



T.C.  
GIDA TARIM VE HAYVANCILIK  
BAKANLIğI

**DGRV**  
DIE GENOSSENSCHAFTEN

# BİZİMKÖY KOOPERATİFİ PROJE PLANLIYOR

Ankara, 2015



**Bürke AYCAN**  
**Serdar ÖZGÜN**



# ***BİZİMKÖY KOOPERATİFİ PROJE HAZIRLIYOR***

**Bürke AYCAN, Eğitim ve Planlama Uzmanı**

**Serdar ÖZGÜN, Kıdemli Eğitim ve Planlama Uzmanı**

***Ankara, 2015***

**“ Bu eserle ilgili tüm sorumluluk yazarların kendilerine aittir.”**

# ÖNSÖZ



Ülkemizde tarım işletmelerinin küçük ve dağınık olması rekabeti ve üretilen ürünlerin pazarlanmasını zorlaştırmakta, bu durum üreticilerimizin örgütlenmesini kaçınılmaz hale getirmektedir.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi tarımı geliştirmek ve kırsal alandaki üreticilerimizin kalkınmasını sağlamak için; örgütlenmenin yeterli düzeye çıkarılması, yatay ve dikey teşkilatlanmanın tamamlanması ve üretimden pazarlamaya kadar bu örgütlenmelerin etkin bir duruma getirilmesi gerekmektedir.

Bakanlık olarak kooperatifçilik ilkelerine uygun faaliyet gösteren, ortak sorumluluk bilincine sahip, kendi kendine yardım ve yönetim esaslarına dayanan, devletin aşırı himaye ve müdahalesinden uzak, kaynak tüketen değil kaynak üreten, özgür ve gönüllü kooperatifçilik hareketini benimsemekteyiz.

Tarımsal amaçlı kooperatifleri tarımsal üretimi ve istihdamı artırıcı, tarımsal ürünleri değerlendirici, ortaklarına en uygun şartlarda girdi sağlayıcı, üreticilerimizin refah seviyesini yükseltici ve tarımsal sanayiye geliştirici projelerle teknik olarak desteklemekle birlikte, faizsiz ve düşük faizli krediler kullanarak da desteklemekteyiz.

Bunların yanı sıra kooperatiflerimizin eğitim ihtiyaçlarını da karşılamaya ve bu ihtiyaçlar için bazı fırsatlar yaratmaya çalışmaktayız. Alman Kooperatifler Konfederasyonu ile yürüttüğümüz “Türkiye’de Tarımsal Amaçlı Kooperatif Örgütlerinin Desteklenmesi Projesi”ni bu fırsatlardan biri olarak değerlendirmekteyiz.

Alman Kooperatifler Konfederasyonu (DGRV) ile işbirliğimiz 1970 yılında Alman Hükümeti ile Türk Hükümeti arasında imzalanan ‘İkili Teknik İşbirliği’ anlaşmasına dayanmaktadır. Yıllardır dost olan iki ülke bu anlaşma ile dostluğunu pekiştirmiş, pek çok alanda birlikte iş yapmış ve yapmaya devam etmektedir.

Kooperatifçilik alanında çok gelişmiş bir ülke olan Almanya’da faaliyet gösteren ‘Alman Kooperatifler Konfederasyonu’ ile 2006 yılında yapılan işbirliği protokolü ile oradaki kooperatif örgütlenmelerinin bu güne kadar gerçekleştirdikleri uygulamalardan yararlanmayı amaçlamaktayız.

Kalkınmada öncelikli illerimizden Kastamonu, Erzurum, Aksaray, Niğde ve Nevşehir’de uygulanan proje ile kooperatiflerin yönetim ve denetleme kurulu üyelerine kooperatifçilik mevzuatı, kooperatiflerde muhasebe, pazarlama teknikleri, modern yönetim teknikleri, proje planlama, girişimci kooperatiflerin rolü ve iletişim teknikleri konularında, Kooperatif ortaklarının eşlerine ise Hayvan bakımı ve süt hijyeni, ayrıca kooperatiflerin uyguladıkları proje

ve çalışma konularına göre, ormancılık ve süt sığırıcılığı konularında kooperatif ortaklarına ve çalışanlarına yerinde eğitim desteği sağlanmaya devam edilmektedir.

Bu kapsamda, Kooperatif yöneticileri ve ortaklarının proje planlama ve hazırlama konularında karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak ve yol göstermek amacıyla 'Bizimköy Kooperatifi Proje Planlıyor' kitapçığı hazırlanmış ve kooperatiflerimizin kullanımına sunulmuştur.

Kooperatifçilik konusunda dünyada söz sahibi olan DGRV ile birlikte bu projeyi uygulamaktan memnuniyet duyduğumuzu belirtmek istiyorum. Almanya'da DGRV çatısı altında toplanan kooperatiflerin bugüne kadar edinmiş oldukları deneyimleri bu kitapçık vasıtasıyla kooperatif ortaklarına aktarmasının, ülkemizdeki tarımsal örgütlenme üzerindeki olumlu etkisini zamanla çok daha iyi göreceğimizi düşünüyorum.

DGRV ile yaptığımız çalışmaları finanse eden Alman Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığına ve proje bölgelerimizdeki kooperatiflerimize birebir eğitim ve teknik destek veren DGRV Türkiye temsilciliğine teşekkürlerimi sunuyorum bu eğitim kitapçığının kooperatifçilerimize yararlı olmasını diliyorum.

Dr. Gürsel KÜSEK

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı

Tarım Reformu Genel Müdürü

# ÖNSÖZ



Yaklaşık 100 milyon insan kooperatiflerde çalışarak kooperatif ortaklarına ve müşterilerine hizmet vermektedir. Kredi kooperatifleri, kırsal ve endüstriyel hizmet kooperatifleri dünyanın tüm bölgelerinde 800 milyon kooperatif ortağının ortak çıkarına destek vermektedir.

Kooperatifler kar maksimizasyonuna değil demokratik denetlemeye odaklanmıştır. Kooperatiflerin göstergesi sağlık ve sorumluluktur. Kooperatifler, özellikle kriz sürecinde diğer işletme yapılarından daha dirençli olduklarını ortaya koymuştur.

Almanya'daki kooperatif örgütü sıralanan tüm bu nedenlerden dolayı 2012 yılına ilişkin "Herkes için bir kazanç – Kooperatifler" sloganlı bir kampanya başlatmıştır. Kooperatifler kendilerini kamuoyuna tanıtarak, özelliklerini ve "Almanya için kazancının" ne olduğunu göstermektedir.

DGRV 2006 yılından beri Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının (GTHB) Tarım Reformu Genel Müdürlüğü (TRGM) ve çeşitli tarımsal kooperatif örgütleriyle işbirliğini sürdürmektedir. Türkiye'nin farklı proje bölgelerinde bölgesel ve yerel çalışmalar birçok kooperatif ile birlikte ortak yapılmaktadır. Alman Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığının (BMZ), DGRV'nin Türkiye'de yürütmüş olduğu proje faaliyetlerini finanse ettiği vurgulanmalıdır.

Kooperatiflerin başarısına, özellikle kooperatiflerin görev organları olan kurullarının ve çalışanlarının nitelikleri gibi birçok faktör katkıda bulunmaktadır. Ancak kooperatiflerin ortakları hak ve sorumluluklarını da bilmek durumundadır. Kooperatif ve ortak arasında bilinçli bir "alış" ve "veriş" olmalıdır: Kooperatifleri güçlendiren, ortaklar için iyidir ve ortağı güçlendiren, kooperatif için faydalıdır! Ortaklar ve kooperatif elele verilerse uzun süreli başarılı olabilir!

DGRV-Projesi baştan beri eğitim ve danışmanlık çalışmalarını desteklemektedir. Amaç, modern ve girişimci kooperatiflerin en önemli temel yapılarını yaygınlaştırmaktır. Bu kitapçıklar ortak çalışmaların sonucunda oluşturulmuştur. Bunlar, DGRV'nin eğitim programlarında oluşturulan bilgilerin derinleşmesine ve okuyucunun her zaman elinin altında bulunması için hazırlanmıştır.

Ortak çalışmalar umut verici etkiler göstermektedir. Türkiye'de özellikle kırsal alandaki kooperatiflerin güçlenmesi için katkıda bulunabildiğimiz için hem Türk partnerlerimize güvenilir işbirliği için müteşekkirimiz hem de bundan dolayı gururluyuz.

Bu yayının oluşumunda destek olan projenin tüm çalışanlarına ve uzmanlarına, ayrıca partner kuruluşların temsilcilerine teşekkür ediyorum. Başarılar sadece birlikte hareket edilirse

mümkündür! Türkiye'deki DGRV ekibi bundan sonra yapılacak ortak çalışmalarını sevinçle beklemektedir.

İnancımız: "Kooperatifler – Türkiye için bir kazançtır" !

Andreas Kappes

DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.

Uluslararası İlişkiler Daire Başkanı



# İÇİNDEKİLER

<b>1. BÖLÜM: PROJE KAVRAMI</b>	<b>11</b>
Proje Nedir?	11
Projelerin Ortak Özellikleri	12
Proje Döngüsü Yönetimi	12
Proje Döngüsü Yönetimi Plan ve Program Aşaması	13
Proje Döngüsü Yönetimi Proje Oluşturma ve Geliştirme Aşaması	14
Kurumlar ve Kaynaklar	14
<b>2. BÖLÜM: MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI</b>	<b>15</b>
Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Ne İçerir?	15
Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Analiz ve Planlama Aşamaları	15
<b>3. BÖLÜM: DURUM ANALİZİ</b>	<b>17</b>
GZFT Analizi	17
GZÖ Analizi	18
Örnek Olay	19
Örnek Olay GZFT Tablosu	22
<b>4. BÖLÜM: MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI PROJE PLANLAMA ADIMLARI</b>	<b>25</b>
Paydaş Analizi	25
Paydaş Kimdir?	25
Paydaş Nasıl Tespit Edilir?	25

Paydaş Kategorileri	26
Örnek Olay Paydaş Listesi	26
Paydaş Analizi Metotları	27
Paydaş Kategori Tablosu	27
Paydaş Analizi Tablosu	28
Paydaş GZFT Tablosu	28
Örnek Olay Paydaş Kategori Tablosu	29
Örnek Olay Paydaş Analizi Tablosu	29
Örnek Olay Paydaş GZFT Tablosu	30
Sorun Analizi	30
Sorun Analizi Nasıl Yapılır?	30
Sorun Ağacı Nasıl Düzenlenir?	31
Örnek Sorun Ağacı	33
Hedef Analizi	34
Hedef Analizi Niçin Yapılır?	34
Hedef Analizi Nasıl Yapılır?	34
Örnek Hedef Analizi	35
Strateji Analizi	36
Strateji Analizi Nasıl Yapılır?	36
Strateji Seçiminde Dikkate Alınacak Kriterler Nelerdir?	36
Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması	37

Proje Mantığı Sütunu	38
Varsayımlar Sütunu	40
Göstergeler Sütunu	42
Doğrulama Kaynakları Sütunu	43
Mantıksal Çerçeve Son Nitelik Kontrolü	43
Örnek Mantıksal Çerçeve Matrisi	44
Faaliyet Planı	47
Faaliyet Planı Hazırlama Süreci	47
Örnek Faaliyet Planı	48
Proje Bütçesi	52
Proje Bütçesi Hazırlamanın Genel Esasları	52
<b>5. BÖLÜM: PROJE İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>	<b>56</b>
<b>6. BÖLÜM: PROJE FAALİYET RAPORLARI</b>	<b>58</b>
Proje Faaliyet Raporlarının Kapsamı	58
<b>7. BÖLÜM: PROJE BAŞVURUSU ANA HATLARI</b>	<b>59</b>
<b>8. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>61</b>

# TABLolar DİZİNİ

Tablo 1:	Proje Döngüsü Yönetimi	13
Tablo 2:	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Planlama ve Analiz Aşamaları	16
Tablo 3:	GZFT Analizi	18
Tablo 4:	GZÖ Analizi	18
Tablo 5:	Paydaş Kategori Tablosu	27
Tablo 6:	Paydaş Analizi Tablosu	28
Tablo 7:	Paydaş GZFT Tablosu	28
Tablo 8:	Sorun Ağacı	31
Tablo 9:	Hedef Ağacı	34
Tablo 10:	Strateji Analizi	36
Tablo 11:	Mantıksal Çerçeve Matrisi	37
Tablo 12:	Varsayım Algoritması	40
Tablo 13:	Faaliyet Planı Örneği	47
Tablo 14:	Mantıksal Çerçeve Matrisi, Faaliyet Planı ve Proje Bütçesi İlişkisi	52
Tablo 15:	Avrupa Birliği Bütçe Formu	53
Tablo 16:	Proje İzleme ve Değerlendirme Tablosu	56

# 1. BÖLÜM

## PROJE KAVRAMI

Bizimköy kooperatifi Yönetim Kurulu Başkanı bir gün tüm Yönetim Kurulu üyelerini ve ortaklarını bir toplantıya çağırır ve artık kendilerinin de bir proje planlamaları ve uygulamaları gerektiğini söyler. Ortaklardan bir tanesi başkana sorar, **“Başkan, iyi söylüyorsun da proje deyince aklına ne geliyor? Bir deyi ver bakalım.”** Bu soru üzerine Başkan da şaşırır ve aynı soruyu tüm ortaklara yöneltir. O anda herkes kendi arasında konuşmaya ve düşüncelerini söylemeye başlar. Başkan **“Bu böyle olmayacak, gelin bir uzman davet edelim, bize proje nedir anlatsın”** der.

Bir uzman eşliğinde bu projenin hazırlığının yapılması kararlaştırılır ve uzman, bölgeye davet edilir. Çünkü bölgeyi görmesi, tanıması, ihtiyaçların doğru olup olmadığını yerinde incelemesi gerekmektedir. Zira masa başında hazırlanan projeler doğru sonuçlar vermemektedir.

Bizimköy’e gelen uzman, başkan ve ortaklarla tanıştıktan sonra herkesten proje denilince akıllarına ne geldiğini söylemelerini ister ve birisinin de bu söylenenleri yazmasını önerir. Bu öneri kabul edilir ve gelen fikirler alt alta sıralanınca şu şekilde bir sonuç ortaya çıkar:

### 1. PROJE NEDİR?



- Bir hedef grubu (kitesi) olan
- Bir hedefi olan
- Hedefe ulaşmak için yapılacak işlerin belli olduğu (faaliyet planı)
- Planlanmış, izlenen, değerlendirilen ve yeniden planlanan
- Kısıtlı kaynakları (para, insan, zaman) belirlenmiş
- Belirli bir süresi ve bütçesi olan
- Proje adı tanımlanmış olan
- Bir üstleneni, sahibi olan
- Uygulayıcısı, destekleyicisi olan
- Paydaşları olan
- Sorumlulukların dağıtıldığı, bir zaman planı olan
- Sürekliliği, kalıcılığı sağlanmış olan

Bunun üzerine uzman ortaya çıkan sonucu şu şekilde özetlerler;

- Belirli bir yerde,
- Belirli bir zaman diliminde,
- Belirli kaynakları kullanarak,
- Belirli bir hedefe ulaşmak için,

gerçekleştirilen faaliyetlere **PROJE ÇALIŞMALARI**, bu çalışmaların mevcut alternatifler arasından en iyisini seçecek şekilde tanımlanmış şekline ise **PROJE** denir.

Uzman devam eder ve ekler; projeler birer süreçtir. Bugünkü mevcut olumsuz (düzeltmesi/iyileştirilmesi/geliştirilmesi gereken) durumdan yola çıkarak, proje süresinin sonrasında olması gereken durumu Proje Döngüsü Yönetiminin ilk iki adımı olan tanımlama ve planlayarak şekillendirme adımlarını belirleriz, eğer projemizin finansman kaynağını bulabilirsek uygulamaya ve uygulama sırasından başlayarak, izleme ve değerlendirme aşamalarına geçeriz. Öngörülen sürenin sona ermesine yakın yaptığımız değerlendirmeler sonucunda ya proje hedefine ulaşıldığı için bu projeden edinilen deneyimler ve gelişen zaman içinde oluşan yeni düzeltilmesi/iyileştirilmesi/geliştirilmesi gereken durumlar nedeni ile yeniden proje planlarız veya hedefe ulaşılmadığı görülür ise nedenlerini araştırarak projenin süresini uzatabiliriz diye açıklama getirir.

## **2. PROJELERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ:**

- Her bir proje bir **ihtiyaçtan** (düzeltilecek/iyileştirilecek/geliştirilecek bir durumdan) doğar ve bu ihtiyacı sürekli olarak karşılamaya yönelik tasarlanır.
- Proje belirli bir zaman aralığında ve mekanda gerçekleşir.
- Proje belli girdiler (mal ve/veya hizmet) kullanır ve belli çıktılar (mal ve/veya hizmet) üretir.

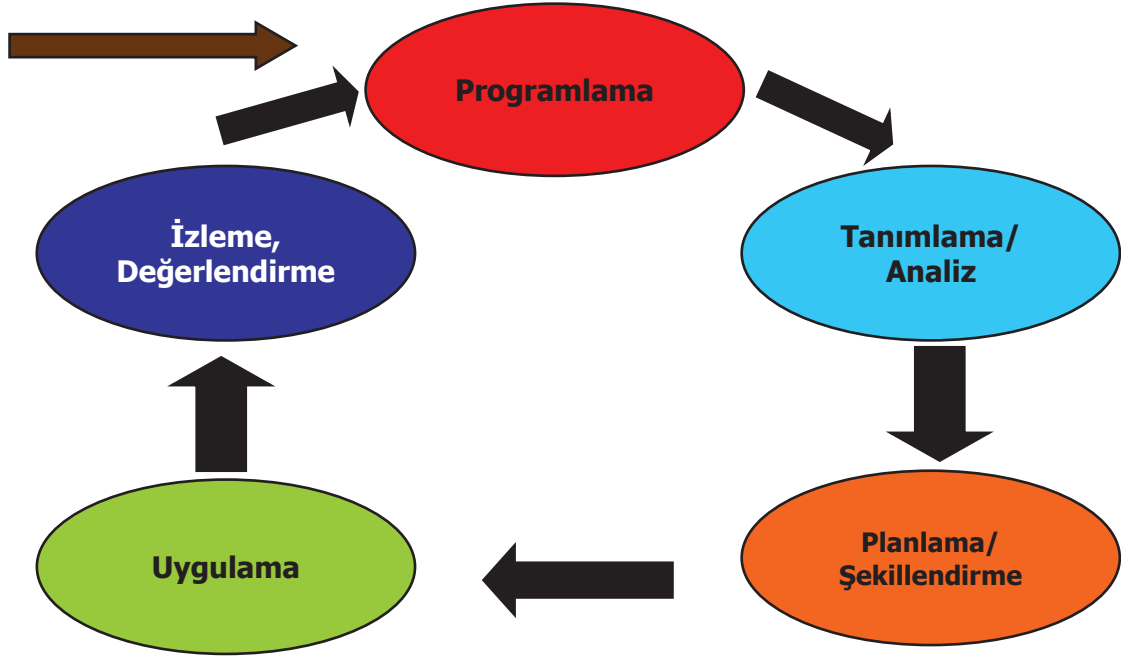
Başkan ve ortaklar ortaya çıkan sonuçtan memnundurlar, ancak yine de akıllarında bazı soru işaretleri kalmıştır. Sürekli olarak proje planlayanlardan duydukları bir konu vardır, **Proje Döngüsü Yönetimi**. Bu ne anlama gelmektedir? Uzman onlara şu açıklamayı yapar:

## **3. PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ**

“Bir projenin fikir olarak doğuşundan, plan ve programlar doğrultusunda, tanımlanmasına, hazırlanarak son şeklinin verilmesine, finansman kararının alınarak onaylanmasına, uygulanmasına ve uygulama sırasında ve uygulama sonrasında izlenmesine ve değerlendirilerek edinilen deneyimlere göre ya yeniden planlanması ya da yeni projelerin planlanmasına destek verilmesi, aşamalarının bütününe **Proje Döngüsü** denilmektedir. Bu döngü çerçevesinde yapılan faaliyetlerin bütününe ise **“Proje Döngüsü Yönetimi” (PDY)** denmektedir.”



Uzmanın açıklamalarına göre projeler ortakların da yukarıda belirttiği gibi bir ihtiyaçtan doğar ancak bazen bu ihtiyaçları devletlerin programları, politik öncelikleri belirler. Uzman ortaklara aşağıdaki tabloyu gösterir:



Tablo 1: Proje Döngüsü Yönetimi

Yani yukarıda da görüldüğü gibi **programlama** devletin, ya da hükümetlerin siyasi önceliklerine, kalkınma programlarına göre belirlenir ve bu programların gerçekleşmesine katkı verecek projeler öncelikli olarak desteklenir. Örneğin; bir hükümet programında “yoksullukla mücadele” öncelikli ise “gelir getirici faaliyetlerin artırılmasına” yönelik projeler daha öncelikli olarak desteklenecektir.

Bunu duyan ortaklar uzmana sorarlar: **“Biz bu durumda ilk olarak bir proje fikri geliştirmeliyiz öyle mi? Bunu nasıl yapabiliriz?”**

Bu aşamada proje uygulayacak olan Bizimköy Kooperatifi proje çalışmalarına esas teşkil edecek makro (üst) planları bilmelidir. Yani;

#### 4. PDY – PLAN ve PROGRAM AŞAMASI

- Uluslararası, ulusal ve sektörel öncelikler, hedefler, politikalar, kısıtlar ve fırsatları bilmeli,
- Finansör ve/veya yardım yapan kuruluşların önceliklerini dikkate alarak hedeflerini belirlemeli,
- Bu hedeflere ulaşmayı saptayabilecek plan ve programlar hazırlamalıdır.

Durumu anlayan ortaklar uzmana “*Peki bizim bu proje fikrini oluştururken bakmamız gereken yerler neresidir?*” diye sorarlar. Uzman anlatmaya devam eder:

## **5. PDY – PROJE OLUŞTURMA/GELİŞTİRME AŞAMASI**

### **Proje Fikirleri Kaynakları:**

- Kalkınma Planları
- Sektörel Planlar
- Hükümet Programları
- Hedef Kitlelerin İhtiyaçları
- Sektör Araştırmaları
- Bölgesel Araştırmalar
- Pazar Araştırmaları
- Uluslararası Anlaşmalar
- Yardım ve Hibeler
- Yerel Kişi ve Kuruluşlar
- Sivil Toplum Örgütleri

Ortaklar her ne kadar durumu anlasalar da uzmana şu soruyu sorarlar; “**Peki, hangi kurumlar bu kaynakları nasıl vermektedirler?**”

## **6. KURUMLAR/KAYNAKLAR**

Uzman bunun üzerine, proje başvuru şartları ve izlenecek yollar hakkında detaylı bilgilerin alınabileceğini ve en azından aşağıda internet adresleri belirtilen bu kurumlardan verilen bilgilerin düzenli olarak takip edilmesinin yararlı olacağını belirtir.

- KALKINMA BAKANLIĞI/KALKINMA AJANSLARI  
(bakınız: [www.kalkinma.gov.tr](http://www.kalkinma.gov.tr))
- GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI  
(bakınız: [www.gthb.gov.tr](http://www.gthb.gov.tr))
- TARIM VE KIRSAL KALKINMAYI DESTEKLEME KURUMU  
(bakınız: [www.tkd.gov](http://www.tkd.gov))
- AVRUPA BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ  
(bakınız: [www.abgs.gov.tr](http://www.abgs.gov.tr))
- DAP - DOĞU ANADOLU PROJESİ  
(bakınız: [www.dap.gov.tr](http://www.dap.gov.tr))
- DOKAP - DOĞU KARADENİZ PROJESİ  
(bakınız: [www.dokap.gov.tr](http://www.dokap.gov.tr))
- GAP - GÜNEY DOĞU ANADOLU PROJESİ  
(bakınız: [www.gap.gov.tr](http://www.gap.gov.tr))
- KOP - KONYA OVASI PROJESİ  
(bakınız: [www.kop.gov.tr](http://www.kop.gov.tr))
- ZİRAAT BANKASI  
(bakınız: [www.ziraatbank.com.tr](http://www.ziraatbank.com.tr))



## 2. BÖLÜM

### MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

Proje Döngüsü Yönetimini açıklayan uzman, proje fikrinin gelişmesinden sonra Proje Döngüsü Yönetimi şekline göre projenin tanımlanması ve hazırlanarak şekillendirilmesi aşamalarında bir planlama aracı olarak **Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY)** metodunun kullanılabileceğini söyler.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, ilk olarak 1970'lerde ABD Teknik Yardım Teşkilatı tarafından kullanılmış, daha sonraları çeşitli uluslararası teşkilatlarca da benimsenerek özellikle sosyal içerikli projelerin planlanmasında kullanılmaya başlanmıştır.

Ortaklar bu Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının ne işlerine yarayacağını tam anlayamamıştır. Biraz daha açıklama isterler; uzman anlatmaya şu şekilde devam eder;

Aslında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının dört önemli Analiz adımını gerçekleştirdikten sonra ortak bir görüşte buluşan projenin paydaşlarının birlikte planlama adımlarını gerçekleştirdiklerini, projelerin, Proje Döngüsü Yönetimi sırasında özellikle tanımlanma ve planlayarak şekillendirme aşamalarında çok önemli bir araç olduğunu belirterek, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının neleri içerdiğini ekler;

#### 1. MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI NE İÇERİR?

- a. Projenin neden gerçekleştirildiği (Projenin Kapsamı, Genel Amaç, Özel Amaç)
- b. Proje ile neyin başarılmasının beklendiğinin ölçülebilir ifadesi (Göstergeler)
- c. Projenin bunu nasıl başaracağı (Faaliyetler ve Beklenen Sonuçlar)
- d. Projenin başarısı için hangi dışsal faktörlerin, risklerin önemli olduğu (Varsayımlar)
- e. Projenin başarısının değerlendirilmesi için gerekli bilginin nereden bulunacağı (Doğrulama Kaynakları)
- f. Projenin süresini (Faaliyet Planı)
- g. Projenin maliyetinin ne olacağı (Bütçe)
- h. Projenin başlayabilmesi için hangi unsurların ya da şartların gerçekleştirilmesinin gerektiği (Ön koşullar)

Ortakların akli biraz daha yatmıştır, ancak bu analiz ve planlama adımlarının neler olduğunu merak etmişlerdir. Uzman onları da aşağıdaki gibi sıralar ve bir şekilde açıklar:

#### 2. MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI ANALİZ VE PLANLAMA AŞAMALARI

Bir proje planlamaya başlarken, paydaşlarımızın yani bizim hazırlayacağımız proje ile ilgili sözü olabilecek herkesin ana sorunlarının, yaratacakları tehditlerin, fırsatların belirlenmesi gerekir. Bu paydaşlarında katılımıyla sorunlar belirlenir ve bu sorunlar arasındaki neden-sonuç ilişkileri ortaya konur. Bu sorunları çözmek için hedefler belirlenir ve bu hedefler arasındaki amaç-araç ilişkileri ortaya konur. Gerçekçi olmayan hedefler elenir. Buraya kadar yapılan tüm işler analiz aşamasının bir parçasıdır.

Planlama aşamasına ise "**Mantıksal Çerçeve Matrisi**" hazırlanarak başlanır.

Mantıksal Çerçeve Matrisi bize;

- Projenin neden gerçekleştirildiğini,
- Projenin neyi başarmasının beklendiğini,
- Projenin bunu nasıl başaracağını,
- Projenin başarısı için hangi dışsal faktörlerin önemli olduğunu,
- Projenin başarısının değerlendirilmesi için gerekli bilginin nereden temin edileceğini,
- Projeye başlayabilmek için hangi unsurların ya da şartların gerçekleşmesinin gerektiğini

gösteren bir tablodur, aslında gerçekleştirilmek istenen projenin bir nevi özetidir.

Mantıksal Çerçeve Matrisinin hazırlanmasının ardından, proje içerisinde gerçekleştirilecek faaliyetlerin sırasının ve birbirine bağlarının tespit edilmesi, faaliyetlerin sürelerinin belirlenmesi, faaliyetlerin sorumlularının belirlenmesi amacıyla bir "**Faaliyet Planı**" hazırlanır.

Planlama aşamasının son safhasında ise proje maliyetinin belirlenmesi için bir "**Bütçe**" hazırlanır.



**Tablo 2: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Planlama ve Analiz Aşamaları**

Ortaklar artık konuyu anlamışlardır. Uzman, ortaklara, "Bir proje başvurusu nasıl yapılır? Bir proje nasıl tanımlanır ve planlanır? Beraberce adım adım bir örnek ile ilerleyerek anlatmayı" önerir. Ortaklar bundan memnuniyet duyarlar ve uzmanı dinlemeye başlarlar.

# 3. BÖLÜM

## DURUM ANALİZİ

Uzman bu adımlara başlamadan, proje yapılacak alanın belirlenmesi ve **proje fikrinin** ortaya çıkarılabilmesi için öncelikle mevcut durumun bir analizinin yapılması gerektiğini ifade eder.

Çalışmak istediğimiz alan ile ilgili taraflar belirlendikten sonra bu kişi ve kuruluşların da katılımıyla **durum analizi** yapılmalıdır. Durum, proje ile değiştirilmek/geliştirilmek/iyileştirilmek istenen değişkendir. Mevcut olumsuz bir durumu arzu edilen noktaya getirebilmek planlanacak proje ya da projeler ile mümkün olabilecektir

Durum analizi için en yaygın olarak kullanılan teknik **GZFT (Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler)** ve **GZÖ (Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Öneriler)** analizleridir.

### 1. GZFT ANALİZİ

Bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir.

GZFT analizi, çevresel faktörlerin incelenmesini, işletmenin geleceği açısından önemli olan fırsatların saptanmasını, işletmeye tehdit unsuru oluşturabilecek faaliyetlerin (örneğin rakip firmaların atılımları, tüketici tercihlerindeki ani değişiklikler) önceden fark edilip önlem alınmasını, işletmenin güçlü yönlerinin ortaya çıkmasını ve bunların hangi durumlarda, koşullarda ve ortamlarda kullanılması gerekebileceğinin saptanmasını, işletmenin zayıf yönlerinin belirlenerek önlem alınmasını, zayıf yönlerin olası tehditler karşısında işletmeyi düşürebileceği zor durumlarını analiz edilmesini vb. stratejik ve planlamacı yaklaşımları kapsamaktadır.

#### Güçlü Yönler;

- Sahip olduğunuz avantajlar nelerdir?
- Neleri iyi yaparsınız?
- Hangi kaynaklara kolay ulaşım imkanlarınız var?
- Dışarıdan bakanlar, sizin hangi yönlerinizi kuvvetli görür?

#### Zayıf Yönler;

- Neleri kötü yapmaktasınız?
- Geliştirmeniz gereken yönleriniz nelerdir?
- Başkaları hangi konularda sizden daha iyidirler?
- Nelerden kaçınmalısınız?

### Fırsatlar;

- Proje açısından bize fayda sağlayabilecek imkanlar nerede ve nasıl bulunur?
- Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta?
- Rakiplerimizin veya pazarın ne gibi eksikleri var?
- Hangi hibe ve teşvik fonlarından faydalanabiliriz?

### Tehditler;

- İlerlemenizin önündeki engeller nelerdir?
- Beklenen iş veya hizmet standartları değişmekte mi?
- Size zarar verici faktörler nelerdir?
- Başkaları ne yapmaktalar?

<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
<b>BUGÜN</b> + (Kurum İçi Analiz)	<b>BUGÜN</b> - (Kurum İçi Analiz)
<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>
<b>GELECEK</b> + (Çevre Analizi)	<b>GELECEK</b> - (Çevre Analizi)

Tablo 3: GZFT Analizi

## 2. GZÖ Analizi

GZÖ Analizi, GZFT Analizine benzer ama daha basittir. Analiz edilmek istenen durum ile ilgili güçlü yanların, zayıf yanların ve zayıf yanları iyileştirmeye yönelik önerilerin ortaya konulmasını sağlar.

<b>Güçlü Yanlar</b>	<b>Zayıf Yanlar</b>	<b>Öneriler</b>
<b>Bu Gün</b> +	<b>Bu Gün</b> -	<b>Gelecek</b> !

Tablo 4: GZÖ Analizi

Uzman, GZFT ve GZÖ Analizlerini açıkladıktan sonra ortaklara bir örnek olay verir ve beraberce bir durum analizi yapmayı önerir.

Bugünkü mevcut olumlu durumları, sahip oldukları güçlü yönleri yani tüm artıları (+) ve olumsuz, düzeltilmesini/iyileştirilmesini/geliştirilmesini istedikleri durumları, karşılaştıkları sorunları, zayıf yönlerini, yani eksileri (-), önlerindeki fırsatları ve tehditleri listelemelerini ister.

Uzmanın, ortaklara verdiği örnek olay aşağıdaki gibidir;

### **ÖRNEK OLAY**

*Bir Tarımsal Kalkınma Kooperatifi yakın bir geçmişte kurulmuş ve yeni faaliyete geçmiş bir kooperatiftir. 465 kişinin yaşadığı 100 hanelik köyün en yakın ilçeye uzaklığı 30 km dolayındadır. Rakımı 1.000 m dolayında olan köyde halkın geçim kaynağı buğday tarımı, süt üreticiliği ve besi sığırcılığıdır. Köyün tarıma elverişli arazi varlığı 10.000 da dolayındadır. Sulanabilir arazilerin payı %30 kadardır.*

*Köyde yaklaşık 500 baş inek mevcuttur. Bunlardan günde ortalama 5 ton süt üretilmekte ve kooperatif kendisi toplama imkanına sahip olmadığı için süt, ortaklar tarafından sokak sütçülerine satılmaktadır. Bu da kooperatifin rekabet edememesine, ortakların gelir seviyesinin düşmesine ve köydeki gençlerin kente göç etmesine neden olmaktadır.*

*Köyde bulunan 100 üreticiden 50'si kooperatifin ortağıdır. Diğerleri kooperatif altında güç birliğine sıcak bakmamış ve ortak olmaktan kaçınmışlardır çünkü gerek ortaklar gerekse ortak olmayan üreticiler kooperatifçiliğin önemini yeterince bilmemektedirler.*

*Köyden satılan sütün yaklaşık yarısı kooperatif ortaklarının işletmelerinde çok da hijyenik olmayan şartlar altında üretilmektedir. Ayrıca mevcut ahır şartları sağlıklı sağım için uygun olmadığından, suni tohumlamalarda uygun tohum kullanılmadığından, elle sağım yapıldığından, ortakların sütün verimli üretilmesi konusundaki bilgilerinin eksik olması ve köydeki hayvanların bakımının ve beslenmesinin yeterince iyi yapılmaması, kooperatif ortaklarının sahip oldukları hayvanların süt veriminin ve kalitesinin yetersiz kalmasına neden olmaktadır.*

*Kooperatifin sermayesi 5.000 TL'dir. Kooperatife ait banka hesabında bulunan bu para ortaklardan pay satışı karşılığında alınan paradır.*

*Kooperatifin mal varlığı yoktur. Son genel kurulda, köyde ortaklardan birine ait eski ve kullanılmayan bir ev yıllık 1.200 TL karşılığında kooperatif binası olarak kiralanmıştır.*

*Kooperatif ortaklarına her ayın 15'ine kadar süt bedellerini öderken, sokak sütçüleri 2-3 ay gecikmeyle veya nakit ödeme yerine mal (şeker, un, araç-gereç vb.) karşılığı ödemeyi tercih etmektedir. Dolayısıyla hem süt alışında, hem de mal satışında kazanmaya gayret etmektedir. Ayrıca sokak sütçüleri üreticilere avans vererek borçlandırmakta ve pazarlık yapma şanslarını ellerinden almaktadır.*

*Köydeki üreticilerin hiçbiri soğuk zincirin oluşturulamamış olması nedeniyle soğutulmuş çiğ süt desteğinden yararlanamamaktadırlar.*

*Büyük ölçekli süt sanayicileri soğutulmuş kaliteli süt arayışı içindedir. Yıl boyunca kalitesinde ve miktarında değişme olmayacak süte, çiftlik sütü fiyatlarına yakın yüksek fiyat vermeye hazırdır.*

*Kooperatif yönetim kurulu ortaklara hangi konuda, nasıl hizmet verilebileceği hakkında çalışmalar yapmaktadır. Son dönemlerde ortaklardan süt pazarlama ve yem tedariki konusunda ciddi talepler ve şikâyetler gelmiştir. Bunun üzerine yönetim kurulu ilk olarak süt pazarlama konusunu gündeme almış ve çalışmalarını buna yoğunlaştırmıştır.*

Bunun üzerine ortaklar "**Eee, bu örnek olay resmen bizi anlatıyor!**" deyince, uzman da zaten bu örnekle bizim mevcut durumumuzu anlatmaya çalıştım der ve ortaklar kolaylıkla akıllarına gelen güçlü ve zayıf yönleri aşağıdaki gibi sıralamaya başladılar:

#### Güçlü Yönler;

- Bir kooperatif çatısı altında birleşmişlerdir,
- Ortak hareket edebilme gücüne sahiptirler,
- Verim alabilecek yeterli sayıda hayvanları bulunmaktadır,
- Günde ortalama 5 ton süt üretilmektedir,
- Mevcut süt ineklerinin damızlık kapasitelerinin yeterli olduğu çeşitli kaynaklar tarafından doğrulanmaktadır,
- Kooperatif ortaklarına her ayın 15'ine kadar süt bedellerini ödemektedir.

#### Zayıf Yönler;

- Kooperatif yeni kurulduğu için ortaklar kooperatifçiliği tam olarak bilmemektedirler,
- Süt sanayi, sütün sanayiye uygun hijyenik ortamda ve devamlı şekilde gelmediğini sorun olarak dile getirmektedir,
- Üreticilerin hiçbiri soğutulmuş çiğ süt desteğinden yararlanamamaktadır.
- Gelir düzeyleri düşük kalmaktadır, bu yüzden gençler köyden şehre göç etmektedirler.
- Ortaklar biraz daha fazla gelir elde etmek için sokak sütçülerine sütlerini vermektedirler,

- Kooperatifin sermayesi yetersizdir, mal varlığı yoktur, bu yüzden rekabet edememektedir.
- Ortaklar süt verimi konusunda eğitimsiz olduklarından ve geleneksel metotlarla sağım yaptıklarından, ahır şartlarının sağlıklı sağım için uygun olmamasından ve suni tohumlamada uygun tohum kullanılmamasından dolayı üretilen sütün verimi yeterli değildir.
- Sütün pazarlanmasında büyük sorunlar yaşanmamaktadır.
- Süt toplama organizasyonlarının yeterli değildir
- İşini iyi bilen veteriner hekim yoktur.
- Üreticiler hayvan bakımını ve beslemesini yeterince bilmemektedirler.

#### Fırsatlar;

- Bölgeye Kalkınma Ajansları, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından destekler (süt desteği) verilmektedir,
- Büyük ölçekli süt sanayicileri soğutulmuş kaliteli süt arayışı içindedir.
- Yıl boyunca kalitesi ve miktarında değişme olmayacak süte çiftlik sütü fiyatlarına yakın yüksek fiyat vermeye hazırdır.
- Köydeki 100 üreticinin 50 tanesi kooperatife ortak olmuşlardır, diğer 50 üretici ortak alınabilir
- Köyden satılan sütün yaklaşık yarısı kooperatif ortaklarının işletmesinde üretilmektedir.
- Türkiye’de süt tüketimi düzenli olarak artmaktadır.

#### Tehditler;

- Sokak sütçülüğü güçlü şekilde devam etmektedir,
- Kooperatifinin bulunduğu köy, süt işleme tesislerine uzaktır,
- Süt pazarındaki yüksek rekabet ve Türkiye’deki süt ve süt ürünleri tüketiminin artmasından dolayı süt fiyatı benzer ülke piyasalarına paralel seyretmektedir.

Bu şartlar altında kooperatif ortaklarının ürettikleri sütün daha iyi şartlarda pazarlanmasına yönelik çeşitli müdahaleler yapmaları gerekmektedir.

Uzman bu örnek vakadan hareketle mevcut durumun değerlendirilmesini anlatmak amacı ile ortaklardan aşağıdaki tabloya göre bir **GZFT Analizi** yapmalarını ister.

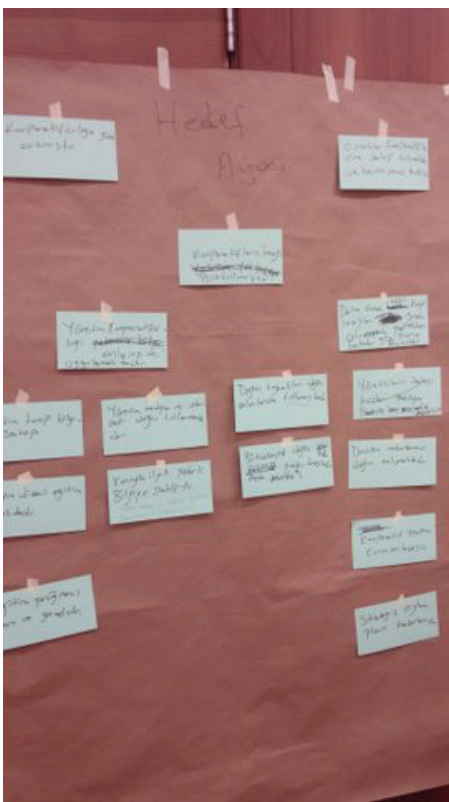
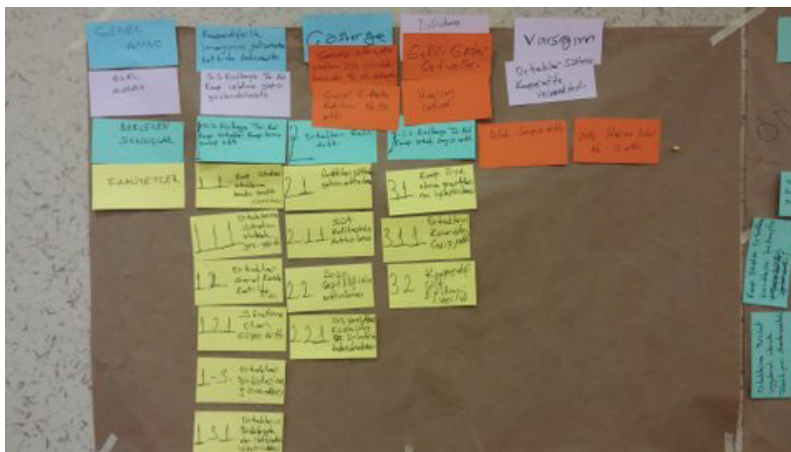
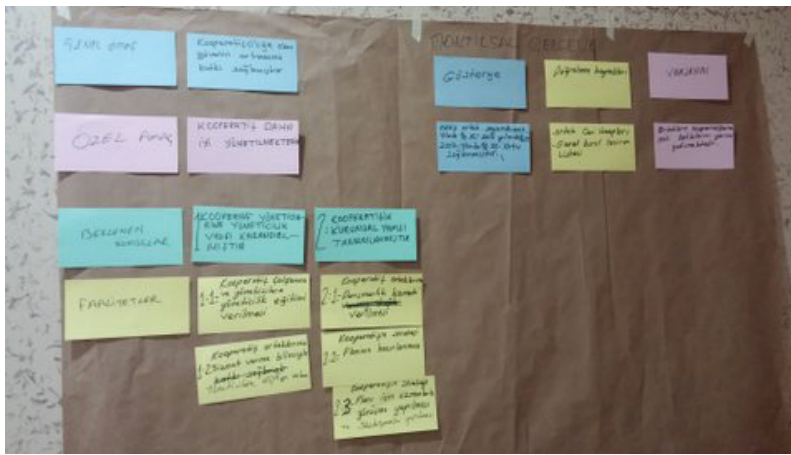
**ÖRNEK OLAY: GZFT-TABLOSU (GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER)**

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
Bir kooperatif çatısı altında birleşmişlerdir.	Kooperatif yeni kurulduğu için ortaklar kooperatifçiliği tam olarak bilmemekteyler.
Ortak hareket edebilme gücüne sahiptirler.	Sütlerini pazarlamada sorun yaşamamaktadırlar.
Verim alabilecek yeterli sayıda hayvanları bulunmaktadır.	Süt sanayi, sütün sanayiye uygun hijyenik ortamda ve devamlı şekilde gelmediğini sorun olarak dile getirmektedir.
Günde ortalama 5 ton süt üretilmektedir.	Üreticilerin hiçbiri soğutulmuş çiğ süt desteğinden yararlanamamaktadır.
Mevcut süt ineklerinin damızlık kapasitelerinin yeterli olduğu çeşitli kaynaklar tarafından doğrulanmaktadır.	Gelir düzeyleri düşük kalmaktadır, bu yüzden gençler köyden şehre göç etmektedirler.
Kooperatif ortaklarına her ayın 15'ine kadar süt bedellerini ödemektedir.	Ortaklar biraz daha fazla gelir elde etmek için sokak sütçülerine sütlerini vermektedirler.
	Kooperatifin sermayesi yetersizdir, mal varlığı yoktur, bu yüzden rekabet edememektedir.
	Ortaklar süt verimi konusunda eğitimsiz olduklarından ve geleneksel metotlarla sağım yaptıklarından, ahır şartlarının sağlıklı sağım için uygun olmamasından ve suni tohumlamada uygun tohum kullanılmamasından dolayı üretilen sütün verimi yeterli değildir.
	Sütün pazarlanmasında büyük sorunlar yaşanmamaktadır.
	Süt toplama organizasyonlarının yeterli değildir.
	Üreticiler hayvan bakımını ve beslemesini yeterince bilmemektedirler



**ÖRNEK OLAY: GZFT-TABLOSU (FIRSATLAR VE TEHDİTLER)**

FIRSATLAR	TEHDİTLER
Bölgeye Kalkınma Ajansları, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından destekler (süt desteği) verilmektedir.	Sokak sütçülüğü güçlü şekilde devam etmektedir.
Büyük ölçekli süt sanayicileri soğutulmuş kaliteli süt arayışı içindedir.	Kooperatifinin bulunduğu köy süt işleme tesislerine uzaktır.
Yıl boyunca kalitesi ve miktarında değişme olmayacak süte çiftlik sütü fiyatlarına yakın yüksek fiyat vermeye hazırdır.	Süt pazarındaki yüksek rekabet ve Türkiye’deki süt ve süt ürünleri tüketiminin artmasından dolayı süt fiyatı benzer ülke piyasalarına paralel seyretmektedir.
Köydeki 100 üreticinin 50 tanesi kooperatife ortak olmuşlardır, diğer 50 üretici ortak alınabilir.	
Türkiye’de süt tüketimi düzenli olarak artmaktadır.	



## 4. BÖLÜM

### MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI İLE PROJE PLANLAMA ADIMLARI

Uzman, Durum Analizini tamamladıktan sonra Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile proje planlamaya başlayabileceğimizi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile proje planlamanın **7 adımı** olduğunu ifade eder ve bu 7 adımı açıklamaya başlar;

#### Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Planlama Adımları

- Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi
- Sorun Analizi
- Hedef Analizi
- Strateji Analizi
- Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması
- Faaliyet Planı
- Bütçe

#### 1. PAYDAŞ ANALİZİ

Uzman, projelerde birçok etkilenen kişilerin/grupların olduğunu bunlara da proje dilinde **PAYDAŞ** denildiğini belirtir ve devam eder;

Bu paydaşların muhakkak belirlenmesi ve detaylı şekilde incelenmesi projenin başarısı açısından önemlidir, çünkü böylelikle şahısları, grupları, kuruluşları ve örgütleri proje fikri ile olan ilgilerine göre belirleyebilir, bunların proje için önemli olan beklentilerini, katkılarını, risk unsurlarını tanımlayabiliriz. Hangi paydaştan nasıl bir katkı alabiliriz, hangi paydaş özellikle hedef gruplar, projeden neler beklemektedir belirleyebiliriz. Paydaş kimdir ve analizi nasıl yapılır, anlatır;

#### Paydaş Kimdir?

Düzeltilmesi istenilen durum ile doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır.

#### Paydaşlar Nasıl Tespit Edilir?

- İlgisi olanlar kimlerdir?
- Yönlendirenler kimlerdir?
- Kullananlar kimlerdir?
- Etkilenenler kimlerdir?
- Etkileyenler kimlerdir?

## Paydaş Kategorileri

**a. Nihai Yararlanıcılar:** Proje faaliyetlerine doğrudan katılmayan, fakat hedef gruplardaki değiştirilen durumdan (davranış, tutum, düşünce değişikliği) olumlu şekilde etkilenecek süreç içerisinde durumlarını iyileştirecek kişiler ve kurumlardır.

**b. Hedef Grup:** Proje ile doğrudan ilgisi bulunan, projede onlar için yapılmış faaliyetler ve üretilecek hizmetler şeklinde beklenen sonuçlar olan ve proje amacı ile durumları ve davranış biçimleri değiştirilmek istenen gruplardır.

**c. Proje Uygulayıcısı:** Projenin sahibi olan ve Hedef Grup ile Nihai Yararlanıcılar nezdinde gerçekleşmesi istenilen değişiklikleri, faaliyetleri bizzat uygulayarak, beklenen sonuçlara ve proje hedefine ulaşmayı varsa proje ortakları ile birlikte garanti eden ve projeyi yürüterek gerçekleştiren gruplardır.

**d. İştirakçi:** Proje de sponsorluk, teknik destek sağlama gibi konularda roller üstlenen gruplardır.

**e. İşbirliği Yapanlar (Olumlu Etkileyecekler):** Projenin uygulanması sırasında projeyi yürüterek gerçekleştiren gruba destek verecek gruplardır.

**f. Engelleyici Gruplar (Olumsuz Etkileyecekler):** Projenin uygulanması sırasında projeden olumsuz etkilenebilecek ve/veya projeyi sabote etmeye çalışabilecek gruplardır.

**Bölüm 3' teki Örnek Olayımızı** hatırlayalım ve bu örnek olay ışığında paydaşlarımızı listeleyelim;

### **ÖRNEK OLAY PAYDAŞ LİSTESİ**

- Bizimköy Kooperatifi (Tüzel Kişilik)
- Bizimköy Kooperatif Yönetim Kurulu
- Bizimköy Kooperatif Denetim Kurulu
- Bizimköy Kooperatif Ortakları
- Bizimköy Kooperatif Çalışanları
- Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı (GTHB)
- Kooperatif Bölge Birliği
- Süt Üreticileri Birliği
- Belediye
- DGRV, Kalkınma Ajansı gibi donör (projeye aynı veya mali katkı sağlayan organizasyonlar)
- Sokak Sütçüleri
- GTHB İl ve İlçe Müdürlükleri
- Ortak olmayan üreticiler
- Serbest Veterinerler
- Valilik, İl Özel İdaresi
- İl Hıfzıssıhha Kurulu

- Süt firmaları
- Muhtarlık
- Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği
- Yem Üreticileri
- Süt işleyen küçük ölçekli kayıt dışı işletmeler

### PAYDAŞ Analizi Metotları

Uzman Paydaşların belirlenmesinin ardından onların tam olarak incelenmesinin önemine değinir. Belirlenen paydaşların kategorilerini tespit etmek için **Paydaş Kategori Tablosu** kullanılabileceğini belirtir. Ondan sonra önemli paydaşları analiz etmek için değişik metotların bulunduğunu anlatır ve devam eder; bunlardan bir tanesi **Paydaş Analizi Tablosu**, bir diğeri ise mevcut durum analizinde de kullanılan **Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Tablosudur.**

#### a. Paydaş Kategori Tablosu

NİHAİ YARARLANICILAR	HEDEF GRUPLAR	PROJE SAHİBİ, ORTAKLARI	İŞTİRAKÇİLER	İŞBİRLİĞİ YAPACAKLAR (OLUMLU ETKİLENERLER)	ENGELLEYEBİLECEKLER (OLUMSUZ ETKİLENERLER)
Proje faaliyetlerine doğrudan katılmayan, fakat hedef gruplardaki değiştirilen durumdan (davranış, tutum, düşünce değişikliği) olumlu şekilde etkilenecek süreç içerisinde durumlarını iyileştirecek kişiler ve kurumlardır.	Proje ile doğrudan ilgisi bulunan, projede onlar için yapılmış faaliyetler ve üretilecek hizmetler şeklinde beklenen sonuçlar olan ve proje amacı ile durumları ve davranış biçimleri değiştirilmek istenen gruplardır.	Projenin sahibi olan ve Hedef Grup ile Nihai Yararlanıcılar nezdinde gerçekleşmesi istenilen değişiklikleri, faaliyetleri bizzat uygulayarak, beklenen sonuçlara ve proje hedefine ulaşmayı varsa proje ortakları ile birlikte garanti eden ve projeyi yürüterek gerçekleştiren gruplardır.	Projede sponsorluk, teknik destek sağlama gibi konularda roller üstlenen gruplardır.	Projenin uygulanması sırasında projeyi yürüterek gerçekleştiren gruba destek verecek gruplardır.	Projenin uygulanması sırasında projeden olumsuz etkilenebilecek ve/veya projeyi sabote etmeye çalışabilecek gruplardır.

**Tablo 5: Paydaş Kategori Tablosu**

## b. Paydaş Analizi Tablosu

PAYDAŞIN ADI	KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	İLGİSİ, BEKLENTİSİ	POTANSİYELLERİ, YETERSİZLİKLERİ	PROJEYE VEREBİLECEĞİ KATKILAR
(Paydaş kişi, kurum ya da kuruluşların adını yazınız)	(Paydaşın karakteristik özelliklerini yazınız (çalışma şekli, bilgi, beceri düzeyi, gücü vb.))	(Paydaşın bu projeye duyduğu ilgi ile bu projeden ne beklediğini yazınız)	(Paydaşın projenin uygulanacağı alandaki güçlü ve zayıf yanlarını yazınız)	(Paydaşın hazırlanacak projeye sunabileceği katkıları yazınız)

**Tablo 6: Paydaş Analizi Tablosu**

## c. Paydaş GZFT Tablosu

PAYDAŞ	GÜÇLÜ YÖNLERİ	ZAYIF YÖNLERİ
(Paydaş kişi, kurum ya da kuruluşların adını yazınız)	(Paydaşın güçlü yönlerini yazınız)	(Paydaşın zayıf yönlerini yazınız)
	SUNABİLECEĞİ FIRSATLAR	GELEBİLECEK TEHDİTLER
	(Paydaşın sunabileceği fırsatları yazınız)	(Paydaştan gelebilecek tehditleri yazınız)

**Tablo 7: Paydaş GZFT Tablosu**

Uzman, paydaş analiz metotlarını anlattıktan sonra örnek olaydan hareketle belirlenmiş paydaşları **Paydaş Kategori Tablosuna** göre sınıflandırmayı ve bunların içerisinde önemli olanlardan iki tanesini ele alarak, bir tanesini **Paydaş Analizi Tablosundan** faydalanarak diğerini ise **Paydaş GZFT Tablosundan** faydalanarak örnek paydaş analizleri yapar ve ortaklardan bunları incelemesini ister.

### ÖRNEK OLAY: PAYDAŞ KATEGORİ TABLOSU

NİHAİ YARARLANICILAR	HEDEF GRUPLAR	PROJE SAHİBİ, ORTAKLARI	İŞTİRAKÇİLER	İŞBİRLİĞİ YAPACAKLAR (OLUMLU ETKİLENERLER)	ENGELLEYEBİLECEKLER (OLUMSUZ ETKİLENERLER)
- Kooperatif ortaklarının aileleri - Ortak olmayan üreticiler	- Kooperatif Yönetim Kurulu - Kooperatif çalışanları - Kooperatif ortakları - Kooperatif Bölge Birliği çalışanları	- Bizimköy Kooperatifi (sahibi) - Kooperatif Bölge Birliği - Kalkınma Ajansı (ortaklar) - DGRV	- Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı - Süt firması (sponsor)	- Gıda Tarım ve Hayvancılık İl ve İlçe Müdürlükleri - Belediye - Süt Üreticileri Birliği - Serbest veterinerler - Muhtarlık - Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği - Yem üreticileri - Valilik, İl Özel İdaresi - İl Hıfzısıhha Kurulu	- Sokak sütçüleri - Süt işleyen küçük ölçekli kayıt dışı işletmeler

Yukarıdaki tablo daha sonraki adımlarda şu şekilde yorumlanmalıdır: Proje Sahibi (faaliyetleri bizzat uygulayarak, beklenen sonuçlara ve proje hedefine ulaşılmasını garanti ederek projeyi yürüten) ve varsa Proje Ortakları ile birlikte Hedef Gruplar nezdinde gerçekleştireceği kapasite artırımı ile Nihai Yararlanıcılarda sürekli ve kalıcı bir davranış değişikliğini yaratmalıdır. Bu arada İştirakçiler ve İşbirliği Yapanlar (olumlu Etkilenenler) ile proje planlama ve uygulama aşamalarında sürekli olarak irtibat kurmalı ve Engelleyeceklerin (Olumsuz Etkilenenler) projeye nasıl katabileceğini düşünmelidir.

### ÖRNEK OLAY: PAYDAŞ ANALİZİ TABLOSU

PAYDAŞIN ADI	KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	İLGİSİ, BEKLENTİSİ	POTANSİYELLERİ, YETERSİZLİKLERİ	PROJEYE VEREBİLECEĞİ KATKILAR
Kooperatif Ortakları	- Yeni örgütlenmişlerdir, - Eğitim düzeyleri düşüktür, - Geleneksel şekilde süt üretmektedirler, - Yeni üretim tekniklerine çok açık değildirler	- Sütünün daha iyi koşullarda pazarlamak ve daha fazla gelir elde etmek, - Kooperatifçiliği öğrenmek	- Köylünün yarısını oluşturmaktadırlar, - Projeye umut bağlamışlardır - Sağlıklı süt üretimini bilmemektedirler	- Kooperatife sütlerini verebileceklerdir - Yeni ortakları ikna etmek yolunda destek verebilirler

Yukarıdaki tabloda örnek olması amacıyla sadece "Kooperatif Ortakları" analiz edilmiştir, gerçek bir Paydaş Analiz Tablosunda bütün paydaşların aynı şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

### ÖRNEK OLAY: PAYDAŞ GZFT TABLOSU

PAYDAŞ	PAYDAŞIN GÜÇLÜ YÖNLERİ	PAYDAŞIN ZAYIF YÖNLERİ
Sokak Sütçüleri	- Yıllardır bu işi yapmaktadırlar - Bağlantıları ve köylüyü ikna kabiliyetleri çok güçlüdür - Üreticilere avans vererek borçlandırmakta ve pazarlık yapma şanslarını ellerinden almaktadır.	- Örgütlenememişlerdir, - Ödemeleri 2-3 ay gecikmeyle veya nakit ödeme yerine mal (şeker, un, araç-gereç vb) karşılığı ödemeyi tercih etmektedir
	<b>SUNDUĞU FIRSATLAR</b>	<b>GELEBİLECEK TEHDİTLER</b>
	- Sattıkları sütün kalitesi iyi değildir, - Soğuk zinciri oluşturamamaktadırlar	- Köylüleri kooperatif hakkında yanlış yönlendirebilirler - İşlerini kaybetmemek için fiyatları yükseltebilirler

Yukarıdaki tabloda örnek olması amacıyla sadece "Sokak Sütçüleri" analiz edilmiştir, gerçek bir Paydaş GZFT Tablosunda bütün paydaşların aynı şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının ilk adımı olan Paydaş Analizini anlatan uzman, ikinci adım olan Sorun Analizine geçer. Daha önce, Mevcut Durum Analizinde belirlediğimiz sorunlara göre bir analiz yapılması gerektiğini anlatır.

## 2. SORUN ANALİZİ

### Sorun Analizi Niçin Yapılır?

Müdahale konusu (proje uygulayıcılarının gerçekleştireceği müdahaleler ile projede düzeltilmesi/iyileştirilmesi/geliştirilmesi istenilen) durumların ortaya konması ve buna neden olan sorunlar ile sebep olduğu sonuçların tarafların üzerinde uzlaşabileceği bir netlikte ortaya çıkarılması için yapılır. Yani bugün içinde bulunduğumuz mevcut durumda neleri düzeltmek/değiştirmek/iyileştirmek istiyoruz, bu **olumsuz, gerçekten mevcut** durumlar bir **sorun** olarak ifade edilir.

### Sorun Analizi Nasıl Yapılır?

- Mevcut Durum ve zayıf yanlar, olumsuz durumlar tespit edilir,
- Katılımcıların bakış açılarından sorunlar olumsuz mevcut durum olarak tanımlanır,
- Konuyla ilgili tüm sorunların ortaya çıkıp çıkmadığı incelenir,
- Ortaya çıkanların önemli sorunlar olduğu konusunda görüş birliği oluşturulur,
- Sorunlar açık, öz, net ve mevcut somut sorunu ifade edecek şekilde yazılır. (Örnek: EĞİTİM EKSİK **-YANLIŞ**, BİZİMKÖY KOOPERATİFİNİN ORTAKLARI KOOPERATİFÇİLİĞİN ÖNEMİNİ BİLMEMEKTEDİR **-DOĞRU**)
- Bir başlangıç sorunu seçilerek, sorunlar **neden-sonuç** ilişkisine göre hazırlanan "**Sorun Ağacı**" ile gösterilir.

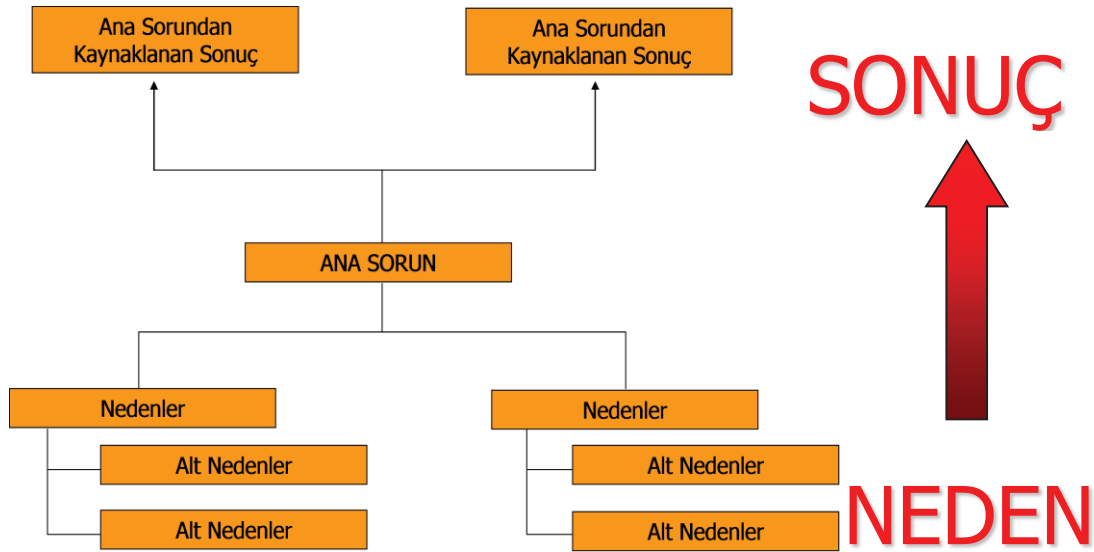


## Sorun Ağacı Nasıl Düzenlenir?

- Durum Analizinden faydalanarak mevcut durumdaki ana sorunlar tanımlanır,
- Neden-sonuç ilişkilerini kurmak için bir başlangıç sorunu seçilir,
- Başlangıç sorununa doğrudan neden olan sorunlar onun altına yerleştirilir,
- Başlangıç sorununun doğrudan sonucu olan sorunlar onun üstüne yerleştirilir,
- Arasında neden veya sonuç ilişkisi olmayan sorunlar aynı seviyeye yerleştirilir,

Gerçekten de bir ağacı düşünürsek o ağacın tek bir gövdesi vardır. İşte ana sorun o gövdeyi oluşturacak sorun olmalıdır. Yine ağaca bakarsak gövdenin oluşmasına neden olan ana kökler bulunur. Yani gövdedeki ana sorunu doğrudan etkileyen sorunlar ana kökleri, bu sorunları meydana getiren alt nedenler ise kılcal kökleri oluşturur. Bir sorunun önemi sorun ağacındaki yerine göre belirlenmez. Dolayısı ile Ana Sorun en önemli sorun anlamına gelmez. Sadece tüm sorunlar arasında neden-sonuç ilişkisini kurabilmemiz için gereken sorundur. Ana sorunun (gövdedeki başlangıç sorununun) tam ve uygun olarak belirlenmiş olması diğer sorunları daha rahat yerleştirmek açısından önemlidir.

Ağacımızı tamamlamak için sadece köklere değil aynı zamanda dallara da ihtiyacımız olacaktır. Buda gövdedeki sorundan kaynaklanan yani gövdedeki sorunun neden olduğu sorunların yazılması ile mümkün olacaktır.



Tablo 8: Sorun Ağacı

Uzman, ortaklara örnek olay doğrultusunda bir sorun ağacını birlikte yapmayı teklif eder.

### ÖRNEK OLAY: SORUN AĞACI

3. Bölümde örnek olayımızdan yola çıkarak yapmış olduğumuz GZFT Analizinde zayıf yönler olarak tespit ettiğimiz, değiştirilmesi gereken olumsuz durumlar aşağıda listelenmiştir.

Bunları sorunlarımız olarak nitelendirirsek sorun ağacını oluştururken bir başlangıç sorunu seçmemiz, bu sorunun doğrudan nedenlerini altına ve doğrudan sonuçlarını üstüne aralarında neden-sonuç ilişkisi bulunacak şekilde yerleştirmemiz, arasında neden-sonuç ilişkisi bulunmayan sorunları da aynı seviyeye yerleştirmemiz gerekmektedir.

#### SORUNLAR:

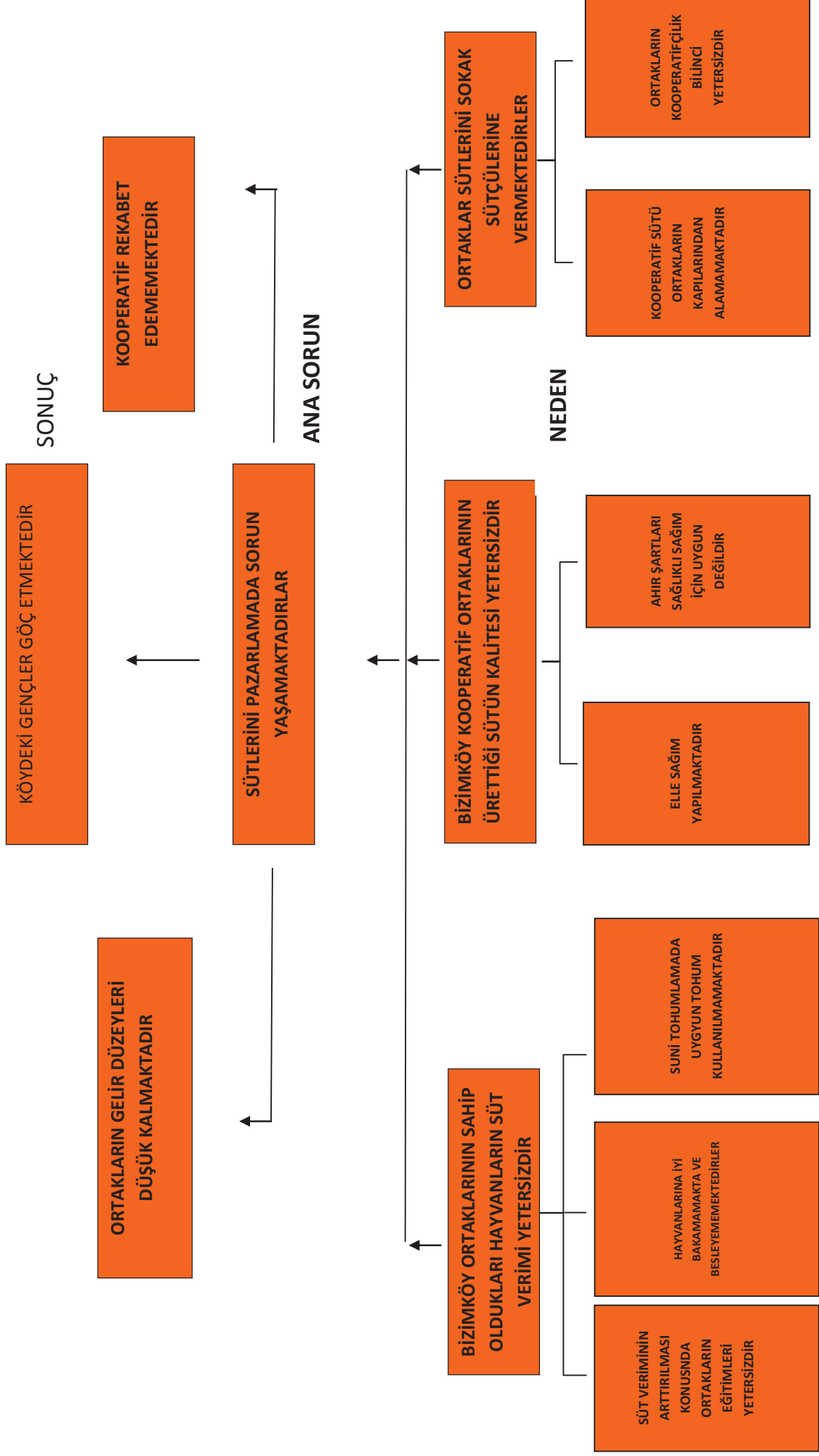
- ORTAKLARIN GELİR DÜZEYLERİ DÜŞÜK KALMAKTADIR
- HALA ELLE SAĞIM YAPILMAKTADIR
- ORTAKLAR SÜTLERİNİ SOKAK SÜTÇÜLERİNE VERMEKTEDİRLER
- SUNİ TOHURLAMADA UYGUN TOHUM KULLANILMAKTADIR
- AHIR ŞARTLARI SAĞLIKLI SAĞIM İÇİN UYGUN DEĞİLDİR.
- SÜTLERİNİ PAZARLAMADA SORUN YAŞAMAKTADIRLAR
- HAYVANLARIN BAKIMLARI VE BESLENMELERİ İYİ YAPILAMAMAKTADIR.
- BİZİMKÖY KOOPERATİF ORTAKLARININ ÜRETTİĞİ SÜTÜN KALİTESİ YETERSİZDİR, BU YÜZDEN ÜRETİCİLER SOĞUTULMUŞ ÇİĞ SÜT DESTEĞİNDEN YARARLANAMAMAKTADIR.
- KOOPERATİF REKABET EDEMEMEKTEDİR
- ORTAKLAR KOOPERATİFİN ÖNEMİNİ BİLMEMEKTEDİRLER
- ORTAKLAR SÜT VERİMİ KONUSUNDA EĞİTİMSİZDİR
- KÖYDEKİ GENÇLER GÖÇ ETMEKTEDİR
- BİZİMKÖY ORTAKLARININ SAHİP OLDUKLARI HAYVANLARIN SÜT VERİMİ YETERSİZDİR
- KOOPERATİF SÜTÜ ORTAKLARIN KAPILARINDAN ALMAMAKTADIR

**Not:** Bu sorunlar "**Durum Analizi**" bölümünde yapmış olduğumuz "**GZFT Analizi**" çalışmasındaki zayıf yönlerimizdir.



Uzman eşliğinde yapılan çalışma sonucunda ortaya aşağıdaki gibi bir "**Sorun Ağacı**" çıkmıştır.

## ÖRNEK OLAY: SORUN AĞACI



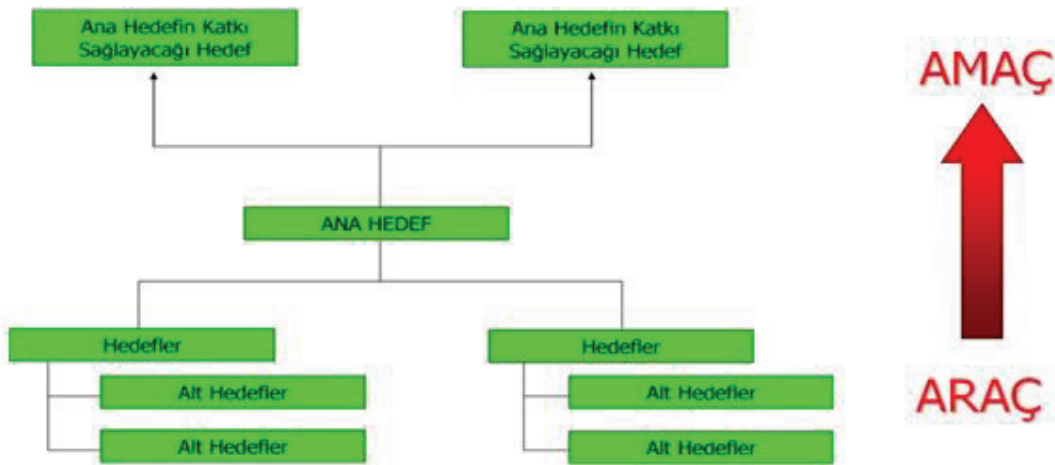
### 3. HEDEF ANALİZİ

#### Hedef Analizi Niçin Yapılır?

Gelecekte olması istenen durumun gerçekleştirilmesi için potansiyel çözümlerin analiz edilmesidir.

#### Hedef Analizi Nasıl Yapılır?

- Sorun ağacındaki sorunlar olumlu, düzeltilmiş/geliştirilmiş/iyileştirilmiş olması gereken durumlar şeklinde yeniden ifade edilir
- Sorun ağacıyla karşılaştırılır ve yapılması gerekenler veya başarılması gerekenler yeniden ifade edilir, hedeflerin ve alt hedeflerin yeniden tekrar edilmesi yerine ulaşılması beklenen olumlu durum tanımlanmalıdır. (Örnek: AHIR ŞARTLARININ İYİLEŞTİRİLMESİ VE MAKİNA İLE SAĞIM YAPILMASI (Alt Hedef), AHIR VE SAĞIM ŞARTLARI İYİLEŞTİRİLMİŞTİR (Amaç) **-YANLIŞ**, AHIR ŞARTLARININ İYİLEŞTİRİLMESİ VE MAKİNA İLE SAĞIM YAPILMASI (Alt Hedef), ORTAKLAR SÜTLERİNİ DAHA SAĞLIKLI (HIJYENİK) ŞEKİLDE ÜRETMEKTEDİR (Amaç) **-DOĞRU**)
- Gerçekçi bir şekilde revize edilmesi gereken ve/veya ekleme/çıkarma yapılması gereken hususlar tamamlanır
- Bağlantıların tutarlı olmasına dikkat edilerek "**Hedef Ağacı**" oluşturulur

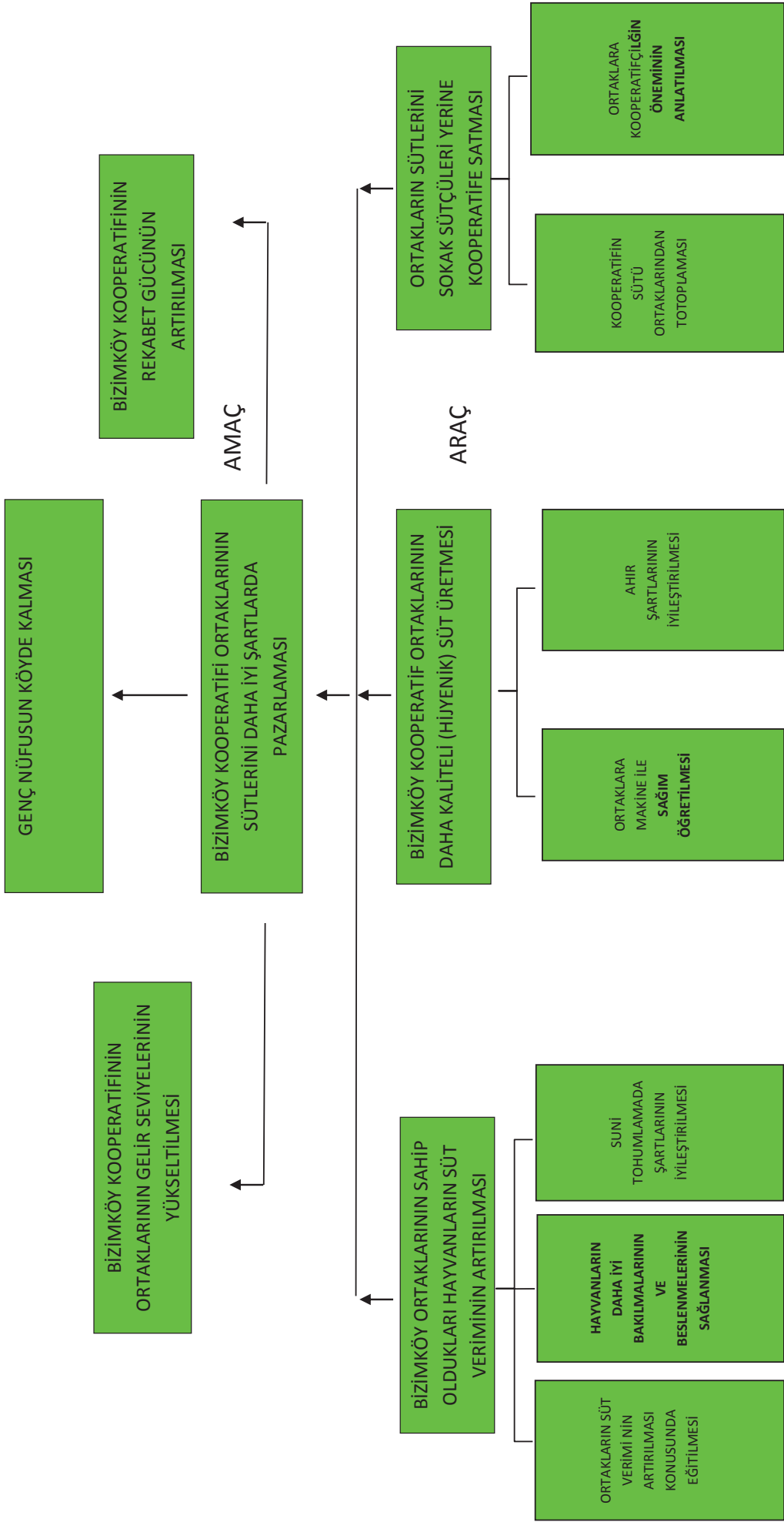


Tablo 9: Hedef Ağacı

Uzman, ortaklara Hedef Analizi ve Hedef Ağacı kavramlarını da anlattıktan sonra bir önceki bölüm olan Sorun Analizi ve Örnek Sorun Ağacından yola çıkarak Örnek bir Hedef Ağacı oluşturmayı teklif eder.

Yapılan çalışma sonucunda ortaya aşağıdaki gibi bir "**Hedef Ağacı**" çıkar.

## ÖRNEK OLAY: HEDEF AĞACI



#### 4. STRATEJİ ANALİZİ

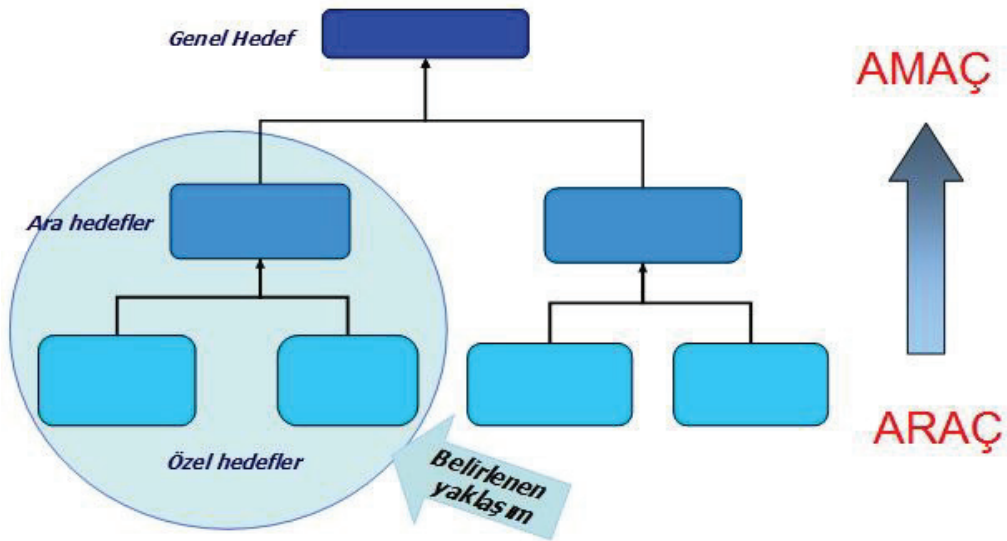
Hedef ağacındaki aynı türden hedef kümelerine “**Strateji**” denir.

##### Strateji Analizi Nasıl Yapılır?

- Hedef ağacından arzu edilmeyen, çeşitli nedenlerle (bakınız aşağıdaki kriterler) gerçekleştirilmesi beklenmeyen hedefler elenir.
- Bir proje oluşturacak olası alternatif stratejiler ortaya konur.
- Bir veya birden fazla strateji seçilir.
- Belirlenen kriterlere (maliyet, öncelik, politik durum vb.) göre en uygun stratejinin hangisi olduğunu konusunda değerlendirme yapılır.
- Projeyi oluşturacak stratejiye karar verilir.
- Strateji Analizinde tüm hedefler gerçekleştirilebilir ise herhangi bir eleme muhakkak yapılmak zorunda değildir.
- Proje Ana Amacı ve Proje Hedefleri net olarak ifade edilerek, projenin kapsamı belirlenir.

##### Strateji Seçiminde Dikkate Alınacak Kriterler Nelerdir?

- Maliyetler
- Farklı Paydaşların Bakış Açıları
- Mevcut Kaynaklar, Potansiyel ve Kapasiteler
- Politik Yapılabilirlik
- Verimlilik ve Etkinlik
- Sosyal ve Çevresel Kabul Edilebilirlik
- Eşitsizliklerin (Kadın-Erkek) Giderilmesine Katkısı
- Diğer Projeleri Tamamlayıcılık
- Öncelik



Tablo 10: Strateji Analizi

Uzman örnek olaya dönerek, ortaklara strateji analizini yukarıda belirtilen kriterlere göre birlikte yapmayı önerir ve bu kriterler doğrultusunda örnek hedef analizinden gerçekleştiremeyeceklerini düşündükleri hedefler olup olmadığını sorar? Bizimköy kooperatifi ortakları hedef analizini detaylı olarak incelerler ve tüm hedefleri yerine getirebileceklerine inandıklarını belirtirler. Birlikte yapılan strateji analizinden herhangi bir hedef çıkartılmadığına göre uzman artık Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Analiz Adımlarını bitirdiklerini ve Planlama Adımlarına geçebileceklerini söyler ve Planlama Adımlarının en önemli aracı olan “Mantıksal Çerçeve Matrisi”ni anlatmaya başlar.

## 5. MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİNİN HAZIRLANMASI

Uzman, Mantıksal Çerçeve Matrisinden daha önce bahsetmiştik diye devam eder; Mantıksal Çerçeve Matrisi bize projenin neden gerçekleştirildiğini, projenin neyi başarmasının beklendiğini, projenin bunu nasıl başaracağını, projenin başarısı için hangi dışsal faktörlerin önemli olduğunu, projenin başarının değerlendirilmesi için gerekli bilginin nereden temin edileceğini, projeye başlayabilmek için hangi unsurların ya da şartların gerçekleşmesinin gerektiğini gösteren bir tablodur, aslında gerçekleştirilmek istenen projenin bir nevi özetidir.

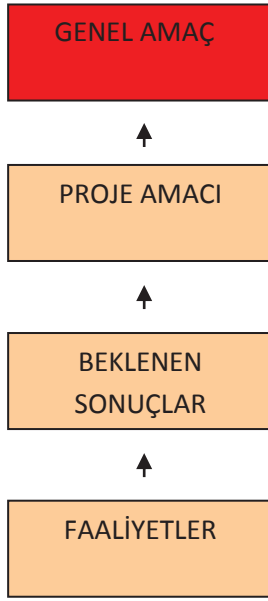
GENEL AMAÇ	GÖSTERGELER	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	
PROJE AMACI	GÖSTERGELER	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR
BEKLENEN SONUÇLAR	GÖSTERGELER	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR
FAALİYETLER	ARAÇLAR (Ayrıca Düzenlenir)	MALİYETLER (Ayrıca Düzenlenir)	VARSAYIMLAR
			ÖNKOŞULLAR

Tablo 11: Mantıksal Çerçeve Matrisi

## 5.1 Proje Mantığı Sütunu

Mantıksal Çerçeve Matrisinin ilk sütununa Proje Mantığı Sütunu adı verilir. Bu sütunda proje kapsamında yapılacak "**Faaliyetler**", bu faaliyetlerin ürünü olan, projenin amacına ulaşması için yerine getirilmesi gereken alt hedefler olan "**Beklenen Sonuçlar**", hedef gruplar için sürdürülebilir yarar sağlama açısından projenin ana hedefi olan "**Proje Amacı**" ve projenin **katkıda** bulunacağı yüksek seviyedeki hedefleri tanımlayan "**Genel Amaç**" satırları yer alır. (Katkıda bulunacak dememizin nedeni, projenin proje amacına ulaşmayı garanti etmesi, bu ulaşılan amaç ile genel amaçların hangisine ne kadar fayda sağlayabildiğini bilememesidir.)

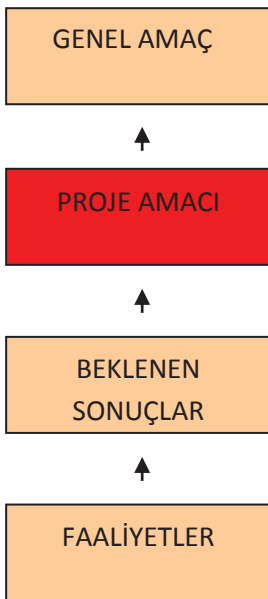
### a. Projenin Genel Amacı



Hedef Ağacının en üst seviyesinde yer alan ve projenin yukarıda açıklandığı gibi ancak katkıda bulunacağı hedefdir. Projenin politika veya program hedeflerine katkısı şeklinde de ifade edilebilir.

**Genel Amaç**, aynı zamanda ideal durumu tanımlar. Ulaşılması uzun dönemlidir. Her bir projenin amacına ulaşması, genel hedeflere bir adım daha yaklaşmayı olanaklı kılacaktır. (Daha çok hükümetlerin verdiği programların amaçlarıdır)

### b. Proje Amacı



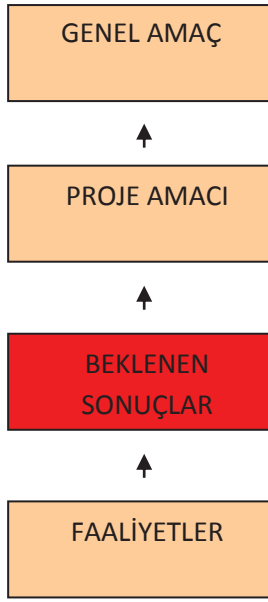
**Proje Amacı**, projenin gerçekleşmesi ile ulaşılabilecek olan ve projenin kendisinden daha uzun ömürlü olması beklenen amaçtır.

Hedef gruplar için sürdürülebilir yarar sağlama açısından projenin ana hedefidir.

Proje Amacı, özgün, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi olan ve belli bir zaman ve yere bağlı olarak tanımlanmalıdır.



### c. Projenin Beklenen Sonuçları



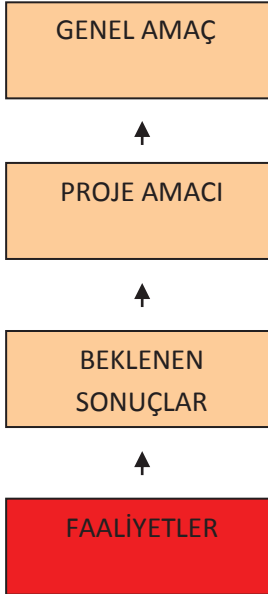
**Beklenen Sonuçlar**, proje kapsamında gerçekleştirilecek faaliyetlerin ürünleridir.

Projenin amacına ulaşılması için yerine getirilmesi gereken alt hedefler, projenin üretmekte yükümlü olduğu ve üreteceğini garanti ettiği hizmetlerdir.

Ölçülebilir, gerçekleştirilebilir olarak tanımlanmalıdırlar.

Beklenen Sonuçlar, Mantıksal Çerçeve Matrisinde, 1.,2., 3., ... gibi numaralandırılarak tanımlanmalıdırlar.

### d. Projenin Faaliyetleri



Proje **Faaliyetleri**, projenin beklenen sonuçlarını üretmek için projenin parçası olarak uygulanacak görevler olarak tanımlanabilir.

Proje faaliyetlerinin tümü gerçekleştiğinde, projenin beklenen sonuçlarına ulaşılır.

Her bir beklenen sonuca ulaşmak için proje faaliyetleri ayrı ayrı olarak belirtilmeli ve numaralandırılmalıdır.

**Örnek: 1.1** Bir numaralı beklenen sonucunun, bir numaralı faaliyeti

**2.3** İki numaralı beklenen sonucun, üç numaralı faaliyeti gibi.

## 5. 2 Varsayımlar Sütunu

Varsayımlar, projenin başarısını etkileyen veya belirleyen dışsal faktörlerin (risklerin) olumlu olarak ifade edilmesidir.

Çok varsayımı olan bir proje aslında çok bilinmeyen olan, durum analizi iyi yapılmamış ve uygulaması zor, proje amacına ulaşılması risklerle dolu olan bir proje anlamına gelecektir.

### Niçin gereklidirler?

Proje asla gerçek durumu kapsayamaz. Dışsal faktörler ve projenin başarısı üzerinde önemli etkilere sahip riskler varsayımlar olarak tanımlanarak dikkate alınmalıdır.

### Varsayımların oluşturulması

- ❑ Hedef seviyelerine uygun olarak her aşama (faaliyetler, sonuçlar, özel amaç) için risklerin belirlenmesi,
- ❑ Bu risklerin olumlu ifadelerle çevrilmesi (varsayım, projenin yararına olmasını istediğimiz durumlar haline dönüştürülmesi gereklidir, çünkü varsayımları tanımlamakta kullanacağımız Varsayım Algoritması ancak bu şekilde anlamlı ve işlevsel hale gelebilecektir.),
- ❑ Bu varsayımların projenin başarısı açısından öneminin ve gerçekleşme ihtimalinin gözden geçirilmesi (varsayım algoritması, bakınız Tablo 12) ve gerekirse bunlarla ilgili önlemler alınması,
- ❑ Gerekli varsayımların hedef seviyelerine uygun olarak mantıksal çerçeve matrisine yerleştirilmesi



Tablo 12: Varsayım Algoritması

## ÖRNEK OLAY: VARSAYIM ALGORİTMASI

Katılımcılar örnek olayda ortakların ve ortak olmayan üreticilerin birçoğunun geleneksel metotlara göre üretim yapmaya devam edeceklerini ve kendileri değiştirmeyeceklerini ifade etmişlerdir ve bu bir risk olarak kabul edilmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi risklerin olumlu ifadelere yani varsayım, projenin yararına olmasını istediğimiz durumlar haline dönüştürülmesi gereklidir.

**Risk:** Ortaklar ve ortak olmayan üreticilerin birçoğu geleneksel metotlara göre üretim yapmaya devam edecekler ve kendileri değiştirmeyeceklerdir.

**Varsayım:** Ortaklar ve ortak olmayan üreticiler yeni metotları öğrenmeye ve davranış biçimlerini değiştirmeye açtırlar.

Şimdi bu varsayımı Varsayım Algoritması Tablosuna göre inceleyelim ve şu soruları soralım;

**1.** Varsayım olarak belirlediğimiz; "Ortaklar ve ortak olmayan üreticiler yeni metotları öğrenmeye ve davranış biçimlerini değiştirmeye açtırlar" varsayımı önemli midir?

**Hayır:** Varsayım önemli değil ise Varsayım Algoritmasına göre Mantıksal Çerçeve Matrisine dahil etmemiz gerekmiyor.

**Evet:** Ancak yukarıdaki örnekten görüleceği gibi varsayımımız önemlidir, dolayısı ile Varsayım Algoritmasına göre devam etmemiz ve aşağıdaki soruyu sormamız gerekir;

**2.** Varsayımın gerçekleşme ihtimali nedir?

**Kesine Yakın:** Varsayım gerçekleşme ihtimali kesine yakın ise Varsayım Algoritmasına göre Mantıksal Çerçeve Matrisine dahil etmemiz gerekmiyor.

**Orta Düzeyde:** Varsayımın gerçekleşme ihtimali yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi orta düzeydedir bu yüzden Varsayım Algoritmasına göre Mantıksal Çerçeve Matrisine dahil etmemiz ve varsayımın bizim istediğimiz gibi gerçekleşebilmesini sağlamak için faaliyetler ekleyerek gerçekleşmesini izlememiz gerekir.

**İhtimal Dışı:** Varsayımın gerçekleşme ihtimali ihtimal dışı ise, projenin yeniden düzenlenip düzenlenemeyeceği sorusunu sormamız gerekir. Eğer cevabımız;

**Evet,** ise yeni faaliyetler, sonuçlar ekleyerek, hatta proje amacını değiştirerek projeyi yeniden tasarlamamız gerekir.

**Hayır,** ise bu bir "Ölümcül" varsayımdır ve proje uygulanabilir değildir.

Örnekten de görülebileceği gibi bu varsayımın, varsayım olarak Mantıksal Çerçeve Matrisine dahil edilmesi gerekir.

## Ön koşullar nelerdir?

Faaliyetler başlamadan önce yerine getirilmesi gereken şartlardır.

Eğer ön koşul ya da ön koşullar yerine getirilirse proje faaliyetleri başlar, proje faaliyetlerinin varsayımları gerçekleşir ve faaliyetler yerine getirilirse beklenen sonuçlara ulaşılır, beklenen sonuçların varsayımları gerçekleşir ve tüm beklenen sonuçlara ulaşılırsa proje amacı gerçekleşmiş olur, proje amacının varsayımı gerçekleşirse de genel amaca katkıda bulunulur.

## 5.3 Göstergeler Sütunu

Proje amaçlarını her seviyede işlevsel olarak ölçebilen, başarı ölçüm olanağı sağlayan ve projenin her aşamada izlenmesine olanak sağlayan araçlardır.

Her bir gösterge kısaca müdahaleye ilişkin **Hedef Grup, Nicelik, Nitelik, Zaman ve Yer** konusunda bilgi içermelidir.

### Ne İşe Yararlar?

- Genel Hedef, Proje Amacı ve Sonuçların karakteristiklerini açıklığa kavuştururlar
- Projeyi daha objektif bir şekilde yönetmeyi sağlarlar
- Başarıya ulaşımın ölçümü, izleme ve değerlendirme için bir temel oluştururlar

**Not:** Sıklıkla, bir amaç için birden fazla gösterge kullanmak gerekebilir. Böylece, amacın başarıyla başarılmadığı konusunda daha güvenilir bilgi elde edilir. Ancak ne kadar çok gösterge tanımlanırsa proje açısından o kadar çok maliyet anlamına gelecektir, çünkü her bir göstergenin izlenmesi ve gerekirse önlemlerin alınması gerekecektir. Göstergeler için maliyet ön görülmesi genellikle ihmal edilmektedir.

Faaliyetlere gösterge tanımlanmaz, çünkü faaliyetler zaten atacağımız adımlardır, sadece gerçekleştirildiğinin ve projemizi, ulaşılmasından sorumlu olarak, garanti ettiğimiz beklenen sonuçlara götürüp götürmediğini ölçebilmek için izlenmeleri gerekir. Bu yüzden faaliyetlerden yararlanarak beklenen sonuçların başarısını (ortaya çıkarttığı etkiyi) ölçmemize yarayacak göstergeler tanımlamak önemlidir.

Göstergeler, başarı veya başarısızlığı ölçmek için önemli bir unsurdur. Yalnızca donör organizasyonlar istiyor diye gösterge tanımlamak yerine projemizin başarısını kendimizin değerlendirebilmesi için göstergeler tanımlamamız gerektiğini unutmamalıyız. Mevcut durumu ne kadar iyi inceler ve bilirsek (istatistik veriler ile) göstergeleri o kadar iyi tanımlayabilir ve göstergelerin doğrulama kaynaklarını belirtebiliriz. Burada da çok akıllı tanımlanmış birkaç gösterge yeterli olacaktır. Çok fazla gösterge tanımlarsak bütçemizde onların izlenmesi için yeterince kaynak ayırmamız gerekecektir. Genelde göstergeler tanımlanmakta ancak izlenerek değerlendirilmesi ihmal edilmektedir.

Göstergeler aşağıdaki sorulara cevap vermelidir;

- |                                                    |        |                |
|----------------------------------------------------|--------|----------------|
| <input type="checkbox"/> <i>Ne kadar?</i>          | —————→ | <i>Nicelik</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Nasıl bir değişim?</i> | —————→ | <i>Nitelik</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Ne zaman?</i>          | —————→ | <i>Zaman</i>   |
| <input type="checkbox"/> <i>Nerede?</i>            | —————→ | <i>Yer</i>     |

#### 5.4 Doğrulama Kaynakları Sütunu

**Doğrulama Kaynakları**, göstergelerin kontrol edilmesi için gerekli bilgiyi sağlayacak dokümanlar, raporlar ve diğer kaynaklardır.

Göstergelerin **belirlenmesiyle eş zamanlı olarak** doğrulama kaynakları da belirtilmelidir.

Doğrulama kaynakları şu bilgileri vermelidir;

- Bilginin sağlanacağı format (örn.: İlerleme raporları, proje hesapları, proje kayıtları, resmi istatistikler vs.),
- Bilgiyi kimin sağlayacağı,
- Bilginin hangi sıklıkta sağlanacağı (örn.: Aylık, üç aylık, yıllık vs.)

Göstergeleri doğrulayacak bilgilerin kaynağı yani doğrulama kaynakları, elde edilebilirlik, güvenilirlik ve veri toplama ile saklama maliyeti açısından işlevsel olmalıdır.

Uzman, Mantıksal Çerçeve Matrisinin bütün sütun ve satırlarını anlattıktan sonra, Mantıksal Çerçeve Matrisinin son nitelik kontrolünün yapılması gerektiğini ortaklara ifade eder ve aşağıdaki maddeler ışığında bir kez daha matrisin gözden geçirilmesi gerektiğini anlatır;

#### MANTIKSAL ÇERÇEVE SON NİTELİK KONTROLÜ

- Göstergeler ve doğrulama kaynakları erişilebilir ve güvenilirlerdir,
- Ön koşullar gerçekçidir,
- Varsayımlar gerçekçi ve tamdır,
- Riskler kabul edilebilir seviyededir,
- Başarı olasılığı yeterince kuvvetlidir,
- Nitelik hususları dikkate alınmıştır ve uygun olan yerlerde faaliyetler, sonuçlar ve varsayımlar olarak ifade edilmiştir,
- Elde edilen faydalar, maliyete uygundur,
- İlave araştırmalara ihtiyaç vardır.

Ortakların kafası biraz karışmıştır. Uzman yine bir örnek yapmayı teklif eder ve daha evvel Paydaş Analizi, Sorun Analizi ve Hedef Analizi konularını kavramak için üzerinde çalışılan örnek olayı hatırlatır ve aynı örnek olay üzerinden ortaklarla birlikte Mantıksal Çerçeve Matrisini doldurmaya başlar.

Birlikte yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan örnek "**Mantıksal Çerçeve Matrisi**" aşağıdaki gibidir;

**ÖRNEK OLAY: MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ**

	Proje Mantığı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
<b>Genel Amaç</b>	Bizimköy üreticilerinin gelir seviyelerinin artmasına ve köyden göçün azalmasına katkıda bulunulmuştur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bizimköy Kooperatif ortaklarının gelirleri bir önceki yıla göre ortalama en az %10 artış göstermiştir.</li> <li>2. Bizimköy’de yaşayan gençlerden en az 10 tanesi daha proje sürecinde büyükbaş hayvan alarak kooperatife ortak olmuştur.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kooperatif ve üst birliği tarafından tutulan kayıtlar</li> <li>2. Kooperatif kayıtları</li> </ol>	
<b>Proje Amacı</b>	Bizimköy kooperatifi ortakları ürettikleri sütleri daha iyi şartlarda pazarlamaktadır	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bizimköy Kooperatifinden süt almak isteyen büyük süt firması sayısı en az 2 firmaya yükselmiştir.</li> <li>2. Bizimköy Kooperatifinin süt fiyatı proje başlangıcındaki fiyat olan 85 kuruştan proje sonunda 120 kuruşa yükselmiştir.</li> <li>3. Bizimköy Kooperatifi proje sonunda ilk kez kar ederek ortaklarına risturn dağıtmıştır.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kooperatife alınan süt sipariş kayıtları</li> <li>2. Süt şirketleriyle yapılan sözleşmeler</li> <li>3. Bilanço</li> </ol>	Süt şirketleri süt talep etmeye devam etmektedirler.

**ÖRNEK OLAY: MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ**

	Proje Mantığı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
<b>Beklenen Sonuçlar</b>	<p><b>1.</b> Bizimköy Kooperatifi ortaklarının hayvanlarından aldıkları süt verimi arttırılmıştır</p> <p><b>2.</b> Bizimköy Kooperatifi ortakları sütlerini daha sağlıklı (hijyenik) şekilde üretmektedirler</p> <p><b>3.</b> Bizimköy Kooperatifi ortakları sütlerini kooperatife satmaktadırlar</p>	<p><b>1.1.</b> Bizimköy Kooperatifi ortaklarının süt üretimi bir önceki yıla göre %20 daha artmıştır</p> <p><b>2.1.</b> Proje sürecinde hijyen şartlarını yerine getiren ortak sayısında bir önceki yıla göre %50 artış sağlanmıştır</p> <p><b>3.1.</b> Kooperatifi topladığı süt miktarı projenin sonunda 3 tondan 10 tona çıkmıştır</p>	<p><b>1.1.</b> Bizimköy Kooperatif kayıtları</p> <p><b>2.1.</b> İlçe Gıda Tarım ve Hayvancılık ve İlçe Sağlık Müdürlükleri kontrol raporları ve süt verilen firma raporları</p> <p><b>3.1.</b> Bizimköy Kooperatifi kayıtları</p>	<p>Ortaklar ve ortak olmayan üreticiler yeni metotları öğrenmeye ve davranış biçimlerini değiştirmeye açıktırlar</p> <p>Ortaklar ve ortak olmayan üreticiler yeni metotları öğrenmeye ve davranış biçimlerini değiştirmeye açıktırlar</p> <p>Sokak Sütçüleri işbirliği yapmaktadır</p>

**ÖRNEK OLAY: MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ**

	<b>Proje Mantığı</b>	<b>Araçlar</b>	<b>Maliyetler (TL)</b>	<b>Varsayımlar</b>
<b>Faaliyetler</b>	<p><b>1.1</b> Bizimköy kooperatif ortaklarının süt verimi konusunda bilinçlendirilmesi</p> <p><b>1.2</b> Hayvanların daha iyi bakılmalarının ve beslenmelerinin sağlanması</p> <p><b>1.3</b> Suni tohumlama şartlarının iyileştirilmesi</p>	<p>Proje yöneticisi olarak Ziraat Mühendisi, Veteriner hekim, eğitim salonu, eğitim malzemeleri, mevcut ırkın saf ırk tohumlarıyla tohumlanması, doğru beslenme için yem temini</p>	<p>1200x12=14400</p> <p>1000x12:12000</p> <p>30000</p> <p>50000</p>	<p><b>1.1</b> Ortaklar ve ortak olmayan üreticiler yeni metotları öğrenmeye ve davranış biçimlerini değiştirmeye açıktırlar</p>
	<p><b>2.1</b> Sağım şartlarının iyileştirilmesi</p> <p><b>2.2</b> Hayvan barınaklarının temiz ve düzenli tutulmasının sağlanması</p>	<p>Sağım makineleri, Örnek hayvan barınakları hazırlanması</p>	<p>50000</p> <p>50000</p>	<p><b>2.1</b> Ortaklar ve ortak olmayan üreticiler yeni metotları öğrenmeye ve davranış biçimlerini değiştirmeye açıktırlar</p>
	<p><b>3.1</b> Soğuk zincirin oluşturulması</p> <p><b>3.2</b> Ortaklara ve yeni ortak olacılara kooperatifçilik bilincinin aktarılması</p>	<p>Süt toplama merkezi, süt toplama araçları ve soğutma tankları</p>	<p>150000</p> <p><b>Toplam:</b></p> <p><b>356.400,00 TL</b></p>	<p><b>3.1</b> Sokak Sütçüleri işbirliği yapmaktadır.</p> <p><b>3.2</b> Ortaklar ve ortak olmayan üreticiler yeni metotları öğrenmeye ve davranış biçimlerini değiştirmeye açıktırlar</p>
				<p><b>Önkoşul:</b></p> <p>Genel Kurulda alınacak hibeye karşılık konulacak öz kaynak için ortak sayısının en az %75' i onay vermiştir.</p>



## 6. FAALİYET PLANI

Mantıksal Çerçeve Matrisi hazırlandıktan sonra, proje faaliyetlerinin detaylandırılması, her bir proje faaliyeti ve onların alt faaliyetlerinin sürelerinin ve sorumluların belirlenmesi amacı ile bir "**Faaliyet Planı**" hazırlanması gerekmektedir.

Bu planda proje için temel faaliyetler ve bu faaliyetler için gerekli alt faaliyetler alt alta sıralanır. Faaliyetler, gerçekleşme sırasına göre mantıklı bir şekilde birbirini takip etmelidir.

Faaliyet Planı hazırlanırken kullanılan tekniklerin başında GANNT Şeması (İş ve Zaman Planı) gelir. Şemada yatay olarak gösterilen bir zaman ölçeğinde, projeyi oluşturan çok sayıda faaliyetin planlanan durumları yer almaktadır.

### Örnek:

No	Faaliyet	Süre												Sorumlu	Malzeme İhtiyacı ve Maliyeti		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				

Tablo 13: Faaliyet Planı Örneği

### Faaliyet Planı Hazırlama Süreci

1. Her bir sonuç için yapılması gereken faaliyetlerin sıralanması,
2. Her bir faaliyetin alt faaliyetlere ayrılması,
3. Faaliyetlerin mantıksal sırasının belirlenmesi,
4. Faaliyetler arası bağımlılığın belirlenmesi,
5. Her bir faaliyet ve ona ait alt faaliyetleri için gerekli sürelerin belirlenmesi,
6. Her bir faaliyet ve ona ait alt faaliyetler için sorumluların belirlenmesi,
7. Her bir faaliyet ve ona ait alt faaliyetler için malzeme ihtiyacı ve maliyetlerin belirlenmesi,
8. Elde edilen sonuçların Proje Faaliyet Planı Tekniklerinden birine aktarılması.

Uzman ortaklara en başından beri üzerinde birlikte çalıştıkları örnek olayı bir kez daha hatırlatır ve "Gelin hep beraber, Mantıksal Çerçeve Matrisini hazırladığımız projemizin Faaliyet Planını da birlikte hazırlayalım" der. Ekip beraberce bir Faaliyet Planı hazırlamaya başlarlar ve ortaya aşağıdaki gibi bir örnek çıkar.

ÖRNEK OLAY: FAALİYET PLANI

No	Faaliyet	Süre												Sorumlu	Malzeme İhtiyacı ve Maliyeti		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1.1	Bizimköy kooperatif ortaklarının süt verimi konusunda bilinçlendirilmesi																
1.1.1	Süt verimi konusunda eğitimlerin verilmesi																
1.1.1.1	Bir eğitim programının oluşturulması																
1.1.1.2	Eğitmenlerin belirlenmesi																
1.1.1.3	Eğitim salonu ve eğitim materyallerinin temin edilmesi																Eğitim malzemesi 30.000 TL
1.2	Hayvanların daha iyi bakılmalarının ve beslenmelerinin sağlanması																
1.2.1	Bir Ziraat Mühendisinin proje yöneticisi olarak görevlendirilmesi																Ziraat Mühendisi 1200 TL x 12 ay 14000 TL
1.2.1.1	Proje Yöneticisi, Ziraat Mühendisi için iş tanımının belirlenmesi																
1.2.1.2	İş ilanının yayınlanması																
1.2.1.3	Adaylar ile görüşmelerin yapılması																
1.2.1.4	Uygun adaya karar verilmesi																

<b>1.2.2</b>	Hayvanların bakımlarına yönelik bir programın geliştirilmesi																Veteriner: 1000 TL x 12 ay 12000 TL
<b>1.2.3</b>	Ortakların hayvanlarının bakımının kooperatif tarafından sözleşme imzalanan bir veteriner ile ücreti karşılığı yapılması																
<b>1.2.4</b>	Besleme rasyonlarının Ziraat Mühendisi ile belirlenmesi ve örnek besleme uygulamalarının yapılması																
<b>1.3</b>	Suni tohumlama şartlarının iyileştirilmesi																
<b>1.3.1</b>	Ortaklara suni tohumlamada kullanılacak tohumların öneminin anlatılması ve tohumların satın alınması																Tohumların alınması 50.000 TL
<b>1.3.2</b>	Örnek uygulamaların yapılması																
<b>2.1</b>	Sağım şartlarının iyileştirilmesi																Sağım Makineleri 50.000 TL
<b>2.1.1</b>	Ortaklara geleneksel metotlar yerine modern sağım metotlarının öğretilmesi eğitiminin verilmesi																
<b>2.1.1.1</b>	Bir eğitim programının oluşturulması																
<b>2.1.1.2</b>	Eğitmenlerin belirlenmesi																
<b>2.1.1.3</b>	Eğitim salonu ve eğitim materyallerinin temin edilmesi																
<b>2.1.2</b>	Gerekli sağım donanımın ortaklarla birlikte satın alınmasının organize edilmesi																Sağım makineleri 50.000 TL

<b>2.2</b>	Hayvan barınaklarının temiz ve düzenli tutulmasının sağlanması																		Hayvan Barınakları iyileştirilmesi 50.000 TL
<b>2.2.1</b>	Hayvan barınaklarının temiz ve düzenli tutulmasının öğretileceği uygulamalı eğitimlerin verilmesi																		
<b>2.2.1.1</b>	Bir eğitim programının oluşturulması																		
<b>2.2.1.2</b>	Eğitmenlerin belirlenmesi																		
<b>2.2.1.3</b>	Eğitim salonu ve eğitim materyallerinin temin edilmesi																		
<b>2.2.2</b>	Barınakların iyileştirilmesinin finansmanına yönelik bir finansman programının organize edilmesi																		
<b>3.1</b>	Soğuk zincirin oluşturulması																		
<b>3.1.1</b>	Ortakların ürettiği sütün kooperatifin aracı ile toplanması																		
<b>3.1.1.1</b>	Sokak sütçüleri ile anlaşmaya gidilmesi																		
<b>3.1.1.2</b>	Sokak sütçüleri ile anlaşma sağlanamaz ise bir aracın satın alınması																		Araç Maliyeti: 50000 TL
<b>3.1.2</b>	Soğutma merkezinin kurulması ve sütün satın alınacak soğutma tankında muhafaza edilmesi																		Merkez Giderleri: 100000 TL
<b>3.2</b>	Ortaklara ve yeni ortak olacılara kooperatifiçilik bilincinin aktarılması																		

<b>3.2.1</b>	Kooperatifçilik ile ilgili eğitimlerin verilmesi																			
<b>3.2.1.1</b>	Bir eğitim programının oluşturulması																			
<b>3.2.1.2</b>	Eğitmenlerin belirlenmesi																			
<b>3.2.1.3</b>	Eğitim salonu ve eğitim materyallerinin temin edilmesi																			
<b>3.2.2</b>	Yeni ortak olabilecek üreticilerin ikna edilmesi																			
<b>3.2.2.1</b>	Yeni ortak olabilecek üreticilerin belirlenmesi																			
<b>3.2.2.2</b>	Yeni ortak olabilecek üreticiler ile görüşmelerin yapılması																			
<b>3.2.2.3</b>	Yeni ortak olabilecek üreticiler ile ortaklık sözleşmesinin imzalanması																			

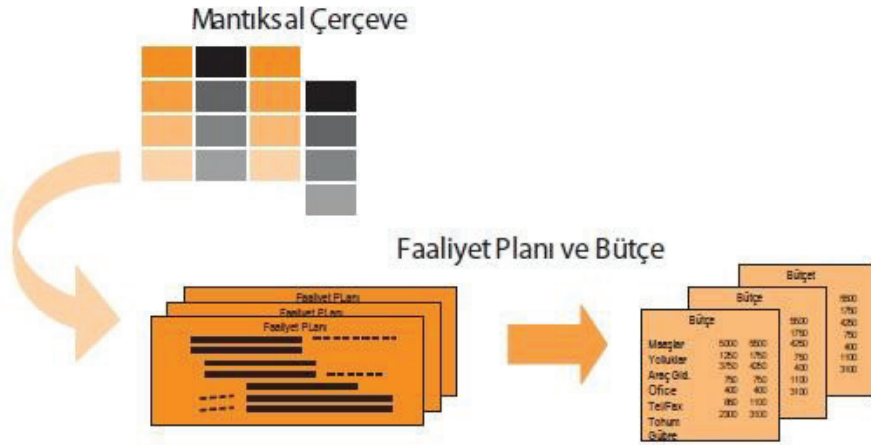
## 7. PROJE BÜTÇESİ

Uzman, ortaklara Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile proje planlamanın son adımının proje bütçesinin hazırlanması olduğunu hatırlatır ve proje bütçesinin tanımını yapar;

"**Proje Bütçesi**" bir projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağıtılacağını gösterildiği bir sistematiktir.

Uzman devam eder, Mantıksal Çerçeve Matrisini oluştururken bizi beklenen sonuçlara, dolayısı ile proje amacımıza götürecek faaliyetlerimizi ve bu faaliyetleri yerine getirebilmek için ihtiyacımız olan araçları ve maliyetlerini belirlemiştik. Bir sonraki aşama olan Faaliyet Planında faaliyetlerimizi detaylandırmıştık. Detaylandırılmış faaliyetlerden yola çıkarak mali kaynaklarımızı faaliyetler arasında nasıl dağıtacağımızı proje bütçesi üzerinde göstermeliyiz.

Mantıksal Çerçeve Matrisi, Faaliyet Planı ve Proje Bütçesi arasındaki aşağıdaki tablodaki gibi bir ilişki vardır;



**Tablo 14: Mantıksal Çerçeve Matrisi, Faaliyet Planı ve Proje Bütçesi İlişkisi**

### Proje Bütçesi Hazırlamanın Genel Esasları

- Bütçe, proje önerisi hazırlanan kurumun belirlediği para birimi ile hazırlanmalıdır.
- Bütçe süresi proje süresi ile sınırlıdır.
- Bütçeye aktarılan her türlü gider yapılacak faaliyetler ile ilgili olmalıdır.
- Bütçeye aktarılan giderler sadece istenilen hibe tutarını değil, projeye ilgili tüm giderleri kapsamalıdır.
- Bütçenin yıllar itibarıyla dağılımının faaliyet planına uygun olması gereklidir.
- Bütçeye aktarılan her tutar gerçekçi olmalı, hibe tutarını artırabilmek için bu tutarlar şişirilmemelidir.
- Eğer bir hibe başvurusu yapılacaksa, bütçeye aktarılan giderler hibe rehberinde açıklanan uygun giderler tanımına uymalıdır.
- Bütçeye aktarılan her tutarın kullanıldıktan sonra belgelendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

## 1. Faaliyet Bütçesi <sup>1</sup>

Giderler	Tüm Yıllar				Yıl 1 <sup>2</sup>			
	Birim <sup>13</sup>	# Birim Sayısı	Birim Maliyet (AVR)	Toplam Maliyet (AVR) <sup>3</sup>	Birim	# Birim Sayısı	Birim Maliyet (AVR)	Toplam Maliyet (AVR)
<b>1. İnsan Kaynakları</b>								
1.1 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yerel personel) <sup>4</sup>								
1.1.1 Teknik	Aylık				Aylık			
1.1.2 İdari/Destek Personeli	Aylık				Aylık			
1.2 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yabancı/uluslararası personel)	Aylık				Aylık			
1.3 Görev/seyahat gündelikleri <sup>5</sup>								
1.3.1 Yurt dışı (proje için görevlendirilmiş personel)	Günelik				Günelik			
1.3.2 Yurt içi (proje için görevlendirilmiş personel)	Günelik				Günelik			
1.3.3 Seminer/Konferans Katılımcıları	Günelik				Günelik			
<b>İnsan Kaynakları Alt Toplamı</b>								
<b>2. Seyahat<sup>6</sup></b>								
2.1. Uluslararası Seyahat	Her uçuş için				Her uçuş için			
2.2 Yerel Seyahat	Aylık				Aylık			
<b>Seyahat Alt Toplamı</b>								
<b>3. Ekipman ve Malzeme<sup>7</sup></b>								
3.1 Araç alımı veya kiralanması	Her araç için				Her araç için			
3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı								
3.3 Makineler, aletler...								
3.4 Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler								
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)								
<b>Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı</b>								
<b>4. Yerel Ofis</b>								
4.1 Araç Maliyetleri	Aylık				Aylık			
4.2 Ofis Kirası	Aylık				Aylık			

4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri	Aylık	Aylık	Aylık	Aylık
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısınma, bakım)	Aylık	Aylık	Aylık	Aylık
<b>Yerel Ofis Alt Toplamı</b>				
<b>5. Diğer maliyetler, hizmetler<sup>8</sup></b>				
5.1 Yayınlar <sup>9</sup>				
5.2 Etüt, araştırma <sup>9</sup>				
5.3 Harcamaların teyidi/ Hesap denetimi				
5.4 Değerlendirme maliyetleri				
5.5 Tercüme, tercümanlar				
5.6 Mali hizmetler (banka garantisi maliyetleri vs.)				
5.7 Konferans/Seminer Maliyetleri <sup>9</sup>				
5.8 Görünürlük Uygulamaları <sup>10</sup>				
<b>Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı</b>				
<b>6. Diğer</b>				
<b>Diğer Alt Toplamı</b>				
<b>7. Projenin doğrudan uygun maliyetleri alt toplamı (1-6)</b>				
8. İhtiyaç akçesi (en fazla %5, Projenin doğrudan uygun maliyetleri alt toplamı)				
<b>9. Projenin toplam doğrudan uygun maliyetleri (7+ 8)</b>				
10. İdari maliyetler en fazla %7, Projenin toplam doğrudan uygun maliyetleri)				
<b>11. Toplam uygun maliyetler (9+10)</b>				
12. - Vergiler <sup>11</sup> - Aynı Katkılar <sup>12</sup>				
<b>13. Projenin toplam kabul edilen<sup>11</sup> maliyetleri (11+12)</b>				
1. .Kalemlerin tanımı yeterli şekilde detaylandırılmalı ve kalemler ana bileşenlerin ayrılmalıdır. Birim sayısı ve birim maliyet her bileşen için verilen detayda belirtilmelidir.				
2. Bu bölüm proje uygulaması bir rapor döneminden (genellikle 12 ay) fazla sürecekse doldurulmalıdır.				



3. Sözleşme Makamı'nın Avrupa Komisyonu olmadığı durumlarda bütçe Avro veya Sözleşme Makamı'nın bulunduğu ülkenin para birimi cinsinden oluşturulabilir. Maliyetler ve birim maliyetler en yakın Avro kuruş'a yuvarlanır.
4. Personel Projede tam zamanlı çalışmayacaksa, yüzde kalemin tanımında belirtilmeli ve birim sayısına (birim maliyete değil) yansıtılmalıdır.
5. Gündeliklerin kullanılacağı ülkeleri ve uygun gündelik miktarını (her koşulda, uygulama sırasında oluşan nihai uygun maliyet Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanmış olan birimleri aşmamalıdır) belirtiniz. Bilginin mevcut olmaması durumunda genel bir miktar kullanılmalıdır. Gündelikler görev yerinde geçerli konaklama, yemek ve yerel ulaşım ile çeşitli harcamaları kapsar. Birlik finansmanı kapsamında, projede çalışan personelin tabi olduğu kurullar doğrultusunda ve proje bütçesinde harcırah olarak belirlenen miktarın sabit bir gider olarak faydalanıcı tarafından proje çalışanına ödenmesi durumunda harcırahlar basitleştirilmiş maliyet seçeneği olarak değerlendirilmez. Bu bir gerçekleştirilen harcamadır. Aksi takdirde, eğer faydalanıcı basitleştirilmiş maliyet seçeneği (örneğin, "birim maliyet") olarak bir ödeme yapmak istiyorsa, bu gider mutlaka birim maliyet sütununda "harcırah BİRİM MALİYETİ" olarak belirtilmelidir.
6. Hava yolculuğu CO2 maliyetleri dahil edilebilir. Bu durumda CO2 maliyetleri CDM/Altın standart projelerin (konuyla ilgili kanıt, destekleyici belgelerin bir parçası olarak dahil edilmelidir) desteklenmesi veya havayolu şirketleri programları ile desteklenir. Kalış ve iniş yerleri girilmelidir. Bilginin mevcut olmaması durumunda genel bir miktar kullanılmalıdır.
7. Lütfen satın alma veya kiralama maliyetlerini ayırın.
8. Hizmetlerin veya maliyetlerin türlerini belirtiniz. Toplam miktarlar kabul edilmeyecektir.
9. Yalnızca tamamen taşeronla verildiği durumlarda belirtiniz.
10. İletişim ve görünürlük faaliyetleri projenin her aşamasında dikkatlice planlanmalı ve bütçelendirilmelidir.
11. Yalnızca Teklife Çağrı'da belirtilmişse doldurulacaktır. (ör: vergiler uygun maliyet değildir ve faydalanıcı (lar)ın vergileri geri alamayacağını kanıtlaması halinde doldurulur). Lütfen, Vergilerin tanımı ile ilgili AB dış yardımları için hazırlanmış sözleşme prosedürleri Pratik Kılavuz terimler sözlüğü (Ek A 1) bakınız. Doğrudan vergiler buna dahil değildir. (örneğin projede çalışan personelin maaşı ile ilgili vergiler, bunlar brüt maaş içindedir). NOT: Vergilerin geri ödenmesi hibe rehberinde kapsam dışında kalmıyorsa ve faydalanıcının vergileri geri alamayacağını kanıtlaması halinde, vergiler uygun maliyet olarak kabul edilir ve ilgili her bütçe kalemine eklenmelidir. Geri alınabilir vergiler uygun veya kabul edilebilir maliyet olarak düşünülmemelidir.
12. Sadece aynı katkıların eş finansman olarak kabul edilebileceği durumlarda doldurulacaktır. Belirtilen miktar, 3. Beklenen Finansman Kaynakları belgesinde belirtilen miktar ile aynı olmalıdır.
13. Basitleştirilmiş Maliyet Seçeneği'nin olması durumunda birim Maliyeti "her uçuş/aylık/kit vb." olarak ya da "götürü" veya "sabit fiyat" olarak kullanın. Her yararlanıcı ve basitleştirilmiş maliyet seçeneklerinin her türü için farklı bütçe satırlarını kullanın. Sayfa 2'de maliyetlerin hangi metotla belirlendikleri ve hesaplandıkları açıkça tanımlanmalı ve bu maliyetleri öneren ve kullanacak olan faydalanıcı belirtilmelidir (daha fazla bilgi için Ek-K, Basitleştirilmiş Maliyet Seçenekleri Kılavuz ve Kontrol Listesine bakınız).
Dikkat: Faydalanıcı(lar) bu tablolarda verilen mali bilginin doğruluğundan tek başına sorumludur.

**Tablo 15: Avrupa Birliği Bütçe Formu**

# 5. BÖLÜM

## PROJE İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Projeler destek veren kuruluşlar tarafından izlenerek değerlendirileceği gibi, projemizin amacına ulaşmaktan sorumlu olan proje sahibinin yetkilileri ve projenin yürütülmesinden sorumlu çalışanları tarafından da düzenli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir.

İşte bu yüzden göstergeler tanımlanmaktadır. Bu göstergelere ulaşılması beklenen sonuçların yerine getirilmesi ve proje amacına ulaşılması anlamına gelecektir.

Projelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi 5 ana başlığa göre yapılmaktadır. Bunlar:

- İlgililik
- Verimlilik
- Etkililik
- Etki
- Sürdürülebilirlik

şeklinde tanımlanabilir.

Bu ana başlıkların ne anlama geldiği ve uygulanırken nelere dikkat edilmesi gerektiğine yönelik kolaylaştırıcı bir tablo aşağıda verilmiştir.

PROJE İZLEME VE DEĞERLENDİRME TABLOSU						
Çıkış Noktası/Mevcut Durum	Projenin Somut Katkısı	İlgililik (Relevance)	Verimlilik (Efficiency)	Etkililik (Effectiveness)	Etki (Impact)	Sürdürülebilirlik (Sustainability)
Proje başlangıcında olumsuz mevcut durum (düzeltmesi/ iyileştirilmesi/ geliştirilmesi gereken durum) nasıldır?	Proje çerçevesinde gerçekleştirilen somut katkılar, kim tarafından nasıl gerçekleştirilmiştir?	Projenin tasarımı (yeri, süresi, uygulaması, bütçesi) uygun mudur?	Uygulamalar zamanında ve gerçekçi midir? Harcanan kaynaklar elde edilen çıktılara uygun mudur?	Sonuçlara ulaşım nasıldır? Hedef gruplar projede verilen katkıları nasıl kullanmaktadır?	Proje faaliyetleri sonrası neler somut olarak değişmiştir?	Projenin sürdürülebilirliği, kalıcılığı, en azından aynı şekilde devam etmesi nasıl sağlanacaktır? Ne tür önlemler (finansal/kurumsal) önerilmektedir?

Tablo 16: Proje İzleme ve Değerlendirme Tablosu

Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmamışsa veya ihmal edilebilecek çok küçük sapmalar varsa, bu hem planlama faaliyetlerinin hem de uygulamanın başarısını gösterir. Bu durumda herhangi bir müdahaleye ve değişikliğe gerek yoktur.

Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmışsa ve bunların kaynağı **uygulama** ise, bu uygulamanın daha iyi olabileceğini ya da uygulamanın planlanandan kötü olduğunu gösterir. Bu durumda uygulamanın düzeltilmesi, diğer bir ifadeyle uygulama birimi ile faaliyetlerin ve kaynak kullanımının uygulanmasında yenilenme yapılması gereklidir.

Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmışsa ve bunların kaynağı **yetersiz planlama** ise, bu durumda proje planlamasının incelenmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması gereklidir. Projenin genel amacından başlamak üzere proje amacı, beklenen sonuçlar, faaliyetler ve varsayımlar incelenmeli yatay ve dikey mantık gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmışsa ve bunların kaynağı **gerçekçi olmayan planlama** ise, bu durum tüm projeyi tartışılır hale getirir. Bu tür bir sapma genel amacın, proje amacının ve/ veya beklenen sonuçların olması gerekenden hem seviye hem de tanım olarak farklı belirlenmesinden kaynaklanmış olabilir.

# 6. BÖLÜM

## PROJE FAALİYET RAPORLARI

"**Proje Faaliyet Raporları**", proje mantıksal çerçevesi, faaliyet planı ve yatırım harcama programına dayanan proje uygulamasının fiili gerçekleşme durumu hakkında proje taraflarına sunmak amacıyla hazırlanır.

Raporların zamanlaması, içermesi gereken bilgiler ve formatı, raporların amacına ve sunulacağı kişi ve kuruluşlara bağlı olarak değişir. Üst düzey yöneticilere özet bilgiler, proje uygulayıcılarına daha detaylı bilgiler sunulur.

Proje faaliyet raporlarında öncelikli olarak gerekli bilgi seviyesi ve bilgi akışı belirlenmelidir. Bu nedenle aşağıdaki konular açıklığa kavuşturulmalıdır.

- Rapor kimin için hazırlanacaktır? (Proje sorumlusu, üst düzey yönetici vb.)
- Hangi bilgiler verilecektir? (Nakdi ve fiziki gerçekleşme, faaliyetler vb.)
- Raporlar ne zaman hazırlanacaktır? (Hangi tarihte, hangi sıklıkla vb.)
- Rapor nasıl bir formatta hazırlanacaktır? (Farklı ve aynı seviyeler için mümkün olduğu ölçüde standart hale getirilmiş rapor formatı)
- Raporun amacı nedir? (Bilgilendirmek, öneriler sunmak, değerlendirmek vb.)

### Proje Faaliyet Raporlarının Kapsamı

- Projenin amacı ve sonuçlarına bağlantılı olarak nesnel olarak doğrulanabilir göstergelerinin değerlendirildiği projenin mevcut durumunun özeti,
- Proje uygulama planıyla mukayeseli olarak rapor döneminde gerçekleştirilen faaliyetler,
- Rapor döneminde ve kümülatif olarak yapılan harcamalar ve bunların yatırım harcama programıyla karşılaştırılması,
- Rapor döneminde elde edilmesi hedeflenen mal ve hizmetin sunulduğu kişi ve kuruluşlar (proje faydalanıcılarının durumu)
- Rapor döneminde mevcut ve ileride beklenen problemler ve bunlar için çözüm önerileri,
- Gelecek dönemde yürütülmesi planlanan ana faaliyetler ve uygulama planı.

# 7. BÖLÜM

Proje Önerisinin hazırlanması için bu metodun kullanılması ve proje başvurusunda gerekli olan tüm bilgilerin doldurulmasının önemli olduğunu vurgulayan uzman, proje başvurusu formatlarının yukarıda bahsedilen kuruluşlarda farklılık gösterebileceğini belirtmiş ve metodu aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

## PROJE BAŞVURUSU ANA HATLARI

### 1. Proje Özeti

- Projeyi yürüten kuruluş
- Projeye ilgili taraflar
- Projenin geçmişi
- Projenin
  - Genel Amacı
  - Hedefi
  - Çıktıları/Sonuçları
  - Maliyeti

### 2. Sorunun belirlenmesi ve tanımlanması

- Ülke, bölge, sektör, topluluk hakkında temel bilgiler
- Sorunun tanımı
  - Sorunun önemi hakkında açık bilgi
  - Sorunun nedenleri
- Sorunu çözmeye yönelik mevcut yerel çabalar
- Başka yerlerdeki çabalar hakkında bilgi ve deneyim
- Neden yeni bir projeye ihtiyaç duyulduğunun özeti
- Önerilen çözümün neden uygun olduğu
- Diğer alternatiflerin belirtilip neden bunların kullanılmadığının anlatılması

### 3. Önerilen Proje

- Projenin kısa tanımı
- Müdahale Mantığı
  - Genel Hedef
  - Proje Amacı (Özel Hedef)
  - Çıktılar (Sonuçlar)
  - Faaliyetler
- Varsayımlar
- Göstergeler

#### **4. Uygulama Planı**

- Uygulama için önerilen zamanlama
- Proje Uygulama Planı (Faaliyet Planı, Eylem Planı)
- Kritik faaliyetler

#### **5. Yönetim ve Personel**

- Proje yönetimi ile ilgili idari yapı
- Çeşitli üst düzey görevlilerin işlev ve sorumlulukları
- Personel ve işe alma ihtiyaçları

#### **6. Bütçe**

- Bütçe Özeti
- Proje girdilerinin tanımı ve maliyetleri
- İşletme dönemi gider ve gelirlerinin tanımları ve tutarları

#### **7. Projenin Finansmanı**

- Finansman kaynakları
- Finansman miktarı ve maliyetleri
- Ortaya çıkabilecek maliyetler için uzun dönem finansman planı

#### **8. Sonuç ve Öneriler**

EK: MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

# 8. BÖLÜM

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Projeler birer süreç olarak görülmelidir. Bugünkü mevcut olumsuz (düzeltilmesi/iyileştirilmesi/geliştirilmesi gereken) durumdan yola çıkarak, 3-5 sene sonrasında olması gereken durumu Proje Döngüsü Yönetiminin ilk iki adımı olan **tanımlama** ve **planlayarak şekillendirme** adımları içerisinde tüm önemli paydaşlarımızla birlikte belirleriz. Daha sonra eğer projemizin finansman kaynağını bulabilirsek uygulamaya ve uygulamanın başlamasından itibaren izleyerek, değerlendirme aşamalarına geçeriz. Öngörülen sürenin sona ermesine yakın yaptığımız değerlendirmeler sonucunda ya proje hedefine ulaşıldığı için bu projeden edinilen deneyimler ve gelişen zaman içinde oluşan yeni düzeltilmesi/iyileştirilmesi/geliştirilmesi gereken durumlar nedeni ile yeniden proje planlarınız veya hedefe ulaşılmadığı görülür ise nedenlerini araştırarak projenin süresini uzatabiliriz.

Yukarıda bir örnek ile anlatılan bu sanal (gerçek olmayan) durum, Alman Kooperatifler Konfederasyonu (DGRV) Türkiye Temsilciliğinin sunduğu eğitimlere katılan kişilere ve faydalanmak niyetindeki tüm diğer proje hazırlamak isteyen kurum/kuruluşlara proje hazırlama ve uygulama aşamalarında bir kolaylık sağlamak amacı ile hazırlanmıştır. Bu örnekten faydalanmanızı öneririz. Ancak bu örnek gerçek olmayan bir senaryodan hareket ettiği ve tam olarak sonuçlandırılmadığı için bire bir kullanılması sonucu hazırlanarak yapılacak başvuruların kabul edilmemesi durumunda kitapçığı hazırlayanlar sorumluluk kabul etmeyeceklerdir.

Yukarıda anlatılanlardan da görüleceği gibi proje planlamak, eğer projenin başarılı olması ve hedef grupların ihtiyaçlarının karşılanması isteniyor ise bir-iki gün içinde masa başında hazırlanacak bir iş değildir. Bu yüzden hazırlık aşamalarına azami özen gösterilmesi ve mümkünse hedef grupların temsilcileri ile birlikte tüm önemli paydaşların katılımı ve fikir birliği ile çalışmaların yapılması gereklidir.

Projenin başarılı olabilmesi için faaliyet planının da projeyi uygulayanlar açısından çok ciddi şekilde izlenmesi ve değerlendirilerek gerektiğinde gerekli önlemlerin tüm ilgili paydaşlar tarafından alınarak yeniden uyarlanması önemlidir. Bunun için proje uygulamasından ve izlenmesinden sorumlu birimlerin kurulmasında yarar vardır.

Eğer Avrupa Birliği, Kalkınma Ajansları gibi mali destek verecek kurumlarla işbirliğine gidilecek ise bu kurumlar, projenin **Kalite Değerlerine** yani projenin;

- a- **Uygun**, – projepolitik açıdan yüksek öncelikli olmasına ve müspet ihtiyaçları karşıladığına,
- b- **Yapılabilir** – projeniniyi tasarlanmış ve hedef gruplara sürdürülebilir faydalar sağlayacağına ve
- c- **Etkin ve iyi yönetilen** – projenin beklenen faydaları sağladığına ve iyi yönetileceğine,

özel önem vermektedirler.

Bu kurumlar tarafından önemli görülen ve başvuruların değerlendirilmesinde ilave puan alınmasına yarayan **Diğer Konular** ise şu şekildedir;

- İyi Yönetişim** şu şekilde tanımlanmaktadır: İnsan, doğa, ekonomik ve mali kaynakların, siyasi ve kurumsal çevreler bağlamında, insan haklarını, demokratik ilkeleri ve hukukun egemenliğini muhafaza eden, tarafsız ve sürdürülebilir kalkınma amaçlı, şeffaf ve sorumlu yönetimidir.
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği**, imkanların, hakların, kaynakların ve faydaların dağılımının, özel ve kamu alanında kadınların ve erkeklerin sorumluluklarının ve kadın ve erkek karakterlerinin değerlerine göre eşitliklerini baz almaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi, yalnızca kadın konuları ile bağlantılı değildir, aynı zamanda gerek kadınlar gerekse erkekler tarafından alınması gereken daha geniş eylemleri içermektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği için temel bir şart ise, kadınların karar alma mekanizmalarına ve siyasi süreçlere erkeklerle eşit seviyede katılmasının sağlanmasıdır.
- Çevresel Sürdürülebilirlik:** Sürdürülebilir Kalkınma, bugünkü kuşakların, gelecekteki kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinden taviz vermeksizin, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kalkınmalarıdır. Bu bağlamda, çevresel ve doğal kaynaklar, ekonomik faaliyetleri teşvik ederek, korunması gereken sermayelerdir. Çevreyi korumak böylece kalkınmanın temel şartını yerine getirmektir.

Özellikle projenin stratejisini belirlediğimiz “**Strateji Analizi**” kısmında yukarıda değinilen **Kalite Değerleri ve Diğer Konular** çerçevesinde incelemekte ve ona göre karar vermekte yarar vardır.

Bu kurumlar ayrıca, kendi destekleri ile gerçekleştirildiğinin her ortamda duyurulmasını, gösterilmesini istemektedirler ve bu tür işleri **Görünürlük Faaliyetleri** diye adlandırmaktadırlar. Bu durumda gerekli araçların temin edilmesine yönelik faaliyetlerin ve doğuracağı maliyetlerinin proje başvurusundan önce hesaplanması unutulmamalıdır.

Kalkınmaya yönelik projeler, durumları düzeltilmesi/iyileştirilmesi/geliştirilmesi istenilen grupların durumlarını düzeltilmesi/iyileştirilmesi/geliştirilmesi üzere planlanır ve uygulanırlar. Bu sırada yeni, farklı, durumu düzeltilmesi/iyileştirilmesi/geliştirilmesi gereken gruplar yaratmamaya özen göstermelidirler. Örnek olaya baktığımızda sokaktaki süt toplayıcıları bu duruma bir örnek teşkil etmektedirler. Proje sokaktaki süt toplayıcılarının, her ne kadar yasal olmayan bir iş yapıyor olsalar bile, mevcut kazançlarını kaybetmelerine neden olacaktır. O bakımdan proje bu tür olumsuz etkilenen grupları projeye nasıl katabileceğini ve bu gruplara nasıl katkılarda bulunabileceğini planlamak ve uygulamak zorundadır.

Projenizi bu kitapçıkta verilen **İzleme ve Değerlendirme** Tablosundan faydalanarak sürekli olarak izlemeyi ve değerlendirmeyi ve projenizi **sürdürülebilir** kılmayı ihmal etmeyiniz.



Projeleri uygulayacak kurumların proje için destek (hibe) alsalar bile en azından %20'sini hatta genellikle daha fazlasını kendi öz kaynaklarından karşılamak durumundadırlar. Bunun için giderlerini çok doğru hesaplamaları gerektiği gibi projenin ekonomikliğini sorgulayabilmek için gelirlerini de düşünmeleri ve planlamaları gerekecektir ve proje faydalarının, proje maliyetlerinden daha fazla olduğunu gösteren uygun seviyede **mali ve ekonomik analizleri** yapmalıdırlar.

**“Bu dünyanın bize atalarımızdan miras kalmadığını, bizim bu dünyayı çocuklarımızdan ödünç aldığımızı” unutmadan, gerçek ihtiyaçlardan yola çıkan ve ihtiyacı olan grupların ihtiyaçlarının, çevreyi korumaya, toplumsal cinsiyet eşitliğine ve iyi yönetime özen göstererek, kalıcı ve sürdürülebilir şekilde giderildiği projeler gerçekleştirmeniz dileği ile....”**







Bu eğitim kitapçığı Türk -Alman Teknik İşbirliği kapsamında  
Federal Alman Kalkınma ve Ekonomik İşbirliği Bakanlığı'nın (BMZ) finansal desteği ve  
T.C. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ile DGRV arasında imzalanan protokol gereğince  
gerçekleřtirilmektedir.