Referans Numarası (eğer varsa)	Başvuruda Bulunulan Kurum	Destek Programının Adı	Tahmini Sonuçlanma tarihi	Beklenen Toplam Destek Tutarı (TL)

III. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN ORTAKLARI

ORTAKLARLA İLGİLİ BİLGİLER

Bu bölüm, Başvuru Rehberi <Bölüm 2.1.2> doğrultusunda her ortak kuruluş için doldurulacaktır. Ortaklarınızın sayısına göre bu tabloyu gereken sayıda çoğaltarak kullanınız.

	1. Ortak
Tam yasal adı (ticari unvanı)	
Uyruğu	
Yasal statüsü	
Resmî adresi	
İrtibat kişisi	
Telefon numarası	
Faks numarası	
Cep telefonu numarası	
E-posta adresi	
Personel sayısı	
Diğer ilgili kaynaklar	
Teklif edilen projenin uygulanmasındaki rolü itibarı ile benzer proje tecrübesi	
Başvuru sahibi ile işbirliği geçmişi	
Teklif edilen projenin hazırlanmasındaki rolü ve katılımı	
Teklif edilen projenin uygulanmasındaki rolü ve katılımı	

Önemli: Ortaklık Beyannamesi, bir sonraki sayfada verilen örneğe uygun olarak, tüm ortaklarca ayrı ayrı imzalanıp ve tarih atılmış olarak Başvuru Formuna eklenecektir. Ortaklık Beyannamesini, ilgili kurum/kuruluşları temsil etmeye yetkili kişilerinin imzalaması gerekmektedir.

ORTAKLIK BEYANNAMESİ

Önemli: Bu beyanname, eğer projede ortak varsa her bir ortak tarafından doldurulacak ve ortak kurum/kuruluşları temsil etmeye yetkili kişi tarafından imzalanacaktır.

Ortaklık, <... ..> Kalkınma Ajansı tarafından destek sağlanmakta olan projenin üstlenilmesi konusunda iki veya daha çok kuruluşun sorumluluk paylaşımını içeren, kayda değer çapta ortak çalışma ve işbirliğidir. Projenin sorunsuz bir şekilde yürütülebilmesi açısından <... ..> Kalkınma Ajansı, tüm ortakların aşağıdaki hususları kabul etmesini beklemektedir:

Tüm ortaklar Başvurunu Formunun <... ..> Kalkınma Ajansına teslim edilmesinden önce formu okumuş ve projedeki rollerini anlamış olacaklardır.

Tüm ortaklar standart sözleşmeyi okumuş ve destek verildiği takdirde sözleşme çerçevesinde yükümlülüklerinin neler olacağını bilincinde olacaklardır. Tüm ortaklar, lider ortak olan Başvuru Sahibine <... ..> Kalkınma Ajansı ile sözleşme imzalama ve projenin uygulanması ile ilgili tüm işlerde <... ..> Kalkınma Ajansı karşısında kendilerini temsil etme yetkisi verirler.

Başvuru Sahibi ortaklarıyla düzenli olarak görüşerek onları projenin durumundan haberdar edecektir.

Tüm ortaklar, <... ..> Kalkınma Ajansına sunulan teknik ve mali raporların kopyalarını almalıdır.

Projeye ilişkin önemli değişiklik (örneğin faaliyetler, ortaklar) talepleri <... ..> Kalkınma Ajansına sunulmadan önce tüm ortaklar tarafından kabul edilmiş olmalıdır. Böyle bir anlaşmaya varılamadığı takdirde, Başvuru Sahibi, değişiklik taleplerini onay için <... ..> Kalkınma Ajansına sunarken bu durumu bildirmekle yükümlüdür.

Yararlanıcının merkez bürosunun projenin uygulanacağı Düzey 2 bölgesinde bulunmadığı durumlarda, ortaklar proje tamamlanmadan önce proje için <... ..> Kalkınma Ajansı desteği ile satın alınan ekipman, araç ve malzemelerin projenin yerel ortakları ve nihai yararlanıcıları arasında eşit bir şekilde paylaşımı konusunda anlaşmalıdır.

<... ..> Kalkınma Ajansına sunulan teklifin içeriğini okuyarak onaylamış bulunuyorum. Yukarıda belirtilen iyi ortaklığın esaslarına uyacağımı ve gereklerini yerine getireceğimi taahhüt ederim.

Adı Soyadı:	
TC Kimlik No:	
Kuruluş:	
Pozisyonu/Konumu:	
İmza:	
Tarih ve yer:	

IV. BAŞVURU SAHİBİNİN PROJEYE KATILAN İŞTİRAKÇİLERİ

İŞTİRAKÇİLER İLE İLGİLİ BİLGİLER

Bu bölüm, Başvuru Rehberi <Bölüm 2.1.2'ye> göre her iştirakçi kurum tarafından doldurulmalıdır. Aşağıdaki tabloyu iştirakçi sayısına göre çoğaltınız.

1. İştirakçi	
Tam yasal adı (ticari unvanı)	
Uyruğu	
Yasal statüsü	
Resmi adresi	
İrtibat kişisi	
Telefon numarası	
Faks numarası	
E-posta adresi	
Personel sayısı	
Diğer ilgili kaynaklar	
Teklif edilen projenin uygulanmasındaki rolü itibarı ile benzer proje tecrübesi	
Başvuru sahibi ile işbirliği geçmişi	
Teklif edilen projenin hazırlanmasındaki rolü ve katılımı	
Teklif edilen projenin uygulanmasındaki rolü ve katılımı	

2. İŞTİRAKÇİ BEYANNAMESİ

Projeye sponsorluk, teknik destek sağlama gibi konularda roller üstlenecek kuruluşların aşağıda yer alan İştirakçi Beyannamesini doldurmaları gerekmektedir.

İşbu beyanname ile _____ adlı projeye iştirakçi olarak katılacağımızı, proje teklifini okuduğumuzu ve onayladığımızı bildirir, projede belirtilen rolümüzü eksiksiz bir şekilde yerine getireceğimizi taahhüt ederiz.

Adı Soyadı:	
Kuruluş:	
Pozisyonu/Konumu:	
İmza:	
Tarih ve yer:	

V. BAŞVURU SAHİBİNİN BEYANNAMESİ⁸

Başvuru Sahibi aşağıdaki hususları beyan eder:

Bu başvuruda verilen bilgiler doğrudur;

⁸ Bu belge Başvuru Sahibini temsil etmeye yetkili kişi(ler) tarafından imzalanacaktır.

Başvuru Sahibi, Ortaklarıyla (varsa) birlikte projenin hazırlanmasından ve yönetiminden doğrudan sorumludur ve aracı olarak hareket etmeyecektir;

Başvuru Sahibi projenin yürütüldüğü süre içerisinde faaliyetlerini sürdürmek ve gerektiğinde projenin finansmanına katılmak için istikrarlı ve yeterli mali kaynaklara sahiptir;

Başvuru Sahibi teklif edilen projeyi başarı ile tamamlamak için gerekli yönetim kapasitesine, profesyonel yeterliliğe ve niteliğe sahiptir;

Başvuru Sahibi veya Ortakları Başvuru Rehberi Bölüm 2.1.1 (2)'de listelenen (a)'dan (g)'ye kadar olan kategorilerden herhangi birine girmemektedir.

Adı- Soyadı:	
TC Kimlik No:	
Cinsiyeti:	
Pozisyonu/Konumu:	
İmza:	
Tarih ve Yer:	

KONTROL LİSTESİ

Başvurunuzu göndermeden önce, eksiği olup olmadığını ve özellikle aşağıdaki hususların eksiksiz olarak yerine getirildiğini bu listeden kontrol ederek işaretleyiniz:

KRİTERLER	Evet	Hayır
Başvuru standart formata uygun olarak hazırlanmıştır.		
Başvuru Formunun tüm bölümleri eksiksiz şekilde doldurulmuştur.		
Teklif, Türkçe olarak hazırlanmıştır.		
Bütçe (1-Bütçe, 2-Beklenen Finansman Kaynakları, 3- Maliyetlerin Gerekçelendirmesi) Başvuru Formunda belirtildiği şekliyle doldurulmuştur.		
Projenin mantıksal çerçevesi doldurulmuştur.		
Başvuru Formunda yer alan Başvuru Sahibinin beyannamesi, Başvuru Sahibinin temsilcisi tarafından imzalanmıştır.		
Ortaklık beyannamesi (ortak varsa) Başvuru Sahibi ve tüm ortaklar tarafından imzalanmıştır.		
İştirakçi Beyannamesi, tüm iştirakçiler (varsa) tarafından imzalanmıştır.		
Proje <... > Düzey 2 bölgesinde (<iller>) uygulanacaktır.		
Proje uygulama süresi, izin verilen azami süreyi aşmamaktadır (<...> ay).		
Talep edilen destek tutarı, izin verilen asgari destek tutarından düşük değildir. (<...> TL)		
Talep edilen destek tutarı, izin verilen azami destek tutarından yüksek değildir. (<...> TL)		
Talep edilen destek oranı, uygun toplam bütçenin % <...>'ini aşmamaktadır.		
İdari maliyetler uygun doğrudan maliyetlerin %2'sini aşmamaktadır		
Başvuru Rehberinde belirtilen ilave bilgi ve belgeler zamanında Ajansa sunulmuştur.		
Taahhütname başvuru sahibinin yetkili kişisi tarafından imzalanmıştır.		
Bu başvuru; başvuru sahibinin, son bir takvim yılı içerisinde proje teklif çağrısı kapsamında yaptığı azami dördüncü başvurudur ve bu süre içerisinde alacağı en fazla ikinci destektir.		
<Belirlenen her bir destekleyici belge için bir kriter belirtiniz.>		

MANTIKSAL ÇERÇEVE				
	Proje Mantığı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
Genel Amaç	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamdaki amaç nedir?	Genel Amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
Özel Amaç(lar)	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç(lar) nedir?	Proje amacının başarıldığı hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje amacının gerçekleştirildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilecek olan)	Söz konusu amacın başarılması için Yararlanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların (dışsal koşullar) sağlanması gereklidir? Hangi riskler dikkate alınmalıdır?
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşılabilmesi için gerekli olan sonuçlar (projenin somut ürünleri) nelerdir?	Beklenen proje sonuçlarının elde edilip edilmediği hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje sonuçlarının elde edildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır?	Beklenen Sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi dışsal koşullar sağlanmalıdır?
Faaliyetler	Beklenen sonuçları elde etmek için uygulanacak faaliyetler (sonuçlara referansla) sırasıyla hangileridir?	Araçlar: Bu Faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin; personel, ekipman, eğitim, etüd, malzeme, tesis gibi	Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Projenin başlamasından önce hangi ön-kosulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, yararlanıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?

Ek-D Ek B-1 Faaliyet Bütçesi

EK B-1. FAALİYET BÜTÇESİ1				
Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar (brüt tutarlar, yurt içi personel)3				
1.1.1 Teknik	Aylık			0,00
1.1.2 İdari / destek personeli	Aylık			0,00
1.2 Maaşlar (brüt tutarlar, yabancı personel)	Aylık			0,00
1.3 Gündelikler4				
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik			0,00
1.3.2 Yurt içi (proje personeli)	Gündelik			0,00
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Gündelik			0,00
İnsan Kaynakları Alt Toplamı				0,00
2. Seyahat5				
2.1. Yurt dışı seyahat	Her uçuş için			0,00
2.2 Yurt içi seyahat	Seyahat başına			0,00
Seyahat Alt Toplamı				0,00
3. Ekipman ve malzeme6				
3.1 Mobilya, bilgisayar donanımı	Her adet için			0,00
3.2 Makineler, teçhizat				0,00
3.3 Makineler için yedek parça, ekipman, aletler				0,00
3.4 Diğer (lütfen belirtiniz)7				0,00
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				0,00
4. Yerel ofis maliyetleri8				
4.1 Araç maliyetleri	Aylık			0,00
4.2 Ofis kirası	Aylık			0,00
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri	Aylık			0,00
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)	Aylık			0,00
Yerel Ofis Maliyetleri Alt Toplamı				0,00
5. Diğer maliyetler, hizmetler9				
5.1 Yayınlar10	Adet			0,00
5.2 Etüt, araştırma10				0,00
5.3 Denetim maliyetleri11				0,00
5.4 Değerlendirme maliyetleri				0,00
5.5 Tercüme, tercümanlar				0,00
5.6 Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.)				0,00
5.7 Konferans/seminer maliyetleri10				0,00
5.8 Tanıtım faaliyetleri12				0,00
5.9 İnşaat işleri13				0,00
5.10 Kontrolörlük işleri ve diğer14				0,00
Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı				0,00
6. Diğer15				0,00
Diğer Alt Toplamı				0,00
7. Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Toplamı (1'den 6'ya kadar)				0,00
8. İdari maliyetler (kalem 7'nin maksimum %2'si)				0,00
9. Toplam uygun proje maliyeti (7+8)				0,00

1. Bütçe, sadece <.....> Kalkınma Ajansı katkısını değil, Projenin uygun tüm maliyetlerini kapsamalıdır. Bütçe kalemlerinden herbiri yeterince detaylandırılmalı ve kendi içerisinde anlamlı bir şekilde temel bileşenlerine ayrılmalıdır. Her bileşen için birim sayısı ve birim maliyetleri ayrı ayrı belirtilmelidir.

2. Bütçe TL cinsinden yapılacaktır.

3. Eğer personel Proje hesabına tam zamanlı çalışmıyor ise, çalışma süresi yüzde olarak söz konusu bütçe kaleminin tanımı yanında belirtilmeli ve "Miktar" sütununda yansıtılmalıdır ('Birim Maliyet' sütununda değil).

4. Gündelik tutarını belirtiniz. Gündelik tutarı, konaklama, yemek ve görev yeri sınırları dahilinde seyahat giderleri kapsar. Gündelikler yararlanıcının ve ortaklarının normalde verdiği miktarlardan yüksek olmamalıdır. Yurtiçi gündelik giderleri, <...> yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanununun H Cetvelinde (10/2/1954 tarihli ve 6245 sayılı Harcırah Kanunu Hükümleri Uyarınca Verilecek Gündelik ve Tazminat Tutarları) belirtilen memur ve hizmetliler başlığı altında, “aylık/kadro derecesi 1-4 olanlar” için öngörülen tutarın üç katını aşmayacak şekilde belirlenmelidir. Yurtdışı gündelik giderleri, Bakanlar Kurulunun Yurtdışı Gündeliklerine Dair Kararında (<...> yılı için <...> tarih ve <...> sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan <...> sayılı Karar) belirtilen diğer şekillerde görevlendirilenlerden aylık/kadro derecesi 1-4 olanlar için belirlenen tutar esas alınarak, bu kararın hükümleri uygulanır.

5. Hareket ve varış noktalarını belirtiniz.

6. Satın alma veya kiralama maliyeti.

7. Proje bütçesinde hammadde alımı öngörülüyorsa bu bölümde belirtilecektir.

8. Bu maliyet sadece proje faaliyetleri için kiralanın yerleri kapsar. Başvuru sahiplerinin ve ortaklarının olağan kira ve hizmet giderleri, 8 numaralı idari maliyetler bütçe kalemine girer.

9. Ayrı ayrı kalemler halinde belirtiniz. Götürü miktarlar kabul edilmeyecektir

10. Burada sadece, hizmet tamamen yükleniciye ihale ediliyorsa belirtilecektir.

11. Ajans, finansman desteği ve faizsiz kredi desteği dışında, mali destek miktarı 200.000 TL’nin üzerinde olan bütün projelerden denetim raporu talep eder. Bu limitin altındaki projelerde kendi belirleyeceği ve başvuru rehberinde belirteceği kriterlere (destek miktarı, yararlanıcın yasal statüsü vs.) göre denetim raporu talep edebilir. Bu denetim Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yetkilendirilen bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşları ile serbest muhasebeci mali müşavirler ve yeminli mali müşavirler tarafından yapılabilir. Projelerin denetimi ajans tarafından da yaptırılabilir. Bu durumda denetim maliyeti proje bütçesinde yer almaz. Ajans kamu kurum ve kuruluşlarını dış denetim kuralından muaf tutabilir.

12.<.....> Kalkınma Ajansının Projeye olan katkısını gösterecek her türlü maliyet burada gösterilecektir.

13. Taşeron verilecek inşaat işlerini yazınız; bina yapımı, boru hattı inşaatı vb.

14. İnşaat işleri kontrolörlüğü için yapılacak işler

15. Önceki başlıklar altında bütçelenemeyen ancak doğrudan proje uygulaması ile ilgili maliyetleri bu başlık altında belirtiniz.

NOT: Yararlanıcı, bu tablolarda verilen tüm finansal bilgilerin doğruluğundan tek başına sorumludur.

EK B-2. Beklenen Finansman Kaynakları								
							Tutar	Toplamın
							TL	yüzdesi
								%
Başvuru sahibinin mali katkısı							0,00	0,00
Bu başvuruda talep edilen Destek Miktarı							0,00	0,00
Diğer kurumlarca yapılan katkılar								
Adı	Koşullar							
Ortak1								
Ortak2								
....								
TOPLAM KATKI							0,00	0,00
Projeden elde edilen doğrudan gelir*								
GENEL TOPLAM							0,00	100,00

* Ayrıca proje amacı ile doğrudan bağlantısı kurulamayan şartname satışı, proje faaliyetleri arasında yer alan eğitime katılım gibi konulardan gelir elde edilmesi durumlarında elde edilen gelir tespit edildiği ölçüde proje bütçesinden düşülür.

Ek-F**Ek B-3 Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi**

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

Faaliyet Bütçesi*			
Giderler	Birim	Açıklama	
1. İnsan Kaynakları			
1.1 Maaşlar (brüt tutar, yurt içi personel)			
1.1.1 Teknik	Aylık		
1.1.2 İdari / destek personeli	Aylık		
1.2 Maaşlar (brüt tutar, yabancı/uluslararası personel)	Aylık		
1.3 Görev/seyahat harcırahları			
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik		
1.3.2 Yurt içi (proje personeli)	Gündelik		
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Gündelik		
İnsan Kaynakları Alt Toplamı			
2. Seyahat			
2.1. Yurtdışı seyahat	Her uçuş için		
2.2 Yurtiçi seyahat	Seyahat başına		
Seyahat Alt Toplamı			
3. Ekipman ve malzeme			
3.1 Mobilya, bilgisayar donanımı	Her adet için		
3.2 Makineler			
3.3 Makineler için yedek parça, ekipman, aletler			
3.4 Diğer (lütfen belirtiniz)			
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı			
4. Yerel ofis maliyetleri			
4.1 Araç maliyetleri	Aylık		
4.2 Ofis kirası	Aylık		
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri	Aylık		
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısınma, bakım)	Aylık		
Yerel Ofis Maliyetleri Alt Toplamı			
5. Diğer maliyetler, hizmetler			
5.1 Yayınlar	Adet		
5.2 Etüt, araştırma			
5.3 Denetim maliyetleri			
5.4 Değerlendirme maliyetleri			
5.5 Tercüme, tercümanlar			
5.6 Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.)			
5.7 Konferans/seminer maliyetleri			
5.8 Tanıtım faaliyetleri			
5.9 İnşaat İşleri			
5.10 Kontrolörlük işleri ve diğer			
Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı			
6. Diğer			
Diğer Alt Toplamı			
7. Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Ara Toplamı (1'den 6'ya kadar)			
8. İdari maliyetler (kalem 7'nin maksimum %2'si)			
9. Toplam uygun proje maliyeti (7+8)			

Ek-G Ek B-4 Harcama Takvimi

[illegible]

[illegible]

Ek-Ğ

Ek H-3.4 Özgeçmiş

Projedeki Pozisyonu:

Adı Soyadı:

Doğum Tarihi:

Uyruğu:

Cinsiyeti:

İletişim Bilgileri (Tel, Faks, E-posta):

Eğitim Bilgileri:

Mezun Olunan Öğretim Kurumu	
Tarih	
Mezun Olunan Bölüm/Unvan	
Mezun Olunan Öğretim Kurumu	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tarih	
Mezun Olunan Bölüm/Unvan	

Dil Becerileri: (1'den 5'e kadar; 1=temel düzey, 5=ileri düzey)

Dil	Okuma	Yazma	Konuşma

Mesleki Deneyim:

Tarih	
Yer	
Kurum/Kuruluş	
Pozisyon	
Açıklama:	

Projedeki Pozisyonla İlgili Başlıca Vasıfları:

Üye Olunan Mesleki Kuruluşlar:

Diğer Bilgiler:

Ek-H Ek İ-4 İlk Veri Giriş Formu (İlk İzleme Ziyareti Raporu)

1.0	Genel Bilgiler	
1.1	Destek Sözleşmesi Numarası	:
1.2	Sözleşme Tarihi	:
1.3	Destek Programı	:
1.4	Proje Başlığı (Adı)	:
1.5	Proje Süresi (Ay)	:
1.6	Proje Toplam Bütçesi (TL)	:
1.7	Destek Miktarı (TL)	:
1.8	Yararlanıcının Adı Soyadı (Tüzel kişilik ise unvanı)	:
1.9	Proje Ortaklarının Ad ve Soyadları (Tüzel kişilik ise unvanı):	:
1.10	Yararlanıcının Hukuki Durumu	:
1.11	İl	:
1.12	İzleme Sorumlusunun Adı Soyadı	:

İletişim Bilgileri

1.13	Telefon Numarası	:
1.14	Faks Numarası	:
1.15	Cep Telefonu Numarası	:
1.16	Posta Adresi	:
1.17	Elektronik posta adresi (e-mail)	:
1.18	Proje Ortaklarının İrtibat Bilgileri	:
1.19	Proje Yöneticisinin (Kilit personelin) Adı Soyadı	:
1.20	Proje Muhasebecisinin Adı Soyadı	:
1.21	Harcama Teyit raporundan sorumlu Firmanın/Kişinin Unvanı ve Adresi:	:

1.0 Genel Bilgiler

Lütfen sözleşmeden alınan bilgileri ilgili bölümlere giriniz.

Bölümler:

- 1.1 *Destek Sözleşmesi Numarası:* Sözleşme üzerindeki Kalkınma Ajansı tarafından verilen numara
- 1.2 *Sözleşme tarihi:* Sözleşme üzerindeki tarih
- 1.3 *Destek Programı:* Projenin desteklendiği Destek Programının ismi
- 1.4 *Proje Başlığı (Adı):* Sözleşmedeki proje başlığı
- 1.5 *Proje Süresi:* Ay olarak projenin süresi
- 1.6 *Proje Toplam Bütçesi:* Sözleşmede belirtilen proje toplam bütçesi (TL)
- 1.7 *Destek Miktarı:* Sözleşmede belirtilen destek miktarı (TL)
- 1.8 *Yararlanıcı:* Yararlanıcının Adı Soyadı (Tüzel Kişilikse Unvanı)
- 1.9 *Proje Ortaklarının Ad ve Soyadları (Tüzel Kişilikse Unvanı):* Sözleşmede belirtilmişse yazınız
- 1.10 *Yararlanıcının Hukuki Durumu:* Lütfen listeden en uygun durumu seçiniz:
 - a) Belediye
 - b) Birlikler
 - c) Büyükşehir Belediyesi
 - d) Üniversite
 - e) İl Özel İdaresi
 - f) KOBİ
 - g) Kooperatifler
 - h) Küçük Esnaf
 - i) Meslek Okulu
 - j) Muhtarlık
 - k) Sivil Toplum Kuruluşu
 - l) Diğer
- 1.11 *İl*
- 1.12 *İzleme sorumlusunun adı soyadı*

İletişim Bilgileri (Lütfen faydalanıcının veya tüzel kişiliğin iletişim bilgilerini giriniz)

- 1.13 *Telefon Numarası*
- 1.14 *Faks Numarası*
- 1.15 *Cep Telefonu:* Cep telefonu numarasını yazınız
- 1.16 *Posta Adresi:* Yararlanıcının açık posta adresi yazınız
- 1.17 *Elektronik Posta Adresi (e-mail):* Yararlanıcıya ait güncel ve sık kullanılan elektronik posta adresi
- 1.18 *Proje Ortaklarının irtibat bilgileri (varsa):* Proje Ortaklarının Adres, telefon ve e-postaları
- 1.19 *Proje Yöneticisi (Kilit personel):* Proje Yöneticisinin (Kilit personelin) Adı Soyadı
- 1.20 *Proje Muhasebecisi:* Adı Soyadı
- 1.21 *Harcama teyit raporundan sorumlusu*

2.0		Bütçe			3.0		Faaliyetler	
	Ana Bütçe Kalemleri	Miktar (YTL)		Faaliyet No	Projedeki Ana Faaliyetler	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	
2.1	İnsan			3.1				
2.2	Seyahat			3.2				
2.3	Ekipman			3.3				
2.4	Yerel Ofis			3.4				
2.5	Diğer			3.5				
2.6	Diğer			3.6				
2.7	Doğrudan			3.7				
2.8	İdari			3.8				

[illegible]

2.0 Bütçe

Sözleşmede onaylanan miktarları TL cinsinden doldurunuz.

3.0 Faaliyetler

Faaliyet numaralarını, isimlerini, başlangıç ve bitiş tarihlerini tarih sırası ile yazınız.

Eğer fazladan faaliyet satırına ihtiyaç duyuyorsanız, lütfen aynı formattaki ayrı sayfaları kullanınız ve iliştiniriniz.

4.0 Satın Alma

30.000 TL'den büyük tüm Satın almaları listeleyiniz. (Tüm hizmet, mal alımı ve yapım işleri ihaleleri)

- 4.1 *Satın Alma Faaliyeti:* Her satın alma faaliyeti için isim yazınız.
- 4.2 *Faaliyet Numarası:* Faaliyet listesi ile satın alma listesini ilişkilendiren faaliyet numarasıdır
- 4.3 *Satın Alma Türü:* Tür hizmet alımı, mal alımı ve yapım işi olabilir
- 4.4 *Tutar (TL):* TL cinsinden satın alma miktarı
- 4.5 *Satın Alma Usulü:* Lütfen listede belirtilen satın alma türlerinde uygun olan usulü giriniz.
- 4.6 *Satın Alma Başlangıcı Tarihi:* Planlanan satın alma başlangıç tarihi
- 4.7 *İhale Dosyaları Hazırlama Tarihi:* İhale dosyalarının hazırlandığı tarih
- 4.8 *İlan Tarihi:* İlan tarihi (Pazarlık usulü hariç)
- 4.9 *Teklif Alma ve Değerlendirme Tarihi*
- 4.10 *Satın Alma Sözleşmesinin İmza ve Sipariş Tarihi*
- 4.11 *Beklenen Teslim Tarihi*
- 4.12 *Satın Alma Kabul Tarihi*
- 4.13 *Satın Alma Bitiş Tarihi:* Alt yükleniciye son ödemenin yapıldığı tarih

5.0	Performans Göstergeleri				6.0	İhtiyaçlar
	Performans Göstergeleri	Birim	Mevcut Durum	Planlanan/ Hedeflenen		İhtiyaçlar Konu
5.1	En az 5 gösterge tanımlanmalıdır				6.1	
5.2					6.2	
5.3					6.3	
5.4					6.4	
5.5					6.5	
5.6					6.6	
5.7					6.7	
5.8					6.8	
5.9					6.9	

7.0	Ziyaretler		Ziyaret Tarihi	Ad Soyad	İmza
	İzleme Ziyaret No	Tarihi			
8.1		.../... / 200..	.../ ... / 20..		
8.2		.../... / 200..	Yararlanıcı		
8.3		.../... / 200..	İzleme Personeli		

5.0 Performans Göstergeleri

Mevcut ve planlanan değerler ilgili alanlara yazılmalıdır. Proje sahibi tarafından başvuru esnasında belirlenen performans gösterge ve hedefleri değiştirilemez.

- Program Göstergeleri (Zorunlu göstergeler)
- Bileşen Göstergeleri (Bileşen göstergeleri listesinden seçilecek 5 gösterge)
- Proje Göstergeleri (Yararlanıcı ve Kalkınma Ajansı tarafından belirlenecektir)

6.0 İhtiyaçlar

Listeden ihtiyaçlarınızın türlerini seçiniz.

- Eğitim
- Bildirim Mektubu
- Zeyilname Talebi
- Muhasebe Desteği
- Satın Alma Uzmanı
- İhtiyaç yok

Listeden ihtiyaçlarınızın türleriyle ilgili konuları seçiniz.

- Bütçe
- Faaliyetler
- Satın Alma
- Performans Göstergeleri
- Genel Bilgiler
- Problem yok

8.0 Ziyaretler

Ziyaret sayılarını ve üzerinde anlaşılan ziyaret tarihlerini yazınız

Form, tüm alanların doldurulmasından sonra; yararlanıcı ve Ajans uzmanı tarafından tarih belirtilip imzalanmalıdır.

Ek-I Ek İ-6 İzleme Ziyareti Raporu

<...> İZLEME ZİYARETİ / ANLIK İZLEME ZİYARETİ VERİ GİRİŞ FORMU

1.0	Genel Bilgiler	
1.1	Destek Sözleşme Numarası	
1.2	Sözleşme Tarihi	
1.3	Destek Programı	
1.4	Proje Başlığı (Adı)	
1.5	Proje Süresi (Ay)	
1.6	Proje Toplam Bütçesi (TL)	
1.7	Destek Miktarı	
1.8	İl	
1.9	Yararlanıcının Hukuki Durumu	
1.10	İzleme Sorumlusu Kişinin Adı Soyadı	

2.0	Bütçe			
	Bütçe Başlıkları	Miktar (TL)	Durum	Açıklama
2.1	İnsan Kaynakları			
2.2	Seyahat			
2.3	Ekipman ve Malzeme			
2.4	Yerel Ofis Maliyetleri			
2.5	Diğer Maliyetler / Hizmetler			
2.6	Diğer			
2.7	Doğrudan Maliyetler Alt Toplamı (1-6)			
2.8	İdari Maliyetler			
	TOPLAM			
3.0	Faaliyetler			
	Faaliyet No	Temel Proje Faaliyetleri	Faaliyet Durumu	Gerçekleşme Oranı
4.0	Satın Alma			
	Satın Alma Faaliyeti	Risk Durumu	Aşama	
	Satın Almanın Genel Durumu			

1.0. Proje Bilgileri

2.0. Bütçe

(Doğrulan) Miktar: Her bütçe başlığı için son raporlama dönemine kadar olan kümülatif harcamaları TL cinsinden doldurunuz

Durum: Her bütçe kalemi için listeden karşılık gelen durumu seçiniz.

- *Problem Yok:* Raporlanan değerlerde, kayıt tutmada, destekleyici dokümanlarda problem veya sapma yoksa bu giriş yapılmalıdır.
- *Küçük Sorunlar:* Zeyilname yapmaksızın çözülebilecek küçük problemler için kullanılmalıdır.
- *Zeyilname:* Sözleşmeye zeyilname yapılmasına ihtiyaç varsa bu giriş yapılmalıdır.
- *Usulsüzlük:* Eğer Sözleşmeye ve meri hukuka aykırılık varsa bu giriş yapılmalıdır.

Açıklama: Aşağıdaki açıklamalardan seçilen duruma uygun olanını seçiniz.

- *Problem Yok:* Eğer durumda “Problem Yok” seçilmiş ise.
- *Kayıt Tutma:* Muhasebe ve hesap kayıtlarının tutulmasındaki sorunlar
- *Destekleyici Belgeler:* Bütçe kalemleri altında yapılan harcamalara ilişkin belgelerin eksikliği, olmaması ya da düzgün tutulmamış olması
- *Hedeften Sapma:* Bütçenin genel hedefinden uzaklaşma sinyalleri vermesi

3.0. Faaliyetler

Faaliyet adını ve numarasını yazdıktan sonra aşağıdaki alanları doldurunuz

Faaliyet Durumu: Her Proje faaliyeti için listeden en kötü durumu seçiniz

- *Problem Yok:* Eğer bir faaliyet planlandığı gibi ilerliyorsa bu giriş yapılmalıdır.
- *Küçük Sorunlar:* Zeyilname veya Usulsüzlük usulü gerektirmeyen sorunlar için bu giriş yapılmalıdır.
- *Zeyilname:* Eğer bir faaliyetle ilgili eklenti yapılması, iptal veya tüm proje uygulama süresinin değişmesi gerekiyorsa bu giriş yapılmalıdır.
- *Usulsüzlük:* Eğer faaliyetlerde Sözleşmeye ve meri hukuka aykırılık varsa bu giriş yapılmalıdır.

Gerçekleşme Oranı: Yüzde cinsinden yazınız.

Açıklama: En uygun alanı seçiniz.

- | | | |
|-------------------------|-----------------|----------|
| • Sorunsuz | • Materyaller | • Yasal |
| • Finansal (Mali) | • Doğa şartları | • Kalite |
| • Personel Yetersizliği | | • Diğer |

4.0. Satın Alma

Satın Alma Faaliyeti: *Satın alma başlığına yazınız*

Risk Durumu: *Her satın alma için listeden en kötü durumu seçiniz*

- *Problem Yok:* Eğer bir satın alma planlandığı gibi ilerliyorsa bu giriş yapılmalıdır
- *Küçük Sorunlar:* Zeyilname veya Usulsüzlük usulü gerektirmeyen sorunlar için bu giriş yapılmalıdır.
- *Zeyilname:* Eğer bir satın alma zeyilname yapılmadan sonuçlanamayacaksa bu giriş yapılmalıdır.
- *Usulsüzlük:* Eğer Sözleşmeye ve meri hukuka kasıtlı olarak uyulmuyorsa bu giriş yapılmalıdır

Aşama: *Her satın almanın aşamasını aşağıdaki listeden seçiniz*

- İhale dosyası hazırlandı
- İlan yapıldı
- Teklif Alma ve Değerlendirme tamamlandı
- Satın alma sözleşmesi imzalandı/ sipariş verildi
- Öngörülen teslimat tarihi
- Satın alma kabulü

5.0	Performans Göstergeleri		6.0	İhtiyaçlar		
	Performans Göstergeleri	Birim	Doğrulan Değer	İhtiyaçlar	Konu	Başvuru Tarihi

7.0	Görünürlük ve Tanınırlık					
		Ajans Logosu	Tekzip metni		Ajans Logosu	Tekzip metni
7.1				7.8		
7.2				7.9		
7.3				7.10		
7.4				7.11		
7.5				7.12		
7.6				7.13		
7.7				7.14		

5.0. Performans Göstergeleri

Performans Göstergeleri: İlk ziyarette belirlenen performans göstergelerini sıralayınız

Birim: Her gösterge için uygun birimi yazınız

Rapor Değeri: Yararlanıcı tarafından bildirilen değeri kontrol edip doğru değeri yazınız

6.0. İhtiyaçlar

İhtiyaçlar: Listedен ihtiyaçlarınızın türlerini seçiniz

- Eğitim
- Bildirim
- Zeyilname
- Muhasebe Desteği
- Satın Alma Uzmanı
- İhtiyaç yok

Konu: Listedен ihtiyaçlarınızın türleriyle ilgili konuları seçiniz

- Bütçe
- Faaliyetler
- Satın Alma
- Performans
- Genel Bilgiler
- Problem yok

Başvuru Tarihi: Tüm taleplerin tarihlerini yazınız

7.0 Görünürlük ve Tanınırlık

Eğer Kalkınma Ajansı ve Bakanlık logoları ve tekzip metni kurallarına uyulmuş ise “evet” eğer uyulmamış ise “hayır” girilmelidir.

8.0	Yararlanıcının İtirazları		
	Ziyaret Tarihi	İtirazı Yapan Kişi	İtiraz Edilen Bölüm
9.0	Projenin Risk Değerlendirmesi*		
9.1	Projenin ön ödeme riski		
9.2	Projenin başlangıç riski		
9.3	Projenin ilerleme riski		

* Uygun olanı doldurunuz

Ziyaret Tarihi/....../200..	Ad Soyad	İmza
Yararlanıcı /ya da görüşülen yetkili		
İDB Uzmanı		

8.0. Yararlanıcının İtirazları

Planlanan Ziyaret Tarihi: İlk ziyarette kararlaştırılan ziyaret tarihini yazınız

Gerçekleşen Ziyaret Tarihi: Gerçekleşen izleme tarihini yazınız.

İtirazı Yapan Kişi: Yararlanıcı adına yetkili kişinin adını, soyadını ve unvanını yazınız

İtiraz Edilen Bölüm: İtiraz edilen alanlar için uygun olan harfi seçiniz.

- Bütçe
- Faaliyetler
- Satın Alma
- Performans
- Genel Bilgiler

9.0 Projenin Risk Değerlendirmesi

Ön ödeme, başlangıç ve ilerleme risk başlıklarında projeler özelinde ajans tarafından riski doğuran etkenler, bunların etki düzeyi ile gerçekleşme ihtimali göz önünde bulundurularak aşağıdaki ölçeğe göre risk değerlendirilmesi yapılır.

- 1-20 çok düşük risk
- 21-40 düşük risk
- 41-60 orta risk
- 61-80 yüksek risk
- 81-100 çok yüksek risk

Lütfen bu formu rapor ziyaret tarihi, izleme elemanının ve yararlanıcının adını ve soyadını koyarak ve imzalayarak tamamlayınız.

ARA RAPOR FORMU⁹

- Bu rapor Yararlanıcı tarafından doldurulmalı ve imzalanmalıdır
- Raporu bilgisayarda doldurunuz (*formu <...> internet adresinde bulabilirsiniz*)
- Sorular raporlama dönemini kapsayacak şekilde, eksiksiz olarak cevaplandırılmalıdır.
- Sözleşmenin Özel Hükümlerine bakınız ve raporu <...> Kalkınma Ajansının <...> adresine gönderiniz.*
- <...> Kalkınma Ajansı eksik veya kötü doldurulmuş raporlarda eksiklerin giderilmesi talebinde bulunabilir.

Program:		
Sözleşme No:	Proje Adı:	
Yararlanıcının Adı:	Rapor Dönemi:	
Yararlanıcının Adresi:		

ARA RAPOR TEKNİK BÖLÜM:

Aşağıda verilecek bilgiler mali raporda yer alacak bilgilerle uyumlu olmalıdır.

1. Açıklama

- 1.1. Proje ortaklarının adları:
- 1.2. Nihai faydalanıcılar ve/veya hedef gruplar¹⁰ (farklı ise) (erkek ve kadın sayıları dahil):

2. Proje Faaliyetlerinin Uygulamasının Değerlendirilmesi

2.1. Faaliyetler ve sonuçlar

Sözleşmeye göre raporlama dönemindeki bütün faaliyetleri sıralayınız.

Faaliyet 1:

Örn; Faaliyetin adı: A İlçesinde B sayıda katılımcı ile C sayıda gün süreyle Ç tarihlerinde gerçekleştirilecek konferans

İşlenen konular/faaliyetler <ayrıntı veriniz>:

Planlanan faaliyetin değişikliğinin nedeni <ortaya çıkan sorunlar -gecikme, iptal, faaliyetlerin ertelenmesi dahil- ve nasıl ele alındıkları hakkında ayrıntılı bilgi veriniz> (varsa):

Bu faaliyetin sonuçları <mümkün olduğunca rakam veriniz; Mantıksal Çerçeve'de yer alan çeşitli varsayımlara atıfta bulununuz>:

- 2.2. Raporlama dönemi içinde projenin uygulanması için <30.000 TL> TL üzerinde yapılan tüm satın alma sözleşmelerini (inşaat işleri, malzeme, hizmet) sıralayınız; her satın alma sözleşmesi için tutar, izlenen ihale yöntemi ve yüklenicinin adını belirtiniz.

- 2.3. Güncel bir faaliyet planı sununuz¹¹

⁹ <Bu formda, Proje Uygulama Rehberinin eki olan Ara Rapor, Ajansın sözleşme hazırlığı sürecinde basım işini kolaylaştırmak amacıyla tek bir belge olarak birleştirilmiştir. Yararlanıcılar tarafından Proje Uygulama Rehberinin eki olan Ara Rapor-Teknik (Word belgesi) ve Ara Rapor-Mali (Excel belgesi) dokümanları kullanılacak olup, söz konusu dokümanlarda bir değişiklik yapılması durumunda, bu formunda güncellenmesi gerekmektedir.>

¹⁰ “Hedef gruplar” Proje Amacı düzeyinde projeden doğrudan olumlu etkilenecek olan gruplar/kuruluşlardır ve “nihai faydalanıcılar” toplum düzeyinde uzun vadede projeden faydalanacak olanlardır.

Yıl													
Faaliyet	Yarıyıl 1						Yarıyıl 2						Uygulayıcı kurum/kuruluş
	Ay 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Örnek	örnek												Örnek
Hazırlık Faaliyeti 1													Ortak 1
Uygulama Faaliyeti 1													Ortak 1
Hazırlık Faaliyeti 2													Ortak 2
Vs.													

2.4. Performans Göstergeleri

Performans göstergelerindeki ilerlemeleri, varsa sıkıntıları belirtiniz.

No	Gösterge	Başlangıç değeri	Hedeflenen	Gerçekleşen
1				
2				
3				
4				
5				

2.5 Proje Gerçekleşmeleri

2.6 Genel Değerlendirme

3. Ortaklar ve Diğer İşbirlikleri

3.1. Bu Projenin resmi ortakları (bir ortaklık beyanı imzalamış olan ortaklar) arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendiriyorsunuz? Lütfen her bir ortak kuruluş için belirtiniz.

3.2. Varsa Projenin uygulanmasına dahil olan diğer kuruluşlarla olan ilişkinizi anlatınız:

- İştirakçi(ler) (varsa)
- Yüklenici(ler) (varsa)
- Nihai Faydalanıcılar ve Hedef gruplar
- Diğer ilgili üçüncü şahıslar.

3.3. Varsa diğer projelerle kurduğunuz bağları ana hatlarıyla belirtiniz.

- 3.4. Kuruluşunuz aynı hedef grubun güçlendirilmesi için daha önce <... ..> Kalkınma Ajansından destek almış ise, bu Proje daha öncekini (öncekileri) ne derece ilerletebilmiş/ tamamlayabilmiştir? (<... ..> Kalkınma Ajansından aldığınız önceki tüm ilgili destekleri sıralayınız).

4. Görünürlük

Projede Bakanlık ve <... ..> Kalkınma Ajansı katkısının görünürlüğü nasıl sağlanmaktadır?

Yararlanıcının Adı:
İmza:
Adres:
Raporun gönderilmesi gereken tarih:
Raporun gönderildiği tarih:

ARA RAPOR MALİ BÖLÜM:

Ara raporun teknik bölümü ile birlikte bir Mali Rapor da doldurulup sunulmalıdır. Mali raporlar için hazırlanan Excel formatı <... ..> adresinde bulunabilir.

Masraflar: ilgili raporlama döneminde bütçenin uygulandığı rapor aşağıdakileri içerecektir:
Dört sütun olacaktır (birim, miktar, birim maliyet, toplam maliyet), böylece her para birimi için dört sütun eklenecektir
Raporların hazırlanmasında kolaylık sağlamak amacıyla ilgili sütunlarda göstergeler verilmiştir.

NOT

Bu tablolarda verilen mali bilgilerin doğruluğundan yararlanıcı tek başına sorumludur.

PROJE HARCAMA ÖZETİ				
SÖZLEŞME NUMARASI:				
DESTEK YARARLANICISI:				
ARA MALİ RAPOR DÖNEMİ:	gg/aa/yyyy - gg/aa/yyyy			
BÜTÇE				
BÜTÇE BAŞLIĞI	ORJİNAL BÜTÇE	NİHAİ BÜTÇE (Zeyilname, Küçük Değişikliklerden sonra)	GERÇEKLEŞEN HARCAMALAR	FARK
	(TL)	(TL)	(TL)	(TL)
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar				
1.2 Harcırah				
2. Seyahat				
3. Ekipman ve Malzeme				
4. Yerel Ofis Maliyetleri				
5. Diğer Maliyetler, Hizmetler				
6. Diğer				
7.Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Toplamı (1+2+3+4+5+6)				
8. İdari Maliyetler				
9. Toplam Uygun Proje Maliyeti (7+8)				

FON KAYNAKLARI				
KAYNAK	ORJİNAL BÜTÇE	NİHAİ BÜTÇE	GERÇEKLEŞEN HARCAMALAR	FARK
	(TL)	(TL)	(TL)	(TL)
1. Ajans Katkısı				
2. Yararlanıcının Katkısı				
3. Diğer Katkılar				
TOPLAM				
Proje Kapsamında Elde Edilen Doğrudan Gelirler				
Faiz Gelirleri				

Hesap (Muhasebe) Defteri							
SÖZLEŞME NUMARASI:							
YARARLANICI:							
ARA MALİ RAPOR DÖNEMİ:	gg/aa/yyyy - gg/aa/ yyyy.						
BÜTÇE BAŞLIĞI	NİHAİ BÜTÇE (Zeyilname, Küçük Değişiklikler Sonrası)				GERÇEKLEŞEN HARCAMALAR		
	Birim	Adet	Birim Maliyeti (TL)	Toplam Maliyet (TL)	Birim Maliyeti (TL)	Adet	Toplam Maliyet (TL)
1. İnsan Kaynakları							
1.1. Maaşlar							
1.1.1. Teknik Personel (Brüt tutar)							
1.1.1.1. Proje Koordinatörü							
<i>Proje Koordinatörü Alt Toplamı</i>							
1.1.1.2. Proje Asistanı							
<i>Proje Asistanı Alt Toplamı</i>							
1.1.1.3. Eğitmen 1 (Teknik)							
<i>Proje Eğitmeni 1 Alt Toplamı</i>							
<i>Teknik Personel Alt Toplamı</i>				0.00			0.00
1.1.2. İdari/Destek Personel							
1.1.2.1. Muhasebe Yetkilisi							
1.1.2.2. İdari Destek Personeli							

İdari/Destek Personel Alt Toplamı				0.00			0.00
1.1.3. Diğer Personel							
1.1.3.1. Sektör Danışmanı							
1.1.3.2. Bölgesel Kalkınma Uzm.							
Diğer Personel Alt Toplamı				0.00			0.00
1.2. Görev/Seyahat Gündelikleri							
1.2.1. Projede Görevli Personel							
1.2.2. Seminer/Konferans Katılımcıları							
Görev/Seyahat Alt Toplamı				0.00			0.00
İnsan Kaynakları Alt Toplamı				0.00			0.00
2. Seyahat							
2.1. Uluslararası Seyahat							
Uluslararası Seyahat Alt Toplamı							
2.2. Yerel Seyahat							
Yerel Seyahat Alt Toplamı				0.00			0.00
Seyahat Alt Toplamı				0.00			0.00
3. Ekipman ve Malzeme							
3.1. Araç Kiralama							
3.2. Mobilya, Bilgisayar Ekipman							
3.3. Makineler, aletler...							
3.4. Makineler için yedek parçalar/ekipman, aletler							
3.5 Diğer (Lütfen Belirtiniz)							
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				0.00			0.00
4. Yerel Ofis/ Proje Maliyetleri							
4.1. Araç Maliyeti							
4.2. Ofis Kirası							
4.3. Tüketim Malzemeleri-Ofis Malzemeleri							

4.4. Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısınma, bakım)							
Yerel Ofis/Proje Maliyetleri Alt Toplamı				0.00			0.00
5. Diğer maliyetler, hizmetler							
5.1. Yayınlar							
5.2. Etüt, araştırma							
5.3. Denetim							
5.4. Değerlendirme maliyetleri							
5.5. Tercüme, tercümanlar							
5.6. Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.)							
5.7. Konferans/seminer maliyetleri							
5.8. Tanıtım Faaliyetleri							
Diğer Maliyetler, Hizmetler Alt Toplamı				0.00			0.00
6. Diğer							
Diğer Alt Toplamı				0.00			0.00
7.Doğrudan uygun proje maliyeti ara toplamı (1-6)				0.00			0.00
8. İdari maliyetler							
9. Toplam Uygun Proje Maliyeti (7+8)				0.00			0.00

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Ara Rapor Dönemi:	/....../20.. -/....../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ				HARCAMA BİLGİLERİ				BANKA DEKONTU/ ÖDEME BELGESİ		ARA MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Personel Adı	Projede Aldığı Pozisyonu (Görevi)	İlgili Olduğu Dönem (Ay veya Gün)	Ödenen Ücretler (Net TL)	Sosyal Güvenlik/ Vergi Kesintileri (TL)	Toplam Maliyet (TL)	Türü	Numarası	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1										
2										
3										
1.1. İNSAN KAYNAKLARI - MAAŞLAR - TOPLAM (TL)							0.00			

XXXXXX

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Ara Rapor Dönemi:	/....../20.. -/....../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ			HARCIRAH			ÖDEME BELGESİ / BANKA DEKONTU BİLGİLERİ			ARA MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Katılımcılar	Harcırah Gün Sayısı	Günlük Harcırah Tutarı (TL)	Toplam Harcırah Tutarı (TL)	Ödeme Belgesinin Türü	Numarası ve Tarihi	Dekont Numarası	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1									
2									
3									
4									
5									
1.2. İNSAN KAYNAKLARI - HARCIRAH TOPLAM (TL)					0.00				

İNSAN KAYNAKLARI - MAAŞLAR - TOPLAM (TL)	0.00
İNSAN KAYNAKLARI - TOPLAM (TL)	0.00

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Ara Rapor Dönemi:	/....../20.. -/....../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ			SEYAHAT			ÖDEME BELGESİ / BANKA DEKONTU BİLGİLERİ			ARA MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Katılımcılar	Seyahat Yeri ve Tarihi (Gidiş - Dönüş)	Ulaşım Aracı	Ödeneğin Tutarı (TL)	Ödeme Belgesinin Türü	Numarası ve Tarihi	Dekont Numarası	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1									
2									
3									
4									
2. SEYAHAT TOPLAM (TL)									

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Ara Rapor Dönemi:	/....../20.. -/....../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ			HARCAMA BİLGİLERİ					ÖDEME BELGESİ / BANKA DEKONTU BİLGİLERİ			ARA MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Ekipman Malzemeni n Niteliği	Ser i No	Ekipmanı n Bulunduğ u Yer	Adet	Birim Maliyet (TL)	TOPLAM MALİYE T (TL)	Ödeme Belgesini n Türü	Numaras ı ve Tarihi	Dekont Numaras ı	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1											
2											
3											
4											
5											
3. EKİPMAN, MALZEME TOPLAM (TL)											

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Ara Rapor Dönemi:	/....../20.. -/....../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ			HARCAMA BİLGİLERİ				ÖDEME BELGESİ / BANKA DEKONTU BİLGİLERİ			ARA MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Harcamanın Niteliği	İlgili Olduğu Dönem (Ay veya Gün)	Adet	Birim Maliyet (TL)	TOPLAM MALİYET (TL)	Ödeme Belgesinin Türü	Numarası ve Tarihi	Dekont Numarası	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1										
2										
3										
4										
5										
4. YEREL OFİS MALİYETLERİ TOPLAM (TL)										

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Ara Rapor Dönemi:	.../.../20.. - .../.../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ			HARCAMA BİLGİLERİ				ÖDEME BELGESİ / BANKA DEKONTU BİLGİLERİ			ARA MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Harcamanın Niteliği	İlgili Olduğu Dönem (Ay veya Gün)	Adet	Birim Maliyet (TL)	TOPLAM MALİYET (TL)	Ödeme Belgesinin Türü	Numarası ve Tarihi	Dekont Numarası	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1										
2										
3										
4										
5										
5. DİĞER MALİYETLER, HİZMETLER TOPLAM (TL)										

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Ara Rapor Dönemi:	.../.../20.. - .../.../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ			HARCAMA BİLGİLERİ				ÖDEME BELGESİ / BANKA DEKONTU BİLGİLERİ			ARA MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Harcamanın Niteliği	İlgili Olduğu Dönem (Ay veya Gün)	Adet	Birim Maliyet (TL)	TOPLAM MALİYET (TL)	Ödeme Belgesinin Türü	Numarası ve Tarihi	Dekont Numarası	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1										
2										
3										
6. DİĞER (TL)										

ARA RAPOR KONTROL LİSTESİ¹²

Destek Programı			
Sözleşme No:			
Yararlanıcının Adı:			
Proje Adı:			
Sözleşme İmza Tarihi:		Proje Bitiş Tarihi:	
Raporlama Dönemi:		Rapor Tarihi:	
Raporun Alındığı Tarih:			
1. Raporun Eksiksizliği			
1.A. Teknik Rapor			
Standart şablon kullanıldı ve tüm sorular cevaplandı	☐ Evet ☐ Hayır		
Tüm ilanların, çalışmaların ve diğer talep edilen eklerin kopyaları eklendi	☐ Evet ☐ Hayır		
Raporun kalitesi tatmin edici (faaliyetlere yer verilmiş, faaliyetler iyi açıklanmış)	☐ Evet ☐ Hayır		
1.B. Mali Rapor			
Ara dönem mali rapor tablosu eklendi	☐ Evet ☐ Hayır		
Hesap defteri eklendi ve tüm destekleyici dokümanları içeriyor; dokümanın tarih ve numarası, harcamanın açıklaması ve gerekliyse döviz kuru verilmiş	☐ Evet ☐ Hayır		
Belirtilen tüm maliyetler kanıtlayıcı ve destekleyici dokümanların kopyaları ile kanıtlanmış	☐ Evet ☐ Hayır		
Hesap defterinde belirtilen miktarlar ile ara dönem mali rapor tablosunda belirtilenler arasında tutarlılık var	☐ Evet ☐ Hayır		
(Eğer yukarıdakilerden herhangi birinin cevabı “Hayır” ise raporun değerlendirilmesini durdurunuz ve yararlanıcıya eksik dokümanların sunulmasını veya tüm raporun tekrar sunulmasını talep eder bildirim mektubu yollayınız)			
2. Onaylanan ve uygulanan faaliyetler ve çıktıları arasındaki tutarlılık			

¹² Ajans, projenin niteliğine göre, gerektiğinde “Rapor Kontrol Listesi”ne, listede yer almayan kontrol satırları ekleyebilir. Bu eklemeler ile ilgili yararlanıcıyı bilgilendirmesi gerekmektedir.

Raporlama periyodu için öngörülen faaliyetler ve çıktıları, önemli bir değişiklik yapılmadan / veya yapılan değişiklikler proje amacını değiştirmeden ve bildirilerek sağlandı.	☐ Evet ☐ Hayır	
Raporda ve destekleyici dokümanlarda tanıtım ve görünürlük kurallarına uyuldu	☐ Evet ☐ Hayır	
Açıklamalar: Temel sözleşme değişikliklerini belirtiniz (eğer varsa)		
3. Ara dönem raporunun gözden geçirilmesi işleminde aşağıdaki uygun olmayan maliyetler belirlendi		
Ana Bütçe Kalemleri	Maliyetler	<Lütfen onaylanmasını tavsiye etmediğiniz tüm maliyetleri belirtiniz ve açıklamanızı yazınız>
1. İnsan Kaynakları		
2. Seyahat		
3. Ekipman ve Malzeme		
4. Yerel Ofis Maliyetleri		
5. Diğer Maliyetler / Hizmetler		
6. Diğer		
8. İdari Maliyetler		
Uygun Olmayan Maliyetlerin Toplam Tutarı		
Diğer açıklamalar: Yararlanıcıya yapılan tavsiyeler şunlardır:		
4. Özet ve Sonuçlar		
Projenin uygulanmasını tehlikeye sokabilecek problemleri ve riskleri açıklayınız.		
İzleme Uzmanı Adı:	Tarih	İmza

Ek-K**Ek İ-17 Bildirim ve Zeyilname Giriş Formu****BİLDİRİM/ ZEYİLNAME VERİ GİRİŞ FORMU**

1.0	Sözleşmenin Değişimine Esas Belge			
	Referans Belge	Onay Makamı	Belgenin Tarihi	Belge Numarası
2.0	Genel Bilgiler		Sözleşme	Değişiklik
2.1	Destek Sözleşme Numarası :			
2.2	Sözleşme Tarihi :			
2.3	Destek Programı :			
2.4	Proje Başlığı (Adı) :			
2.5	Proje Süresi (Ay) :			
2.6	Proje Toplam Bütçesi (TL) :			
2.7	Destek Miktarı (TL) :			
2.8	İl :			
2.9	Yararlanıcının Hukuki Durumu Proje :			
2.10	İzlemeden Sorumlu Kişinin Adı Soyadı :			
3.0	Bütçe		Sözleşme	Değişiklik
	Ana Bütçe Kalemleri		Miktar (TL)	Miktar (TL)
3.1	İnsan Kaynakları			
3.2	Seyahat			
3.3	Ekipman ve Malzeme			
3.4	Yerel Ofis Maliyetleri			
3.5	Diğer Maliyetler, Hizmetler			
3.6	Diğer			
3.7	Doğrudan Maliyetler Alt Toplamı (1-6)			
3.8	İdari Maliyetler			
	TOPLAM			

1.0. Sözleşmenin Değişimine Esas Belge

Referans Belge: Referans belgeyi yazınız (Örneğin, bildirim, zeyilname),

Onay Makamı: Kalkınma Ajansı

Belgenin Tarihi: Referans (onaylanmış) belgenin resmi tarihini yazınız.

Belgenin Numarası: Resmi belge numarasını yazınız.

2.0. Genel Bilgiler

Düzeltilen (değiştirilen) alanı yazınız. Aşağıdaki alanlar hiç bir şekilde değiştirilemezler:

- Sözleşme Numarası
- Sözleşme Tarihi
- Destek Programı
- Proje Başlığı Adı
- Destek miktarı (istisnalar saklı kalmak kaydıyla)
- Yararlanıcı (projenin devrine ilişkin hükümler saklı kalmak kaydıyla)

Aşağıdaki alanlar sadece **Zeyilname Talebinin** onaylanması yolu ile değiştirilebilirler:

- Proje Toplam Bütçesi (Eğer bütçe başlıkları arasındaki transferler, toplam proje bütçesinin yüzde 5'inin üzerinde ise).
- Varsa Proje Ortaklarının Sayısı
- Faaliyetlerdeki önemli değişiklikler,
- Bütçeye yeni bir kaleminin eklenmesi ya da mevcut kalemin çıkarılması,
- Yararlanıcının isim ya da hukuki statüsünün değişmesi,
- Proje ortaklarının ve/veya iştirakçilerinin çekilmesi ya da eklenmesi,
- Sözleşme süresinin uzatılması

Geri kalan alanlar bildirim mektubu ile değiştirilebilirler.

3.0 Bütçe

Miktar: Her bir bütçe kalemi için onaylanan miktarı (TL) yazınız.

4.0 Faaliyetler

“Başlangıç Tarihi”ni ve “Bitiş Tarihi”ni yazdıktan sonra, Faaliyet adını ve numarasını yazınız.

5.0 Satın Alma:

Satın Alma Faaliyeti: Satın alma başlığını yazınız ve onaylanan satın alma miktarını (TL) yazınız.

4.0	Faaliyetler		Sözleşme		Değişiklik	
	Faaliyet	Temel Proje Faaliyetleri	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi
4.1						
4.2						
4.3						
4.4						
4.5						
4.6						
4.7						
4.8						
4.9						
4.10						
4.11						

[illegible]

Ek-L

Ek İ-15 Bildirim Mektubu Kontrol Listesi

BİLDİRİM MEKTUBU KONTROL LİSTESİ

Destek Programının Adı:	
Yararlanıcının Adı:	Sözleşme No:
Proje Adı:	Bildirim Mektubu Numarası ve Tarihi:

1. Bildirim Mektubu Kontrolü	Evet	M/D	Hayır
1. 1. Destekleyici Dokümanlar			
Yararlanıcı Bildirim Mektubu:			
– tarih ve numara aldı	☐		☐
– yararlanıcı kurumun yasal sorumlusu tarafından <u>imzalandı</u>	☐		☐
– tüm sözleşme değişikliklerinin <u>detaylı açıklaması</u> ve iyi gerekçelendirmesini içeriyor	☐		☐
Destekleyici dokümanlar eklenmiş	☐	☐	☐
1. 2. Uygunluk			
Değişiklikler sözleşmenin temel amacını değiştirmiyor	☐		☐
Proje Uygulama Rehberinde Bildirim Mektubu ile Yapılabilecek Değişikliktir.	☐	☐	☐
Yapılan değişiklikler proje maliyetlerinde (maliyet payları), proje koordinasyonunda, mali yönetiminde ve idaresinde aşırı bir artışa neden olmuyor	☐	☐	☐
Görüşler: (Eğer yukarıdakilerden herhangi birinin karşılığı “Hayır” ise yararlanıcıyı Bildirimin uygunsuz olduğu konusunda uyarınız)			

Bildirim Mektuplarına eklenecek destekleyici dokümanların listesi

Değişikliğin Amacı	Eklenecek Dokümanlar
Faaliyet/İş planı değişikliği	Güncellenmiş iş planı
Onaylanan maaş/ücret artış oranı	Dokümanlar, yeni talep edilen ücret miktarının yararlanıcı veya ortakları tarafından piyasa koşullarını geçmediğini kanıtlamalıdır
Onaylanan birim oranı artışı	Dokümanlar, yeni talep edilen birim oranının olağan pazar oranını geçmediğini kanıtlamalıdır
Proje koordinatörünün, uzmanın yahut eğitimcilerin değişmesi	Yeni proje koordinatörünün, uzmanın yahut eğitimcinin özgeçmişi
Banka hesabının değişmesi	Banka hesap defteri örneği

	İsim	Tarih	İmza
İzleme Uzmanı			

ZEYİLNAME KONTROL LİSTESİ

Destek Programının Adı:	
Yararlanıcının Adı:	Sözleşme No:
Proje Adı:	Zeyilname Talebinin Numarası ve Tarihi:

1. Zeyilname talebi kontrolü	Evet	M/D	Hayır
1. 1. Destekleyici Dokümanlar			
Yararlanıcının esas Zeyilname talebi: – yararlanıcı kurumun yasal sorumlusu tarafından <u>imzalandı</u> – tüm sözleşme değişikliklerinin <u>detaylı açıklaması</u> ve iyi <u>gerekçelendirmesini</u> içeriyor – İdari bilgiler doğru yapılmış (Yararlanıcının adı, adresi, Sözleşme başlığı, Sözleşme numarası, vb.)	☐		☐
Destekleyici dokümanlar eklenmiş (talep edilen dokümanların listesi bu kontrol listesinin ekine konulmuştur)	☐	☐	☐
1. 2. Uygunluk			
Zeyilname talebi projenin onaylanan (ilk) uygulama süresi bitim tarihinden makul bir süre önce (süre uzatımı için en az 30 gün önce) yapılmış	☐		☐
Zeyilname talebi daha önceki veya proje uygulanmasından önce yapılan değişiklikleri kapsamıyor	☐		☐
Zeyilname sözleşmenin temel amacını değiştirmiyor	☐		☐
<u>Destek miktarında</u> artış olmadı (istisnalar saklı kalmak kaydıyla)	☐	☐	☐
Yapılan Zeyilname proje maliyetlerinde (maliyet payları), proje koordinasyonunda, mali yönetiminde ve idaresinde aşırı bir artışa neden olmuyor	☐	☐	☐
Eğer yeni bir bütçe kalemi eklenmişse – Maliyetler uygun bütçe başlığı ve alt başlığı altına konulmuş – Birim, birim adedi ve birim fiyatı dökümü verilmiş – Maliyet uygun	☐	☐	☐
İdari giderler artırılmamış	☐	☐	☐
Proje ortağının/iştirakçinin değiştirilmesi/ ayrılması durumunda; projenin yeni ortakla / ortaksız uygulanmasının sorunsuz olacağı net bir şekilde açıklanmıştır	☐	☐	☐
Süre uzatımı talebi mevzuatta düzenlenen koşullara uygundur	☐	☐	☐
Zeyilname talebi uygun ve iyi gerekçelendirilmiş	☐	☐	☐
Açıklamalar: (Yukarıdaki maddelerden herhangi birinin karşılığı “Hayır” olursa yararlanıcıya söz konusu başlık ile ilgili bir tavsiye gönderiniz)			

Eklenecek destekleyici dokümanların listesi:

Zeyilnamenin Amacı	Eklenecek Dokümanlar
Faaliyet planı değişikliği	Güncellenmiş faaliyet planı
Onaylanan maaş/ücret artış oranı	Dokümanlar, yeni talep edilen ücret miktarının yararlanıcı veya ortakları tarafından olağan olarak doğan miktarı geçmediğini kanıtlamalıdır
Onaylanan birim oranı artışı	Dokümanlar, yeni talep edilen birim oranının olağan Pazar oranını geçmediğini kanıtlamalıdır
Yeni Proje Ortağı Alınması	Proje ortağının uygunluğunu gösterir dokümanlar (Başvuru rehberinde talep edilenlerle aynı) ve bu değişiklikten diğer ortakların haberdar edildiğini kanıtlayan dokümanlar eklenmiş olmalıdır
Proje ortağının ayrılması	Proje ortağının yazılı onayı veya proje ortağının bu değişiklikten haberdar edildiğini kanıtlayan belge
Yararlanıcının veya ortağının tüzel kişiliğinde değişiklik olması	Yararlanıcının veya ortağının tüzel kişiliğindeki değişikliği kanıtlayan dokümanlar

Tavsiyeler
Sunulan rapora dayanarak yararlanıcıya yapılan tavsiyeler şunlardır:

	İsim	Tarih	İmza
İzleme Uzmanı			

Ek-N

Ek V Ödeme Talebi

SÖZLEŞME KAPSAMINDA [ÖN/ARA/NİHAİ] ¹ ÖDEME TALEBİ

..... KALKINMA AJANSI

[Ödeme talebinin yapıldığı tarih]

Alıcı:

..... Kalkınma Ajansı

Adres:

Tel:

Faks:

Programın adı :

Sözleşme numarası :

Yararlanıcının adı :

Yararlanıcının adresi :

Proje adı :

Ödeme talebi numarası :

Ödeme talebi dönemi :

Sayın Yetkili,

Yukarıda bahsi geçen Sözleşme uyarınca [bir ön/ara/nihai ödemenin] ¹ yapılmasını talep ediyoruz.

Talep edilen tutar [Sözleşmenin Özel Koşullarında Madde 3(2)'de belirtilen tutardır/şudur] ¹³:

Aşağıda belirtilen destekleyici belgeleri ekte bulabilirsiniz:

-harcama teyit raporu (Sözleşme, Genel Koşullar, Madde 15'e göre gerekliyse)

-Ara(teknik ve mali) rapor (ara ödeme için)

-Nihai (teknik ve mali) rapor (nihai ödeme için)

- <diğer destekleyici belgeler>

Ödeme şu banka hesabına yapılmalıdır: ¹⁴

Banka Adı:

Şube Adı/Kodu:

Adres:

Hesap No (TL):

Bu ödeme talebinde ve eklerinde yer alan bilgilerin eksiksiz, doğru ve güvenilir olduğunu; yapılan masrafların sözleşmeye uygun olduğunu ve işbu ödeme talebinin kontrol edilebilir yeterli destekleyici dokümanları içerdiğini teyit ederim.

Bilgi ve gereğini saygılarımızla arz ederiz.

Yararlanıcı

İmza

Ekler:

¹ İlgili olmayan seçeneği siliniz.

² Sözleşme ekindeki mali bilgi formunda bulunan hesap numarasını veriniz.

Not: Ara ve nihai ödemeler ilgili raporun onaylanmasına tabidir.

Ek-O

Ek XI-Harcama Teyidi

<.....> KALKINMA AJANSI TARAFINDAN	
.....	
PROGRAMI ÇERÇEVESİNDE	
FİNANSE EDİLEN	
.....	
BAŞLIKLİ PROJEYE İLİŞKİN DESTEK SÖZLEŞMESİNİN HARCAMA TEYİDİNE YÖNELİK SOMUT BULGULAR RAPORU¹⁵	
RAPOR NO :	
RAPOR TARİHİ :	
RAPOR DÖNEMİ :	

(Denetçiye ait antetli kağıda basılacaktır.)

<Destek Yararlanıcısının adı>

<Adres>

<Tarih>

Sayın **< Destek Yararlanıcısının adı >**

<Destek Yararlanıcısının adı> ile yapılan **<gg.aa.yyyy>** tarihli sözleşmemiz ve ekli İş Tanımı (Bu raporun 1 No'lu Eki) gereğince, ekte sağlamış olduğunuz **<gg.aa.yyyy-gg.aa.yyyy>** dönemini kapsayan ilgili Mali Rapora (Bu raporun 2 No'lu Eki) ilişkin Somut Bulgular Raporumuzu sunarız. **<Proje başlığı ve Destek Sözleşmesinin numarası>** nolu Destek Sözleşmesi ile bağlantılı olarak belli usullerin takip edilmesini talep etmekteyiz. Rapor bu mektuptan ve Bölüm 1 ve Bölüm 2'de ortaya konulan rapor detaylarından oluşmaktadır.

¹⁵ Denetimin ajans tarafından yaptırılması durumunda rapor buna uygun olarak revize edilmelidir.

Amaç

Görevimiz; <.....> Kalkınma Ajansı ile sizin aranızdaki destek sözleşmesinde harcamaların teyidine ilişkin üzerinde mutabakata varılan işlemlerin yerine getirilmesini sağlamaktır.

Bu harcama teyidinin amacı, Denetçinin, Destek Sözleşmesi kapsamında finanse edilen faaliyete ilişkin Mali Raporda Destek Yararlanıcısı tarafından talep edilen harcamanın gerçekten yapıldığının, kesinlikle doğru ve uygun olduğunun doğrulanması ve yerine getirilen üzerinde mutabakata varılmış işlemler hususundaki Raporun Destek Yararlanıcısına sunulmasıdır. Uygunluk, <.....> Kalkınma Ajansının sağladığı maddi katkının Destek Sözleşmesinin kayıt ve şartlarına göre harcandığı manasına gelir.

İşin Kapsamı

Yükümlülüğümüz Raporun 1 no'lu ekindeki İş Tanımı, denetçilerin tabi oldukları mevzuat hükümlerine, etik kurallara ve bağımsızlık ilkesine uyumlu olarak yerine getirilmiştir.

Talep edildiği üzere, bu görev için sadece İş Tanımında ortaya konulan işlemleri yerine getirdik ve bu raporun 2. Bölümünde bu işlemlere ilişkin kendi somut bulgularımızı bildirdik.

Üzerinde anlaşılan bu işlemlerin kapsamı sadece <.....> Kalkınma Ajansı tarafından belirlenmiştir ve bu prosedürler, sadece Destek Yararlanıcısının Mali Raporda ortaya çıktığını iddia ettiği harcamaların, gerçekten vuku bulduğu, doğru hesaplandığı ve uygun olduğunun değerlendirilmesinde <.....> Kalkınma Ajansına destek verilmesi amacı ile uygulanır.

Bilgi Kaynakları

Rapor, destek yararlanıcısı tarafından sağlanan bilgi ve muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgileri içerir. Eğer destek yararlanıcısının sözlü beyanları bilgi kaynağı olarak kullanılmışsa raporda belirtilmelidir.

Somut Bulgular

Bu harcama teyidine konu olan toplam harcama <.....> TL'dir.

Üzerinde mutabık kalınan işleme dayanarak, <.....> TL'yi bulan harcamalar uygun değildir. Somut bulgularımızın detayları, uygun olmayan harcamaları özetleyen bir tablo dahil bu raporun 2. Bölümünde yer almaktadır.

Raporun Kullanımı

Bu Rapor yalnızca yukarıda bahsedilen amaca yöneliktir.

Bu rapor sadece Destek Yararlanıcısı ve <.....> Kalkınma Ajansının gizli kullanımı ve Destek Sözleşmesinin eki Genel Koşulların 15. maddesi çerçevesinde <.....> Kalkınma Ajansına sunulması için hazırlanmıştır. Destek Yararlanıcısı ve <.....> Kalkınma Ajansı başka bir amaçla bu rapora istinat edemez veya bu raporu başka kişi veya kurumlarla paylaşamazlar. <.....> Kalkınma Ajansı bu raporu sadece yasal olarak rapora erişim hakkına sahip taraflara, müşahhas olarak yargı mercilerine verebilir.

Bu rapor sadece destek yararlanıcısının projesine dair mali bulguları içerir ve destek yararlanıcısının diğer mali beyanlarını kapsamaz.

Rapora ilişkin ek bilgi veya desteği sağlamaktan memnun olacağımızı belirtiriz.

Saygılarımla

<Tarih>

Denetçinin İsmi

İmzası

BÖLÜM-1:**DESTEK SÖZLEŞMESİ VE PROJE İLE İLGİLİ BİLGİLER****GENEL BİLGİLER**

Destek Sözleşmesi Numarası	Ajans tarafından destek sözleşmesine verilen referans numarası
Proje Adı	Destek Sözleşmesinin Başlığı
Destek Yararlanıcısı Adı	Destek Yararlanıcısının tam adı

PROJE UYGULAMA SÜRESİ

Başlama Tarihi	Destek Sözleşmesinde Yer Alan Proje Uygulama Süresi	Destek Sözleşmesine Göre Bitiş Tarihi	Onaylanan Toplam Ek Süre	Ek Süre Dahil Bitiş Tarihi

PROJE BÜTÇESİ VE MALİ RAPORDA BEYAN EDİLEN HARCAMALAR

Harcama Kalemleri	Destek Sözleşmesi Bütçesi (TL)	Mali Raporda Beyan Edilen (TL)	Harcama Oranı (%)
1 İnsan Kaynakları ¹⁶			
2 Seyahat			
3 Ekipman ve Malzeme			
4 Yerel Ofis Maliyetleri			
5 Diğer Maliyetler, Hizmetler			
6 Diğer			
7 Uygun Doğrudan Proje Maliyetleri (Alt toplam 1-6)			
8 İdari Maliyetler (Uygun Doğrudan Proje Maliyetlerinin Azami % 2'si)			
9 Toplam Proje Maliyetleri: (7-8)			

FİNANSMAN KAYNAKLARI

	Destek Sözleşmesi Bütçesi Miktar (TL) / Katkı Oranı (%)	Mali Raporda Beyan Edilen Miktar (TL) / Katkı Oranı (%)
Destek Yararlanıcısı Tarafından Taahhüt Edilen Mali Katkı	%	%
Talep Edilen <.....> Kalkınma Ajansı Katkısı	%	%
Ortaklar Dahil Diğer Kişi ve Kuruluşların Katkıları	%	%
Toplam Katkılar	%	%

¹⁶ Eğer personel proje hesabına tam zamanlı çalışmıyor ise, mali raporda belirtilen harcama tutarı çalışma süresinin yüzdesi dikkate alınarak hesaplanır.

Projeden Elde Edilecek / Edilen Gelir¹⁷		
Genel Toplam		

PROJENİN KISA TANIMI VE KAPSAMI

Destek Yararlanıcısının Tanımı	Projeyi uygulayan kişiliğin (Destek Yararlanıcısının) tam adı, adresi, yetkili kişilerin isim ve unvanları ile iletişim bilgileri Eğer var ise proje ortağı veya iştirakçisinin tam adı ve adresi, yetkili kişilerin isim ve unvanları ile iletişim bilgileri Projeyi uygulayan kişiliğin ve eğer var ise proje ortağının veya iştirakçisinin mali ve yönetim kapasitesi- finansal kaynakları, çalışan sayısı vs. hakkında kısa bilgi ve değerlendirme.
Faaliyet Tanımı	Proje Başlığı Uygulanma Yeri ve Süresi Projenin Ana Amaçları ve Planlanan Faaliyetler Projenin Hedef Grupları ve Nihai Yararlanıcılar Gerçekleştirilen Temel Faaliyetler Proje Çıktıları ve Sürdürülebilirliği Hakkında Bilgi
Diğer	Destek yararlanıcısı, ortağı veya iştirakçisi tarafından, denetimi yapılan proje ile eş zamanlı olarak <.....> Kalkınma Ajansı proje destekleri kapsamında veya diğer uluslararası kuruluşlardan herhangi birinin faaliyetleri çerçevesinde yürütülen başka bir proje olup olmadığı, Proje çalışanlarının eş zamanlı olarak başka bir projede görev alıp almadıkları, Projenin iyi niyet ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ve belirtilmesinde lüzum görülen diğer hususlara burada yer verilmelidir.

BÖLÜM-2: DENETİM PROSEDÜRLERİ VE SOMUT BULGULAR

<Projenin adı ve Destek Sözleşmesinin numarası> İlgili Destek Sözleşmesinin harcama teyidine ilişkin prosedürleri görev tanımında mutabık kalındığı üzere gerçekleştirdik. Prosedürlere ilişkin somut bulgular aşağıdaki başlıklarda belirtilmektedir:

1. DENETİM PROSEDÜRLERİ

(Denetçi tarafından yapılacak teyide ilişkin açıklamaların içeriği aşağıda belirtilmiştir.)

Denetçi teyit görevini hedef ve kapsamı ile uyumlu olarak tasarlar ve tamamlar. Bu kapsamda prosedürler aşağıda belirlendiği şekilde gerçekleştirilir. Bu prosedürleri gerçekleştirirken denetçi; sorgulama ve analiz, yeniden hesaplama, kıyaslama, diğer kayıt doğrulama kontrolleri, gözlemleme, kayıtların ve dokümanların incelenmesi, varlıkların incelenmesi ve edinimlerin doğrulanması gibi bazı tekniklere başvurabilir.

¹⁷ Proje amacı ile doğrudan bağlantısı kurulamayan şartname satışı, proje faaliyetleri arasında yer alan eğitimlere katılım gibi konulardan gelir elde edilmesi durumlarında elde edilen geliri ifade etmektedir.

Denetçi somut bulgular raporunu düzenleyebilecek yeterli uygunlukta teyit kanıtını bu prosedürler ile elde edebilir. Bu amaçla denetçi, Türkiye Bağımsız Denetim Standardı (BDS) 500 “Bağımsız Denetim Kanıtları” uyarınca ve özellikle “yeterli ve uygun denetim kanıtı” ile ilgili paragraflara başvurabilir. Denetçi, BDS 500 tarafından sağlanan rehberliğin, Destek Sözleşmesinin kayıt ve şartları ile bu görev teknik şartnamesinin yeterli olmadığını düşündüğü durumlarda, neyin yeterli uygunlukta teyit delili teşkil ettiği hususunu profesyonel olarak değerlendirir.

Denetçi, harcama teyidinde kullanabileceği kanıtlara ilişkin örnekleri Destek Sözleşmesinin eki **Genel Koşulları Madde 16’da** bulabilir. Bunlar giderin niteliğine göre değişebilir.

1.A. Proje ve Destek Sözleşmesi Şartları

Denetçi, destek sözleşmesi ile eklerini ve diğer ilgili dokümanları gözden geçirerek ve Destek Yararlanıcısından projenin ve destek sözleşmesinin koşulları hakkında yeterli bilgiyi elde eder. Denetçi, Destek Sözleşmesinin (Destek Yararlanıcısı ve <.....> Kalkınma Ajansı tarafından imzalanmış) ve eklerinin bir örneğini alır. Denetçi <Ara-Nihai> Raporu (Destek Sözleşmesi EK IX) temin eder ve gözden geçirir.

Denetçi projenin tanımlandığı Destek Sözleşmesi **EK I ile Genel Koşulların** yer aldığı **EK II’ye** ve <.....> Kalkınma Ajansının proje destekleme faaliyeti çerçevesinde satın alma kurallarını düzenleyen Proje Uygulama Rehberi Ek-6 Kalkınma Ajansları Tarafından Sağlanan Destekler İçin Satın Alma Rehberine özel dikkat gösterir. Bu kurallara uyulmaması durumunda, harcamaları <.....> Kalkınma Ajansı finansmanı için uygun olmayan harcamalar olarak raporlar. Eğer denetçi teyit edilecek hususları yeterince açık bulmazsa, Destek Yararlanıcısından açıklama isteyebilir.

(Bu bölümde yukarıda ifade edilen hususlar çerçevesinde projenin ve destek sözleşmesi şartlarının yeteri kadar anlaşıldığı ve Denetimin bu kapsamda gerçekleştirildiği beyan edilmelidir.)

1.B. Mali Rapor’da Beyan Edilen Harcamaların Uygunluğunu Teyit Prosedürleri

1.B.1. Genel Prosedürler

- Mali Rapor’un özellikle Destek Sözleşmesi Genel Koşullar Madde 2’de yer alan şartlara (biçim ve dil dahil olmak üzere) uygunluğunun teyidi,
 - Destek Yararlanıcısının Destek Sözleşmesine, özellikle Genel Koşullar Madde 16’da yer alan muhasebe ve kayıt tutma kurallarına uyduğunun teyidi,
 - Mali Rapordaki bilgilerin Destek Yararlanıcısının muhasebe sistemiyle uyumlu olduğunun teyidi (uyumlu değilse uyumlaştırma Ör: mizan, defteri kebir hesabı, alt hesaplar vs.),
- gerçekleştirilir.

1.B.2. Harcamaların Bütçeye ve Analitik Değerlendirmeye Uygunluğu

Mali Rapor’daki harcama başlıklarının analitik bir değerlendirmesi yapılır ve aşağıdaki teyit işlemleri gerçekleştirilir:

- Mali Rapor’daki bütçenin Destek Sözleşmesi’ndeki özgün bütçeyle uyumlu olduğunun ve yapılan harcamaların Sözleşme bütçesinde öngörüldüğünün teyidi,
- Destek Yararlanıcısı tarafından talep edilen toplam destek tutarının, Destek Sözleşmesi Özel Koşullar 3.2 de belirtilen maksimum miktarı geçmediğinin teyidi,
- Bütçe kalemleri arasında yapılan aktarımların (zeyilname ve küçük değişikliklerin), Genel Koşullar Madde 9’da belirtilen şartlara uyumlu bir şekilde gerçekleştirildiğinin teyidi,

1.B.3. Harcamaların Teyidi

Teyit sistematik ve temsili bir nitelik taşımaktadır. Denetçi, bu belgede yazılı kriterlere bağlı kalmak koşuluyla harcama kalemine bakarak harcama başlığı veya alt başlığı için tatmin edici teyit sonuçları elde edebilir. Denetçi, Destek Yararlanıcısı tarafından sunulan mali raporda beyan edilen harcamanın tümünü inceleyerek yapılan harcamaları teyit eder.

Denetçi teyit işlemi sırasında, mali açıdan etkisi ölçülebilir veya ölçülemez, tespit edilen tüm sapmalar raporlanır. Sapmalardan kasıt, prosedürleri uygularken tespit edilen tüm teyit sapmalarıdır. Örneğin: Denetçi, ihale kurallarına ilişkin bir usulsüzlük tespit ederse, söz konusu usulsüzlüğün ne dereceye kadar uygun olmayan harcamalara neden olduğunu değerlendirir ve bunu raporlar.

Doğrudan Maliyetlerin Uygunluğu: Harcamaların özellikle Genel Koşulların 14. maddesi olmak üzere Destek Sözleşmesi’nin koşullarına göre gerçekleştirildiği teyit edilir. Bu kapsamda;

- Projenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bir faaliyet veya işlem sonucu oluştuğu, başta para ve maliyet etkinliği değerlendirmesi olmak üzere, sağlam mali yönetim prensiplerine uygun şekilde gerçekleştirildiği,

- Destek Sözleşmesi Bütçesi'nde yer alan doğrudan maliyetler kapsamında olduğu,
- Genel Koşulların 14. maddesinde tanımlandığı üzere, proje uygulama süresi içerisinde Destek Yararlanıcısı veya ortakları tarafından yapıldıkları,
- Destek Yararlanıcısının veya ortaklarının hesaplarında kayıtlı, saptanabilir, doğrulanabilir ve destekleyici delillerin asıllarıyla kanıtlanabilir oldukları,

teyit edilir.

Denetçi ayrıca, Genel Koşulların 14. maddesinde tanımlanan uygun olmayan maliyetleri de göz önünde bulundurur. Bu bağlamda, Denetçi özellikle, harcamaların KDV'yi de içeren belirli vergilerin ödendiğini rapor eder. Destek Yararlanıcısının (veya varsa ortağının), bu vergileri geçerli tüzükler, kanunlar ve uygulamalara göre usulüne uygun olarak gerçekleştirildiğini ve harcama içinde gösterildiğini (kapsadığını) teyit eder.

Doğruluk ve Kayıt Tutma: Proje faaliyetleri kapsamında yapılan harcamaların Destek Yararlanıcısı'nın muhasebe sistemine ve Mali Rapora uygun ve doğru olarak kaydedilerek uygun belgeler ve yardımcı dokümanlarla desteklendiği teyit edilir.

Sınıflandırma: Proje faaliyetleri kapsamında yapılan harcamaların Mali Rapor'da doğru başlık ve alt başlık altında sınıflandırıldığı teyit edilir.

Gerçeklik (Olaylar/ Bulgular): Mesleğin tecrübe ve birikimleri de kullanılarak, yeterli ve uygun teyit kanıtları çerçevesinde, beyan edilen harcamaların karşılığı olan varlıkların (mal, hizmet ve yapım işleri) mevcut olup olmadığı teyit edilir. Bu kapsamda, bir işlem ya da faaliyet için yapılan harcamanın gerçekliği ve niteliği; yapılan işlerin, alınan malların veya sunulan hizmetlerin zamanında, anlaşılabilir ve kabul edilebilir kalitede, makul fiyatlarda veya maliyetlerde gerçekleştirildiği uygun belgeler (kanıtlar) incelenerek teyit edilir.

Satın almalarda Uygunluk: Harcama kalemleri için hangi satın alma yönteminin ve uygunluk kriterlerinin uygulandığı incelenir ve Destek Yararlanıcısının kurallara uyup uymadığı veya söz konusu harcamanın uygun olup olmadığı rapor edilir. İhale kurallarına uymayan bir hususla karşılaşırsa, hem konunun niteliği hem de söz konusu uygunsuzluğun mali etkileri rapor edilir.

İdari (Dolaylı) Maliyetler: Genel Koşullar Madde 14 kapsamında İdari (Dolaylı) Maliyetlerin faaliyetin toplam doğrudan uygun maliyetlerinin % 2'sini aşp aşmadığı teyit edilir.

1.B.6. Proje Gelirlerinin Teyit Edilmesi

Denetçi, gelirin (<.....> Kalkınma Ajansı tarafından sağlanan destekler, ortak ve iştirakçi katkıları ile özellikle faiz ve destekle bağlantılı olup proje amacı ile doğrudan bağlantısı kurulamayan gelirler dahil) Destek Sözleşmesi'ne bağlı projeye uygun bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını ve Mali Raporda doğru bir şekilde gösterilip gösterilmediğini teyit eder.

2. KONTROL LİSTESİ

2.A. Raporlamanın Prosedürel Şartlara Uygunluğu

	Evet (✓)	Hayır (✓)	Açıklama ve Yorumlar
1- Mali Rapor, Destek Sözleşmesi ile özellikle Genel Şartlar Madde 2 ile uyum içindedir.	☐	☐	
2- Destek Yararlanıcısı, Destek Sözleşmesi Genel Şartları'nın özellikle 16. Maddesinde belirtilen kayıt tutma ve muhasebe kurallarına uymuştur.	☐	☐	
3- Tüm proje geliri (<.....> Kalkınma Ajansı'ndan ve diğer ortaklardan gelen katkılar ve diğer proje gelirleri) destek yararlanıcısının muhasebe sisteminde ve Mali Rapor'da düzgün olarak belirtilmiştir.	☐	☐	
4- Proje bütçesine işlenen harcamalar Destek Sözleşmesi ile uyumlu ve Destek Yararlanıcısının veya varsa ortaklarının muhasebesinde düzenli ve doğru olarak kayıtlıdır. Bu harcamalar tanımlanabilir durumdadır ve destekleyici delil belgeleri mevcuttur.	☐	☐	

5- Mali Rapor'daki bilgilerle Destek Yararlanıcısının veya varsa ortaklarının muhasebe sistemi ve kayıtları birbirine uyumludur. (Ör: mizan, defteri kebir vb. gibi)	☐	☐	
6- Profesyonel ve diğer hizmetlerin yerine getirildiğini ispatlayan ihale dosyaları, alınan teklifler, faturalar, raporlar, tutanaklar, zaman çizelgeleri, uçak biniş kartları, görev emirleri düzgün olarak işlenmiş, dosyası tutulmuş ve incelemelerini kolaylaştırmak için kolay erişilebilir durumda saklanmış haldedir. Bu belgeler muhasebe kayıtlarının ve raporların doğru, eksiksiz, alakalı, mantıklı, hilesiz, mükerrerlik taşımayan, yapılan satın alma işlemlerinde ihale kurallarından kaçınmak için yapay bölünmeler yapılmamış olduğunu kanıtlar.	☐	☐	

2.B. Harcamaların Bütçe ve Analitik Denetimle Uygunluğu

	Evet (✓)	Hayır (✓)	Açıklama ve Yorumlar
1- Destek yararlanıcısı tarafından harcama için gösterilmiş olan toplam miktar, Destek Sözleşmesi Özel Koşullar Madde 3.2'de belirtilen destek tutarını geçmemektedir.	☐	☐	
2- Mali Rapor'daki bütçe, Destek Sözleşmesi'ndeki ile (Özgün ve onaylanmış ilk Bütçe) aynı yapıdadır ve yapılan harcamalar Destek Sözleşmesi bütçesinde öngörülmüştür.	☐	☐	
3- Destek yararlanıcısı tarafından proje uygulama süresi içinde gerçekleştirilen ve ödemesi yapılan harcamalar Destek Sözleşmesi kapsamındaki sürede gerçekleşen işler ile ilgilidir.	☐	☐	
4- Harcamalar projenin bir bütçe kaleminde yer almaktadır ve buna göre sınıflandırılmıştır.	☐	☐	
5- Yapılan harcamalar projenin Destek Sözleşmesiyle ve Türkiye'nin yasal sistemiyle uyum içindedir ve basiretli mali yönetim, özellikle maliyet karşılığı mümkün olan en yüksek faydanın elde edilmesi ilkeleriyle uyum göstermektedir.	☐	☐	
6- Gerçekleşen harcamalar, Destek sözleşmesi eki Genel Koşullar Madde 14'de belirtilen uygun olmayan harcamalar arasında yer almamaktadır.	☐	☐	
7- Tüm gelirler, faizler ve destekle bağlantılı olup proje amacı ile doğrudan bağlantısı kurulamayan gelirler dâhil, muhasebe sistemine kayıtlıdır, mali raporda yer almaktadır.	☐	☐	
8- Harcamalar özel amaçlar için kullanılmamıştır ve hiçbir menfaat ilişkisi söz konusu değildir.	☐	☐	
9- Gerçekleşen harcamalar, proje kalemleri bazında öngörülen bütçeyi aşmamaktadır. Her bir kalemdaki bütçenin aşıldığı durumlarda aşılacak miktarın kabul edilen sınırlar içinde kaldığı, <.....> Kalkınma Ajansı'nın bilgilendirildiği ve % 5 esneklik kuralına uyulduğu kontrol edilmiştir. (Yapılan işlemler açıkça belirtilmelidir.)	☐	☐	
10- Destek yararlanıcısı tarafından Proje kapsamında alınan proje desteği, Destek Sözleşmesine uygun	☐	☐	

olarak kullanılmıştır.			
11- Harcamalar destek yararlanıcısının sorumluluğunda gerçekleşmiştir.	☐	☐	
12- <.....> Kalkınma Ajansı dışında, yararlanıcı, proje ortakları ile iştirakçilerden gelen finansal katkılar zaman çizelgesine ve Destek Sözleşmesinde bulunan diğer gerekliliklere uygun olarak belirtilmiştir.	☐	☐	
13- Varlıklar (maddi ve gayri maddi) elde edilmiştir ve ilgili envanter kayıtları ve numaralı etiketleri ile birlikte Destek Sözleşmesiyle uyum içinde yönetilmektedirler.	☐	☐	
14- Varlıklar mevcuttur, destek yararlanıcısı tarafından kullanılmaktadır ve değerlemesi doğru bir şekilde yapılmıştır. Tüm iş ya da eylemler için yapılan harcamaların gerçekliği ve niteliği kabul edilebilir ve onaylanır düzeydedir ve ihale şartları ile karşılaştırıldığında uygun fiyat ve tutardadır.	☐	☐	
15- Varlıkları elde etmek için kullanılan prosedürler ve alınan varlıkların niteliği yapılan sözleşmelerle uyumludur.	☐	☐	
16- Varlıklar sadece proje için kullanılmaktadır. Destek Sözleşmesinde belirtilmediği sürece varlıklar özel amaçlarla kullanılmamaktadır.	☐	☐	
17- Tüm borç ve taahhütler mali raporlarda belirtilmiştir ve destek sözleşmesi ile uyumludur. - Proje içinde uygun harcamalarla alakalı borçlar ve taahhütler proje mali raporlarında yer almaktadır. - Sadece projenin uygulamasıyla ilgili borçlar ve taahhütler kaydedilmiştir.	☐	☐	
18- İdari maliyetler faaliyetin toplam doğrudan uygun harcamasının %2'sini geçmemektedir.	☐	☐	
19- Talep edilen nihai ödeme miktarı, Destek yararlanıcısı tarafından nihai mali raporda belirtilen toplam harcama tutarı göz önüne alınarak hesaplanan ve önceden yapılmış olan ödemeler düşülerek talep edilen miktar olup Destek Sözleşmesi Ek V altında belirtilmiştir.	☐	☐	
20- Destek Sözleşmesinin diğer idari ve mali şartları karşılanmıştır.	☐	☐	

3. DEĞERLENDİRME TABLOLARI

3.A. Harcamaların Uygunluğuna İlişkin Değerlendirme Tablosu

Harcama Kalemleri	Destek Sözleşmesi Bütçesi (TL)	Değişiklik Bütçesi (TL)	Mali Raporda Beyan Edilen Harcamalar	Uygun Bulunmayan Harcamalar	Onaylanan Uygun Harcamalar
	1	2	3	4	5
A1. İnsan Kaynakları					
A2. Seyahat					
A3. Ekipman ve Malzeme					
A4. Yerel Ofis Maliyetleri					
A5. Diğer Maliyetler, Hizmetler					
A6. Diğer					
A7. Doğrudan Proje Maliyetleri (Alt Toplam A 1-A 6)					
A8. İdari Maliyetler					
A9. Toplam Proje Maliyeti (A7-A8)					

3.B. Nihai Destek Miktarının Belirlenmesine İlişkin Özet Tablo

B1	<.....> Kalkınma Ajansı Destek Katkı Oranı (Özel Koşullar Madde 3.2) (“%”)		% Destek Oranı
B2	<.....> Kalkınma Ajansı Destek Miktarı (Özel Koşullar Madde 3.2) (TL)		Destek Sözleşmesi Bütçesinde Yer Alan Destek Miktarı
B3	Onaylanan Toplam Uygun Maliyet Miktarı		Onaylanan Uygun Harcamalar (A9)
B4	Onaylanan Uygun Maliyetler Kapsamında Finanse Edilecek Toplam Tutar		Toplam Uygun Maliyet x <.....> Kalkınma Ajansı Katkı Oranı (B3-B5)x(B1)
B5	Projeden Elde Edilen Gelir		Dolaylı Gelir ¹⁸

¹⁸ Proje amacı ile doğrudan bağlantısı kurulamayan şartname satışı, proje faaliyetleri arasında yer alan eğitimlere katılım gibi durumlarda elde edilen geliri ifade etmektedir.

B6	Projeden Elde Edilen Faiz		Faiz Geliri
B7	Onaylanan Nihai Destek Miktarı		(B4) - (B6)
B8	Ön Ödeme Miktarı		(B2) x (B1) Özel Koşullar 4.3
B9	Talep Edilecek Nihai Ödeme Miktarı		(B7) - (B8)
B10	İade Edilecek Toplam Tutar		Geri Ödeme (B8) - (B7)

3.C. Uygun Bulunmayan Harcamalara İlişkin Açıklamalar

İnsan Kaynakları	
Seyahat	
Ekipman ve Malzeme	
Yerel Ofis Maliyetleri	
Diğer Maliyetler, Hizmetler	
Diğer	
İdari Maliyetler	

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

--

EK-1:

..... Kalkınma Ajansı'nın Finanse Ettiği Projelerin Destek Sözleşmesinin Harcama Teyidi İçin İş Tanımı

Bu belge, Kalkınma Ajansı'nın finanse ettiği projelerin destek sözleşmesi kapsamındaki <Proje başlığı ve destek sözleşmesinin numarası> ile ilgili olarak harcama teyidi hazırlamak ve rapor etmek üzere <denetçi firma ismi>'sını tutan <Destek Yararlanıcısının ismi>'nin kabul ettiği iş tanımıdır. Bu iş tanımında sözü edilen <.....> Kalkınma Ajansı, Destek Yararlanıcısıyla Destek Sözleşmesini imzalayan ve desteğin finansmanını sağlayan merciidir. <.....> Kalkınma Ajansı, bu anlaşmanın taraflarından biri değildir.

1) Görevle İlgili Tarafların Yükümlülükleri

'Destek Yararlanıcısı', destek almaya hak kazanan ve <.....> Kalkınma Ajansı ile Destek Sözleşmesini imzalayan kurumdur.

- Destek Yararlanıcısı, Destek Sözleşmesiyle finanse edilen proje için Mali Rapor hazırlamak ve bu Mali Raporun temel hesap ve kayıtlarını, kendi muhasebe ve defter tutma sistemiyle tam olarak bağdaştırılabilmesini sağlamakla yükümlüdür.
- Destek Yararlanıcısı, bu anlaşmanın gerektirdiği prosedürleri Denetçinin yerine getirebilme ehliyetinin, kendisine ve ortaklarına bağlı olduğunu; personeline, muhasebe kayıtlarına ve diğer ilgili kayıtlara tam ve serbest erişimi sağlayarak kabul eder.

'Denetçi', bu İş Tanımında tespit edildiği gibi üzerinde anlaşılan prosedürleri yerine getirmekle ve Destek Yararlanıcısına somut bulgular raporunu sunmakla yükümlü olan Denetçidir.

- Denetçi, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu tarafından yetkilendirilen bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşları ile serbest muhasebeci mali müşavirler ve yeminli mali müşavirleri ifade eder.

2) Görevin Konusu

Bu görevin konusu <gg.aa.yyyy tarihinden gg.aa.yyyy tarihine kadar> periyodunu kapsayan Destek Sözleşmesi ile ilgili nihai mali rapordur. Denetçinin teyidine tabi olan hem mali hem de mali olmayan bilgiler, Destek Yararlanıcısı tarafından mali raporda iddia edilen harcamaların gerçekleştiğinin, doğru ve uygun olduğunun teyidine imkân sağlayan bütün bilgilerdir.

Bu İş Tanımına ait Bölüm 1, Destek Sözleşmesi ve ilgili faaliyet hakkındaki temel bilgilerin genel açıklamasını içerir.

3) Görevin Nedeni

Destek Yararlanıcısı, Destek Sözleşmesi Genel Koşulları Madde-15 doğrultusunda <.....> Kalkınma Ajansı'na verdiği ödeme talebini destekleyen ve bir denetçi tarafından hazırlanmış olan harcama teyit raporu sunmalıdır. <.....> Kalkınma Ajansı yetkilisi, rapordaki somut bulgulara bağlı olarak Destek Yararlanıcısı tarafından talep edilen harcamanın ödemesini yapacağı için bu raporu ister.

4) Görevin Türü ve Amacı

Burada, <.....> Kalkınma Ajansı Destek Sözleşmesine ait harcama teyidine ilişkin ve onun üzerinde mutabık kalınmış olan usullerin uygulanması söz konusudur. Bu harcama teyidinin amacı, denetçinin, Destek Yararlanıcısının destek sözleşmesi ile finanse edilen projesinin mali raporunda talep ettiği harcamaların gerçekleştiğini (gerçek), doğru ve uygun (tam) olduğunu doğrulaması ve Destek Yararlanıcısına mutabık kalınan usullerle ilgili somut bulgular raporu sunmasıdır. Uygunluk, Destek Yararlanıcısına sağlanan desteğin Sözleşmesinin koşul ve hükümlerine uygun olarak harcanmasını ifade eder.

Denetçi denetime ilişkin olarak makul güvence sağlar. <.....> Kalkınma Ajansı, bu güvence konusundaki fikrini Destek Yararlanıcısının ödeme talebi, mali raporu ve ilgili diğer belgeleri üzerine denetçinin sunduğu somut bulgular raporundan elde edeceği sonuçlarla üretir.

5) İşin Kapsamı

- 5.1 Denetçi bu görevi bu İş Tanımına ve denetçilerin tabi oldukları mevzuat hükümlerine, etik kurallarına ve bağımsızlık ilkesine uyumlu olarak yerine getirecektir.
- 5.2 **Destek Sözleşmesinin kayıt ve şartları**
Denetçi, sağlanan desteklerin Özel Koşullar Madde 1.2 gereğince Destek Sözleşmesi koşul ve hükümlerine uygun olarak harcadığını teyit eder.
- 5.3 **Planlama, Usuller, Dokümantasyon, Delil**
Denetçi, harcama teyidinin etkinliğinin sağlanması için işi planlamalıdır. Bu amaçla, bu İş Tanımının Bölüm-2'sinde belirtilen usulleri yerine getirir ve bu usullerden elde edeceği verileri somut bulgular raporuna temel teşkil etmesi için kullanır. Denetçi somut bulgular raporunu destekleyecek konuları bu İş Tanımının Bölüm-1'inde belirtilen kapsam dahilinde belgelemelidir.

6) Raporlama

Harcama teyidi raporu; Denetçinin gerçekleştirdiği işin doğasının ve kapsamının Destek Yararlanıcısı ve <.....> Kalkınma Ajansı için anlaşılır olmasının temini için, hizmetin amacını ve mutabık kalınan usulleri yeterli detayda açıklamalıdır. Raporlamada bu formatın kullanılması zorunludur.

7) Diğer Şartlar

<Destek Yararlanıcısı ve Denetçi bu bölümü, Denetçinin ücreti, ekstra yaptığı harcamalar ve sorumluluk hükümleri gibi diğer spesifik şartlar üzerinde anlaşmak üzere kullanabilirler>

Ek 2:

Ara/Nihai Mali Rapor

Ek-Ö Ek XII Mali Kontrol Taahhütnamesi

BEYANNAME

...../...../.....

<.....> KALKINMA AJANSI'NIN DİKKATİNE

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası kayıtlarından çeşitli Bankalar ve Katılım Bankaları nezdindeki kredi limiti ve risk bilgilerimi(zi) araştırılması ve tarafımızca kullanılacak proje hesabının yetkili kişilerce izlenmesi hususunda tarafınıza tam yetki verdiğimi(zi) beyan ederim/ederiz.

Bu çerçevede, size ya da tarafım(ız)la ilgili araştırma yapacağınız Merkez Bankası'na veya proje hesabının açılacağı bankaya herhangi bir sorumluluk tevdi etmeyeceğimi(zi) veya sizden, Merkez Bankası'ndan ya da proje hesabının açılacağı bankadan herhangi bir talepte bulunmayacağımı(zi) peşinen taahhüt ederim/ederiz.

Temsilci(ler)
Mühür
Yetkili İmza(lar)

Destek Yararlanıcısının

Resmi Unvanı :
Sicil Numarası :
Vergi Numarası ve Vergi Dairesi :

Yukarıdaki tüm imzaların tarafımıza ait olduğunu beyan ederiz.

Ek-P Ek X-B Nihai Rapor

NİHAİ RAPOR FORMU¹⁹

- Bu rapor Yararlanıcı tarafından doldurulmalı ve KAYS üzerinden onaylanmalıdır.
- Raporu bilgisayarda doldurunuz (**formu <...> internet adresinde bulabilirsiniz**)
- Sorular raporlama dönemini kapsayacak şekilde, eksiksiz olarak cevaplandırılmalıdır.
- Sözleşmenizın Özel Hükümlerine bakınız ve raporu <...> Kalkınma Ajansı'nın <...> adresine gönderiniz.**
- <...> Kalkınma Ajansı eksik veya kötü doldurulmuş raporlarda eksiklerin giderilmesi talebinde bulunabilir.

Program:	
Sözleşme No:	Proje Adı:
Yararlanıcının Adı:	Rapor Dönemi:
Yararlanıcının Adresi:	

NİHAİ RAPOR TEKNİK BÖLÜM:

Aşağıda verilecek bilgiler mali raporda yer alacak bilgilerle uyumlu olmalıdır.

5. Açıklama

- Proje ortaklarının adları:
- Nihai faydalanıcılar ve/veya hedef gruplar²⁰ (farklı ise) (erkek ve kadın sayıları dahil):

6. Proje Faaliyetlerinin Uygulamasının Değerlendirilmesi

- Faaliyetler ve sonuçlar
Sözleşmeye göre raporlama dönemindeki bütün faaliyetleri sıralayınız
Faaliyet 1:
Örn; Faaliyetin adı: A İlçesinde B sayıda katılımcı ile C sayıda gün süreyle Ç tarihlerinde gerçekleştirilecek konferans
İşlenen konular/faaliyetler <ayrıntı veriniz>:
Planlanan faaliyetin değişikliğinin nedeni <ortaya çıkan sorunlar -gecikme, iptal, faaliyetlerin ertelenmesi dahil- ve nasıl ele alındıkları hakkında ayrıntılı bilgi veriniz> (varsa):
Bu faaliyetin sonuçları <mümkün olduğunca rakam veriniz; Mantıksal Çerçeve'de yer alan çeşitli varsayımlara atıfta bulununuz>:
- Raporlama dönemi içinde projenin uygulanması için <30.000 TL> TL üzerinde yapılan tüm satın alma sözleşmelerini (inşaat işleri, malzeme, hizmet) sıralayınız; her satın alma sözleşmesi için tutar, izlenen ihale yöntemi ve yüklenicinin adını belirtiniz.
- Güncel bir faaliyet planı sununuz²¹

¹⁹ <Bu formda, Proje Uygulama Rehberinin eki olan Nihai Rapor, Ajansın sözleşme hazırlığı sürecinde basım işini kolaylaştırmak amacıyla tek bir belge olarak birleştirilmiştir. Yararlanıcılar tarafından Proje Uygulama Rehberinin eki olan Nihai Rapor-Teknik (Word belgesi) ve Nihai Rapor-Mali (Excel belgesi) dokümanları kullanılacak olup, söz konusu dokümanlarda bir değişiklik yapılması durumunda, bu formunda güncellenmesi gerekmektedir.>

²⁰ "Hedef gruplar" Proje Amacı düzeyinde projeden doğrudan olumlu etkilenecek olan gruplar/kuruluşlardır ve "nihai faydalanıcılar" toplum düzeyinde uzun vadede projeden faydalanacak olanlardır.

²¹ Bu plan ara rapor ile sonraki rapor arasındaki mali dönemi kapsayacaktır.

Yıl													
		Yarıyıl 1					Yarıyıl 2						
Faaliyet	Ay 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Uygulayıcı kurum/kuruluş
Örnek	örnek												Örnek
Hazırlık Faaliyeti 1													Ortak 1
Uygulama Faaliyeti 1													Ortak 1
Hazırlık Faaliyeti 2													Ortak 2
vs.													

6.4. Performans Göstergeleri

Performans göstergelerindeki ilerlemeleri, varsa sıkıntıları belirtiniz.

No	Gösterge	Başlangıç değeri	Hedeflenen	Gerçekleşen
1				
2				
3				
4				
5				

7. Ortaklar ve Diğer İşbirlikleri

- 7.1. Bu Projenin resmi ortakları (bir ortaklık beyanı imzalamış olan ortaklar) arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendiriyorsunuz? Lütfen her bir ortak kuruluş için belirtiniz.
- 7.2. Varsa Projenin uygulanmasına dahil olan diğer kuruluşlarla olan ilişkinizi anlatınız:
- İştirakçi(ler) (varsa)
 - Alt yüklenici(ler) (varsa)
 - Nihai Faydalanıcılar ve Hedef gruplar
 - Diğer ilgili üçüncü şahıslar.
- 7.3. Varsa diğer projelerle kurduğunuz bağları ana hatlarıyla belirtiniz
- 7.4. Kuruluşunuz aynı hedef grubun güçlendirilmesi için daha önce <... ..> Kalkınma Ajansından destek almış ise, bu Proje daha öncekini (öncekileri) ne derece ilerletebilmiş/ tamamlayabilmiştir? (<... ..> Kalkınma Ajansından aldığınız önceki tüm ilgili destekleri sıralayınız).

8. Görünürlük

Projede Bakanlık ve <... ..> Kalkınma Ajansının katkısının görünürlüğü nasıl sağlanmaktadır?

Yararlanıcının Adı:
 İmza:
 Adres:
 Raporun gönderilmesi gereken tarih:
 Raporun gönderildiği tarih:

NİHAİ RAPOR MALİ BÖLÜM:

Nihai raporun teknik bölümü ile birlikte bir Mali Rapor da doldurulup sunulmalıdır. Mali raporlar için hazırlanan Excel formatı <... ..> internet adresinde bulunabilir.

Masraflar: ilgili raporlama döneminde bütçenin uygulandığı rapor aşağıdakileri içerecektir:
Dört sütun olacaktır (birim, miktar, birim maliyet, toplam maliyet), böylece her para birimi için dört sütun eklenecektir
Raporların hazırlanmasında kolaylık sağlamak amacıyla ilgili sütunlarda göstergeler verilmiştir.

NOT

Bu tablolarda verilen mali bilgilerin doğruluğundan Yararlanıcı tek başına sorumludur.



PROJE HARCAMA ÖZETİ				
SÖZLEŞME NUMARASI:				
DESTEK YARARLANICISI:				
NİHAİ MALİ RAPOR DÖNEMİ:	gg/aa/yyyy - gg/aa/yyyy			
BÜTÇE				
BÜTÇE BAŞLIĞI	ORJİNAL BÜTÇE	NİHAİ BÜTÇE (Zeyilname, Küçük Değişikliklerden sonra)	GERÇEKLEŞEN HARCAMALAR	FARK
	(TL)	(TL)	(TL)	(TL)
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar				
1.2 Harcırah				
2. Seyahat				
3. Ekipman ve Malzeme				
4. Yerel Ofis Maliyetleri				
5. Diğer Maliyetler, Hizmetler				
6. Diğer				
7.Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Toplamı (1+2+3+4+5+6)				
8. İdari Maliyetler				
9. Toplam Uygun Proje Maliyeti (7+8)				
FON KAYNAKLARI				
KAYNAK	ORJİNAL BÜTÇE	NİHAİ BÜTÇE	GERÇEKLEŞEN HARCAMALAR	FARK
	(TL)	(TL)	(TL)	(TL)
1. Ajans Katkısı				
2. Yararlanıcının Katkısı				
3. Diğer Katkıları				
TOPLAM				
Proje Kapsamında Elde Edilen Doğrudan Gelirler				
Faiz Gelirleri				

Hesap (Muhasebe) Defteri							
SÖZLEŞME NUMARASI:							
YARARLANICI:							
NİHAİ MALİ RAPOR DÖNEMİ:	gg/aa/yyyy - gg/aa/ yyyy.						
BÜTÇE BAŞLIĞI	NİHAİ BÜTÇE (Zeyilname, Küçük Değişiklikler Sonrası)				GERÇEKLEŞEN HARCAMALAR		
	Birim	Adet	Birim Maliyeti (TL)	Toplam Maliyet (TL)	Birim Maliyeti (TL)	Adet	Toplam Maliyet (TL)
1. İnsan Kaynakları							
1.1. Maaşlar							
1.1.1. Teknik Personel (Brüt tutar)							
1.1.1.1. Proje Koordinatörü							
<i>Proje Koordinatörü Alt Toplamı</i>							
1.1.1.2. Proje Asistanı							
<i>Proje Asistanı Alt Toplamı</i>							
1.1.1.3. Eğitmen 1 (Teknik)							
<i>Proje Eğitmeni 1 Alt Toplamı</i>							
<i>Teknik Personel Alt Toplamı</i>				0.00			0.00
1.1.2. İdari/Destek Personel							
1.1.2.1. Muhasebe Yetkilisi							
1.1.2.2. İdari Destek Personeli							
<i>İdari/Destek Personel Alt Toplamı</i>				0.00			0.00
1.1.3. Diğer Personel							
1.1.3.1. Sektör Danışmanı							
1.1.3.2. Bölgesel Kalkınma Uzm.							
<i>Diğer Personel Alt Toplamı</i>				0.00			0.00
1.2. Görev/Seyahat Gündelikleri							
1.2.1. Projede Görevli Personel							
1.2.2. Seminer/Konferans Katılımcıları							
<i>Görev/Seyahat Alt Toplamı</i>				0.00			0.00
<i>İnsan Kaynakları Alt Toplamı</i>				0.00			0.00
2. Seyahat							
2.1. Uluslararası Seyahat							

Uluslararası Seyahat Alt Toplamı							
2.2. Yerel Seyahat							
Yerel Seyahat Alt Toplam				0.00			0.00
Seyahat Alt Toplamı				0.00			0.00
3. Ekipman ve Malzeme							
3.1. Araç Kiralama							
3.2. Mobilya, Bilgisayar Ekipman							
3.3. Makineler, aletler...							
3.4. Makineler için yedek parçalar/ekipman, aletler							
3.5 Diğer (Lütfen Belirtiniz)							
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				0.00			0.00
4. Yerel Ofis/ Proje Maliyetleri							
4.1. Araç Maliyeti							
4.2. Ofis Kirası							
4.3. Tüketim Malzemeleri-Ofis Malzemeleri							
4.4. Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısınma, bakım)							
Yerel Ofis/Proje Maliyetleri Alt Toplamı				0.00			0.00
5. Diğer maliyetler, hizmetler							
5.1. Yayınlar							
5.2. Etüt, araştırma							
5.3. Denetim							
5.4. Değerlendirme maliyetleri							
5.5. Tercüme, tercümanlar							

5.6. Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.)							
5.7. Konferans/seminer maliyetleri							
5.8. Tanıtım Faaliyetleri							
<i>Diğer Maliyetler, Hizmetler Alt Toplamı</i>				0.00			0.00
6. Diğer							
<i>Diğer Alt Toplamı</i>				0.00			0.00
<i>7.Doğrudan uygun proje maliyeti ara toplamı (1-6)</i>				0.00			0.00
8. İdari maliyetler							
<i>9. Toplam Uygun Proje Maliyeti (7+8)</i>				0.00			0.00

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Nihai Rapor Dönemi:	/....../20.. -/....../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ				HARCAMA BİLGİLERİ				BANKA DEKONTU/ ÖDEME BELGESİ		NİHAİ MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Personel Adı	Projede Aldığı Pozisyonu (Görevi)	İlgili Olduğu Dönem (Ay veya Gün)	Ödenen Ücretler (Net TL)	Sosyal Güvenlik/ Vergi Kesintileri (TL)	Toplam Maliyet (TL)	Türü	Numarası	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1										
2										
3										
4										
5										
1.1. İNSAN KAYNAKLARI - MAAŞLAR - TOPLAM (TL)							0.00			

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Nihai Rapor Dönemi:	/....../20.. -/....../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ			HARCAMA BİLGİLERİ					ÖDEME BELGESİ / BANKA DEKONTU BİLGİLERİ			NİHAİ MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Ekipman Malzemeni n Niteliği	Ser i No	Ekipmanı n Bulunduğ u Yer	Adet	Birim Maliyet (TL)	TOPLAM MALİYE T (TL)	Ödeme Belgesini n Türü	Numaras ı ve Tarihi	Dekont Numaras ı	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1											
2											
3											
4											
5											
3. EKİPMAN, MALZEME TOPLAM (TL)											

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Nihai Rapor Dönemi:	/....../20.. -/....../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ			HARCAMA BİLGİLERİ				ÖDEME BELGESİ / BANKA DEKONTU BİLGİLERİ			NİHAİ MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Harcamanın Niteliği	İlgili Olduğu Dönem (Ay veya Gün)	Adet	Birim Maliyet (TL)	TOPLAM MALİYET (TL)	Ödeme Belgesinin Türü	Numarası ve Tarihi	Dekont Numarası	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1										
2										
3										
4										
5										
4. YEREL OFİS MALİYETLERİ TOPLAM (TL)										

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Nihai Rapor Dönemi:	.../.../20.. - .../.../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ			HARCAMA BİLGİLERİ				ÖDEME BELGESİ / BANKA DEKONTU BİLGİLERİ			NİHAİ MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Harcamanın Niteliği	İlgili Olduğu Dönem (Ay veya Gün)	Adet	Birim Maliyet (TL)	TOPLAM MALİYET (TL)	Ödeme Belgesinin Türü	Numarası ve Tarihi	Dekont Numarası	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1										
2										
3										
4										
5										
5. DİĞER MALİYETLER, HİZMETLER TOPLAM (TL)										

Sözleşme No:	
Yararlanıcının Adı:	
Nihai Rapor Dönemi:	.../.../20.. - .../.../20..

BÜTÇE BİLGİLERİ			HARCAMA BİLGİLERİ				ÖDEME BELGESİ / BANKA DEKONTU BİLGİLERİ			NİHAİ MALİ RAPOR SIRA NUMARASI
No	İlgili Bütçe Kalemi	Harcamanın Niteliği	İlgili Olduğu Dönem (Ay veya Gün)	Adet	Birim Maliyet (TL)	TOPLAM MALİYET (TL)	Ödeme Belgesinin Türü	Numarası ve Tarihi	Dekont Numarası	Destekleyici Belgenin Sıra Numarası
1										
2										
3										
4										
5. DİĞER (TL)										

Ek-R Ek İ-19 Nihai Rapor Kontrol Listesi**NİHAİ RAPOR KONTROL LİSTESİ**

Destek Programı:			
Yararlanıcının Adı:			
Proje Adı:			
Sözleşme İmza Tarihi:		Proje Bitiş Tarihi:	
Raporlama Dönemi:		Rapor Tarihi:	

1. Raporun Eksiksizliği	
1.A.Teknik Rapor	
Standart şablon kullanıldı ve tüm sorular cevaplandı	☐ Evet ☐ Hayır
Tüm yayımlar, çalışmalar vs. kopyaları eklendi	☐ Evet ☐ Hayır
1.B.Mali Rapor	
Nihai dönem mali rapor tablosu eklendi ²²	☐ Evet ☐ Hayır
Hesap defteri eklendi ve tüm destekleyici dokümanları içeriyor; dokümanın tarih ve numarası, harcamanın açıklaması ve gerekliyse döviz kuru verilmiş	☐ Evet ☐ Hayır
Belirtilen tüm maliyetler kanıtlayıcı ve destekleyici dokümanların kopyaları ile kanıtlanmış	☐ Evet ☐ Hayır
Belirtilen tüm maliyetler proje uygulama süresi içinde gerçekleştirilmiş	☐ Evet ☐ Hayır
Hesap defterinde belirtilen miktarlar ile nihai dönem mali rapor tablosunda belirtilenler arasında tutarlılık var	☐ Evet ☐ Hayır
(Eğer yukarıdakilerden herhangi birinin cevabı “Hayır” ise raporun değerlendirilmesini durdurunuz ve yararlanıcıya eksik dokümanları sunulmasını veya tüm raporun tekrar sunulmasını talep eder bildirim mektubu yollayınız)	
2. Onaylanan ve uygulanan faaliyetler ve çıktıları arasındaki tutarlılık	
Raporlama periyodu için öngörülen faaliyetler ve çıktıları, önemli bir değişiklik yapılmadan / veya yapılan değişiklikler proje amacını değiştirmeden ve bildirilerek sağlandı.	☐ Evet ☐ Hayır

²² ²² Ajans, projenin niteliğine göre, gerektiğinde “Rapor Kontrol Listesi”ne, listede yer almayan kontrol satırları ekleyebilir. Bu eklemeler ile ilgili yararlanıcıyı bilgilendirmesi gerekmektedir.

Raporda ve destekleyici dokümanlarda tanıtım ve görünürlük kurallarına uyuldu		☐ Evet ☐ Hayır
3. Nihai raporun gözden geçirilmesi işleminde aşağıdaki uygun olmayan maliyetler belirlendi		
Ana Bütçe Kalemleri		<Lütfen onaylanmasını tavsiye etmediğiniz tüm maliyetleri belirtiniz ve açıklamanızı yazınız>
1. İnsan Kaynakları		
2. Seyahat		
3. Ekipman ve Malzeme		
4. Yerel Ofis Maliyetleri		
5. Diğer Maliyetler / Hizmetler		
6. Diğer		
8. İdari Maliyetler		
Uygunsuz Maliyetlerin Toplam Tutarı		
Diğer açıklamalar: Yararlanıcıya yapılan tavsiyeler şunlardır:		
4. Özet ve Sonuçlar		
Son ödemeyi etkileyebilecek sorunları açıklayınız.		
İzleme Uzmanı Adı:	Tarih	İmza

Ek-S Ek İ-21 Proje Kapanış Raporu

PROJE KAPANIŞ RAPORU

Destek Programı:	
Sözleşme No:	
Proje Adı:	
Yararlanıcının Adı:	
Yararlanıcının Adresi:	
Sözleşme bütçesi	
Nihai Bütçe	
Satın almalar toplamı (doğrudan alımlar dışında)	
Sözleşmenin İmza Tarihi:	
Nihai Rapor Teslim Tarihi:	
Nihai Ödeme Tarihi:	

Proje Kapanışı		
Projenin son kontrolü gerçekleştirildi.	Tarih:	İsim ve Görev:
		İmza:
Projenin kapanışı ve proje dosyasının arşivlenmesi onayı	Tarih:	İsim ve Görev:
		İmza:
Arşivleme gerçekleştirildi.	Tarih:	İsim ve Görev:
		İmza:

Ajans İçin Tespit ve Öneriler:
Genel uygulama sonrası değerlendirme/alınan dersler, proje kapsamında geliştirilmiş başarılı girişimler ve iyi uygulama örneklerinin özeti Yayınlanmasını önerdiğiniz proje başarılarını ve iyi uygulama örneklerini belirtiniz. Proje ve uygulama sürecinin negatif yönlerinden bahsediniz.

Öneriler ve Düzeltici Tedbirler²³		
Öneriler	Sorumlu	Gerçekleştirme Tarihi
1.		
2.		
3.		
İzleme Uzmanı Adı :	Tarih	İmza

²³ Proje uygulamasında halen düzeltilmesi gereken hususlar varsa bununla ilgili önerilerinizi ve düzeltici tedbirlerinizi yazıp, bu konuda yararlanıcıyı da bilgilendiriniz.

Ek-Ş Ek İ-22 Program Kapanış Raporu**PROGRAM KAPANIŞ RAPORU**

DESTEK PROGRAMI İSMİ				
Başlangıç Tarihi		Bitiş Tarihi		
Rapor Tarihi				
PROGRAM BÜTÇESİ (TL)				
Teklif Çağrısı Öncesi Bütçe				
Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (a)				
Toplam Eş finansman Tutarı (b)				
	Başlangıç	Bitiş	Toplam Gerçekleşen	Gerçekleşme Yüzdesi (x100)
Ajans Katkısı			(c)	(c)/(a)
Eş finansman			(d)	(d)/(b)
İMZALANAN SÖZLEŞMELER				
İlk Sözleşmenin İmza Tarihi				
Son Nihai Ödeme Tarihi:				
Başlangıç Sayısı (a)				
Başarıyla tamamlanan (b)				
Sözleşmelerin Tamamlanma Yüzdesi (x100)		(a)/(b)		
Programın Genel Özeti				
Genel uygulama sonrası değerlendirme/alınan dersler, program kapsamında geliştirilmiş başarılı proje örneklerinin özeti Yayımlanmasına izin verilen proje başarılarını ve iyi uygulama örneklerini belirtiniz. Tanınırlık ve pazarlama hedefleriyle ilişkinin genel değerlendirmesi Proje ve uygulama sürecinin negatif yönlerinden bahsediniz.				
Diğer programlar için tavsiye/öneriler:				
Sorumlu:			Raporu Onaylayan:	
İDB Koordinatörü	İDB Uzmanı		Genel Sekreter	
Tarih:	Tarih:		Tarih:	
İmza:	İmza:		İmza:	