

GAP Kırsal Kalkınma Projesi

Teknik Desteği

Hizmet Sözleşmesi No: DELTUR/MED/TQ/015-04



Avrupa Birliği

Türkiye GAP Bölgesel Kalkınma Programı

FİNAL RAPORU

T.C. BAŞBAKANLIK GAP BÖLGE KALKINMA VE İZLENLİĞİ DÖNÜŞÜM VE KALKIŞI	
YER NO	16-D
DEMİRBAŞ NO	3363

KASIM 2007



İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖNSÖZ	1
Proje ile İlgili Genel Verileri	1
Proje Özeti	2
Proje İçin Önemli Tarihler	3
YÖNETİCİ ÖZETİ	7
ÖNERİLERİN ÖZETİ	9
FAALİYETLERİN 3.5 YILI	13
1. GİRİŞ	13
2. SÖZLEŞMENİN TARİHÇESİ	14
3. KKP UYGULAMA SÜRECİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN FAALİYETLER	15
3.1 Proje Yönetimi ve AB Görünürlük Bileşeni	15
3.1.1 Konsorsiyum	15
3.1.2 AKD Sözleşme Yönetimi	16
3.1.3 Yararlanıcı ve Diğer Projeler ile İlişkiler	16
3.1.4 TDE Yönetim Toplantıları	17
3.1.5 TDE Raporları	17
3.1.6 YBS'nin Geliştirilmesi ve KKP Web Sitesi	17
3.1.7 Tanıtım ve Görünürlük	19
3.1.8 Sözleşme Hedefleri ve Beklenen Sonuçlar Işığında Gösterilen Performans	21
3.1.9 KKP'nin Etkileri	29
3.1.10 Edinilen Dersler ve Öneriler	35
3.2 Hibe Programının Desteklenmesi	50
3.2.1 Hibe Programı Uygulamasının Özeti	50
3.2.2 İzleme ve Destek	55
3.2.3 KKP Hibe Programı Kapsamında Yapılan Satın Alımlar ile İlgili Genel Durum	60
3.3 Kapasite Oluşturma Bileşeni	62
3.4 Çıkış Stratejisi	65

TABLolar LİSTESİ

- Tablo No. 1 - Proje İle İlgili Genel Veriler
- Tablo No. 2 - Zeyilnameler
- Tablo No. 3 - KKP Kapsamında Yapılan İhtiyaç Analizleri
- Tablo No. 4 - Hibeden Finanse Edilen Projelerin Durumu
- Tablo No. 5 - Yararlanıcıların KKP'nin Performansı İle İlgili Geri Bildirimleri
- Tablo No. 6 - Yararlanıcı Pazarlama Plan ve Eylemlerinin Özeti
- Tablo No. 7 - Kırsal Kalkınma Projesi'nin Etkileri
- Tablo No. 8 - Ön Seçimi Yapılan Projelerin Süreleri
- Tablo No. 9 - Seçilen ve Sözleşme İmzalanan Projelerin Süreleri
- Tablo No. 10 - Sözleşme İmzalanan Projelerin Uzatmalardan Sonraki Süreleri
- Tablo No. 11 - Hibe Programı Kapsamındaki Projelerin Toplam ve Ortalama Bütçeleri
- Tablo No. 12 - GAP KKP Uzmanlarının Çalışma Günleri
- Tablo No. 13 - Destek Kategorileri Özet Tablosu
- Tablo No. 14 - Projelerin Genel Değerlendirmesinin Özeti
- Tablo No. 15 - Değerlendirme Tablosuna Göre Sürdürülebilirlik Olasılıkları
- Tablo No. 16 - Performans Göstergeleri Özet Tablosu
- Tablo No. 17 - Yararlanıcıların Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri
- Grafik 1 - Yararlanıcı Projelerinin Sınıflandırılması

EKLER LİSTESİ

- Ek 1 – KKP Faaliyetlerinde Görev Alan Uzmanlar
- Ek 2 – KDU ve Diğer Raporlar
- Ek 3 – KKP Kapsamında Yapılan Resmi Toplantılar
- Ek 4 – TDE Raporları
- Ek 5 – Web Sitesi ve YBS
- Ek 6 – Tanıtım ve Görünürlük
- Ek 7 – KKP İş Tanımının Değiştirilmiş Versiyonu
- Ek 8 – KKP Etki Analizi ve Mantıksal Çerçeve
- Ek 9 – İzleme / Değerlendirme ve Satınalma Verileri
- Ek 10 – Kapasite Oluşturma
- Ek 11 – KKP Mayıs-Kasım 2007 Dönemi Çalışma Planı (Ağustos-Kasım 2007 Dönemindeki Faaliyetler Dahil)
- Ek 12 – Yeni Projeler İçin Öneriler
- Ek 13 – KKP Yararlanıcı Koordinatörü Yeterlik Araştırması
- Ek 14 – KKP Performansı ile İlgili Yararlanıcı Geri Bildirimleri
- Ek 15 – TDE Bilgileri
- Ek 16 – KKP'den Resimler (2004 – 2007)

KISALTMALAR

AKD	Avrupa Komisyonu Delegasyonu
E&G	Eğitim ve Geliştirme
EGİH	Eğitim ve Geliştirme İhtiyaç Analizi
EGP	Eğitim ve Geliştirme Programı
EL	Ekip Lideri
GAP BKİ	GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı
GAP GİDEM	GAP Girişimci Destekleme Merkezleri
IOT	Uluslararası Açık İhale
İ/D	İzleme ve Değerlendirme
İAT	İhale Açılış Toplantısı
İGH	İş Geliştirme Hizmetleri
KDU	Kısa Dönemli Uzman
KKP	Kırsal Kalkınma Projesi
KMGF	Kültürel Mirasın Geliştirilmesi Projesi
KOİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
LOT	Yerel Açık İhale
PDY	Proje Döngüsü Yönetimi
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SU	Satınalma Uzmanı
TDE	Teknik Destek Ekibi
TKİB	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
TY	Teknik Yardım
YBS	Yönetim Bilgi Sistemi

ÖNSÖZ

Final Raporun Sunulması

Bu doküman, DELTUR/MEDTQ/015-04 referans numaralı hizmet sözleşmesinin İş Tanımı'nda belirtilen raporlama yükümlülüklerini yerine getirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu rapor, Ekip Lideri Sn.Andrew Winter-Taylor'un koordinasyonu altında ve Sn. Sylvie Monnery, Sn. Hatice Akin ve AGRIN personelinin destekleri ile, Teknik Destek Ekibi (TDE) ile işbirliği içerisinde yazılmıştır. Her bir uzman, kendi ilgili ve sorumlu olduğu alan ile ilgili katkı vermiştir. SOFRECO'dan Sn. Jean-Marie Le Gall, raporun hazırlık çalışmalarında genel destek sağlamıştır.

Proje ile İlgili Genel Veriler

Tablo No. 1 – Proje ile İlgili Genel Veriler

Proje Adı	Güneydoğu Anadolu GAP Bölgesel Kalkınma Programı Kırsal Kalkınma Projesi için Teknik Destek, Türkiye
Finansman Anlaşması	DG ENLARG/B7-4036/TUR/01-2001 + Addenda nos.2, 3, 4, 5
Proje kapanış tarihi	03 Aralık 2007
Ofis adresi	GAP Bolge Kalkınma Idaresi, B/Blok kat 2 - Sanliurfa
İletişim	Tel: +90 (414) 347 9361 Fax: +90 (414) 347 9355 e-mail: Takım Lideri: Andrew Winter-Taylor awt@eu-gaprdp.org Takım Lideri Yardımcısı/İzleme – Değ. Uzmanı: Sylvie Monnery s.monnery@eu-gaprdp.org Satınalma Uzmanı: Hilmi Cakiroglu h.cakiroglu@eu-gaprdp.org Kırsal Kalkınma Uzmanı: Hatice Akin h_akin@eu-gaprdp.org Kırsal Kalkınma Uzmanı: Ozlen Uzen o.uzun@eu-gaprdp.org Eğitim Koordinatörü: Bulent Kilinc b.kilinc@eu-gaprdp.org Hayvancılık İzleme Uzmanı: Kemal Uyanik k.uyanik@eu-gaprdp.org Bitkisel İzleme Uzmanı: Fethiye Ozberk f.ozberk@eu-gaprdp.org WEB Sitesi: www.eu-gaprdp.org
Danışman merkez ofisi	SOFRECO 92-98 Bd. Victor Hugo - 92 110 Clichy - France Tél. (+33)1 41 27 95 95 - Fax (+33)1 41 27 95 96

	Proje Sorumlusu: Jean-Marie Le Gall e-mail: Jean-Marie.LEGALL@sofreco.com WEB: www.sofreco.com
Ankara destek ofisi	Agrin Co. Ltd. Bestekar Sokak 30/3 Kavaklıdere 06680 Ankara Tel: +90 (312) 425 86 64 Fax: +90 (312) 417 98 21 e-mails Proje Koordinatörü: Refik Çolaşan refik.colasan@agrin-consult.com Proje Coordinator Yrd.: Özlem Ağaoglu ozlem.agaoglu@agrin-consult.com WEB: www.agrin-consult.com
Yararlanıcı ve Doğrudan Yöneten	Güneydoğu Anadolu Projesi, Bölgesel Kalkınma İdaresi (GAP-BKİ)
Genel Koordinasyon	Avrupa Topluluğu Komisyonu adına Türkiye Avrupa Komisyonu Delegasyonu Türkiye Cumhuriyeti adına Hazine Müsteşarlığı Dış Ekonomik İlişkiler Genel Müdürlüğü
Projenin amacı	Kırsal kesimde sürdürülebilir gelir getirici etkinliklerin güçlendirilmesi ve çeşitlendirilmesi yoluyla yoksulluğun azaltılması.

Proje Özeti

Arkaplan

Avrupa Komisyonu ve Türkiye Cumhuriyeti arasındaki 19 Mart 1999 tarihli Çerçeve Sözleşmesi uyarınca, Avrupa Birliği Topluluğu ve Başbakanlık (Hazine Müsteşarlığı ve GAP Bölgesel Kalkınma İdaresi Başkanlığı), Aralık 2001 tarihinde bir "Özel Finansman Anlaşması"na imza atmışlardır.

DG ENLARG/B7-4036/TUR01-2001 sayılı ve "GAP Bölgesel Kalkınma Programı" başlıklı bu Özel Finansman Anlaşması, 43,5 milyon Avro tutarında bir mali destek almaya hak kazanmıştır. Sonraki aşamada ise, AT katkısı 47 milyon Avro'ya çıkarılmıştır.

Finansman Anlaşması'na getirilen 2 numaralı Ek'in imzalanması ile, Program'ın "Teknik ve İdari Koşulları" Mart 2004 tarihinde değiştirilmiştir. Buna göre, Program üç bileşene ayrılmış ve her bir bileşenin farklı Teknik Destek Ekipleri marifetiyle ve farklı yöntem ve yaklaşımlar ile ayrı birer proje olarak yürütülmesi öngörülmüştür. Bu üç projenin de genel hedefi aynıdır:

Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu (GAP) Bölgesinin sosyo-ekonomik durumunun iyileştirilmesi.

Aynı Program'ın birer parçası olmaları, aynı genel hedefi paylaşmaları ve aynı ana yararlanıcıya (GAP-BKİ) hitap etmeleri, bu üç projeyi birbirine bağlamakta ve gerekli yerlerde proje faaliyetlerinin koordinasyonu için bir öncelik oluşturmaktadır.

Küçük ve Orta Ölçekli Girişimcileri Destekleme Projesi; Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin ve Adıyaman'daki GAP Girişimci Destekleme Merkezleri (GAP-GİDEM) tarafından sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi yoluyla, mevcut girişimciler ile küçük, orta ve mikro ölçekli girişimlerin girişimcilik, uygulama ve yönetim kapasitelerinin geliştirilmesini hedeflemektedir. AT ile imzalanan hibe sözleşmesi uyarınca BM Kalkınma Programı tarafından yürütülen projenin toplam bütçesi 7.8 milyon Avro'dur.

Kültürel Mirasın Geliştirilmesi Projesi; bir Kültürel Miras Fonu çerçevesinde, GAP Bölgesi için AB standartlarına uygun bütünlük bir Kültürel Miras Stratejisi'nin oluşturulması ve uygulamaya konmasına yönelik olarak bölgesel ve ulusal kapasite oluşturulmasını amaçlamaktadır. AT katkısı 15 milyon Avro olan Proje, AK Delegasyonu tarafından istihdam edilen bir Teknik Destek Ekibi tarafından yürütülmektedir.

Kırsal Kalkınma Projesi bileşeni çerçevesindeki faaliyetler, bir Teknik Destek Ekibi tarafından desteklenmektedir. Proje kapsamındaki hizmet, tedarik ve inşaat sözleşmelerinin ve hibe programlarının finansmanı için 24.2 milyon Avro ayrılmıştır.

Kırsal Kalkınma Projesi'nin Genel Hedefi

Kırsal Kalkınma Projesi'nin genel hedefi, kırsal tabanlı sürdürülebilir gelir getirci faaliyetlerin güçlendirilmesi ve çeşitlendirilmesi yoluyla yoksulluğun azaltılmasına katkıda bulunmak ve GAP Bölgesi'nde sürdürülebilir bir kalkınma süreci başlatmaktır.

Proje için Önemli Tarihler

1. 1 Mart 2004 tarihinde, DG ENLARGE/B7-4036/TUR/01-2001 sayılı Finansman Anlaşması'na getirilen ve "GAP Bölgesel Kalkınma Programı" ile üç bileşenin hüküm ve koşullarını yeniden tanımlayan 2 numaralı Ek, Hazine Müsteşarlığı Ulusal Koordinatörü'nün imzası ile yürürlüğe girmiştir. Finansman Anlaşması'nda, kapanış tarihi 7 Aralık 2008 olarak ifade edilmektedir.
2. 30 Nisan 2004 tarihinde, "GAP Bölgesel Kalkınma Programı Kırsal Kalkınma Projesi"ne Teknik Destek sağlayacak olan DELTUR/MED/TQ/015-04 referans numaralı hizmet sözleşmesi yürürlüğe girmiştir. Hizmet sözleşmesi, Avrupa Komisyonu ile danışman firma olan SOFRECO ve konsorsiyum ortakları AGRIN, ADT Projekt GmbH ve JFTL (yeni adı ile Planeth Consultants) arasında imzalanmıştır. Sözleşme kapsamındaki hizmetlerin başlangıç tarihi 3 Mayıs 2004 olup, hizmetlerin 43 ay sonra 2 Aralık 2007 tarihinde sona ermesi öngörülmüştür.
3. 14 Mayıs 2004 tarihinde Ekip Lideri'nin AKD Ekip Yöneticisiyle yaptığı toplantı ile proje faaliyetleri başlamıştır.
4. 15 Mayıs 2004 tarihinde, AKD İlk Teklif Vermeye Davet duyurusunu yapmıştır.

5. 18 Mayıs 2004 tarihinde, Ekip Yöneticisi, Yararlanıcı (GAP-BKİ), TDE, SOFRECO Proje Direktörü, Danışman'ın temsilcileri ve Türk konsorsiyum ortağı AGRIN'in Genel Müdürü'nün katılımları ile AK Delegasyonu'nun Ankara'daki binasında bir "Açılış Toplantısı" yapılmıştır.
6. 19 Mayıs 2004 tarihinde, TDE ve AGRIN'in yönetici personeli Şanlıurfa'ya gitmiş ve sahadaki çalışmaları başlatmışlardır. Danışman'ın gelecekteki destek çalışmalarını güçlendirmek amacıyla, Proje Direktörü Sn. Sylvie Monnery TDE ekibi ile bir hafta daha sahada kalmıştır.
7. 10-19 Haziran 2004 tarihleri arasında TDE ve Eş Temsilci, Ekip Yöneticisinin de katılımıyla, bir dizi Bilgilendirme Toplantısı yapmış ve GAP Bölgesi'nin dokuz ilinde Teklif Vermeye Davet duyurusu ile ilgili temel bilgiler vermiştir.
8. 23 Haziran – 25 Temmuz 2004 tarihleri arasında, bölge çapındaki potansiyel yararlanıcılar için 18 adet ön eğitim çalıştay yapılmıştır.
9. 6 Ağustos 2004 tarihi itibarıyla, her bir ile "Yardım Masası Hizmeti" sağlanmıştır.
10. Hibe Programı'nın ilk aşaması için son teklif verme tarihi olan 10 Eylül 2004 itibarıyla, toplam 485 teklif alınmıştır.
11. KKP'nin Başlangıç Aşaması, 10 Eylül 2004 tarihinde başlamıştır.
12. 20 Eylül – 10 Kasım 2004 tarihleri arasında, ilgili paydaş kurumlar için bir Eğitim ve Kalkınma Hedefleri Analizi (EKHA) ve bir Paydaş Analizi yapılmıştır.
13. EKHA'nın bir parçası olarak, 12-13 Ekim 2004 tarihlerinde Diyarbakır'da "Kırsal Kalkınma Projesi Faaliyetlerinin Planlanmasına Paydaş Katılımı" çalıştay düzenlenmiştir.
14. Aralık 2004 başarılarında sunulan Başlangıç Raporu, Ocak 2005 tarihinde onaylanmıştır.
15. 21-24 Şubat 2005 tarihleri arasında, kapasite geliştirme Görev Gücü'nün geliştirme programındaki ilk çalıştay olan "Başarılı Tarımsal İşletme Yönetimine Giriş" eğitimi, GAP GİDEM işbirliği ile Diyarbakır'da yapılmıştır.
16. Geliştirme programı, daha sonra, aynı çalıştayın 7-10 Mart 2005 tarihleri arasında Şanlıurfa'da tekrar edilmesi ile devam etmiştir. Bu çalışma, Görev Gücü ekibi üyelerinin seçimi için bir temel olarak kullanılmış ve 13-14 Nisan 2005 tarihlerinde "Tam İsbet Pazarlama" çalıştay ile programa devam edilmiştir.
17. 8 Mart 2005 tarihinde, Hizmet Sözleşmesi'nin 1 No.lu Zeyilnamesi yürürlüğe girmiştir.
18. 2-4 Mayıs 2005 tarihleri arasında, Görev Gücü geliştirme programının bir sonraki çalıştay olan "Üstün Kişisel Yönetim ve Güçlü İletişimler Yoluyla Sonuçlarınızı Geliştirin"

gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmayı, 30 Mayıs – 1 Haziran 2005 tarihleri arasında "Liderlik ve Ekip Oluşturma" çalışmayı izlemiştir.

19. 1 Ağustos 2005 tarihinde, Hizmet Sözleşmesi'nin 2 No.lu Zeyilnamesi yürürlüğe girmiştir.
20. 21 Eylül 2005 tarihinde, AKD Ankara, teklif edilen 101 yararlanıcı projesini AKD'nin Internet sitesinde yayınlamıştır.
21. 29 Eylül 2005 tarihinde, KKP Ekibi, projelerin çeşitli boyutlarını netleştirmek için hibe programı için teklif edilen yararlanıcılarla toplantılara ve projelerin sahalarını ziyaret etmeye başlamıştır.
22. 18 Kasım 2005 tarihinde, Diyarbakır'daki yararlanıcılar ile bir toplantı yapılmış, yararlanıcıların AKD ile tanışmaları ve hibe prosedürleri ile sorularını sormalarına olanak sağlanmıştır.
23. 6 Aralık 2005 tarihinde, AKD, olası hibe sözleşmeleri ile ilgili olarak potansiyel yararlanıcılarla toplantılara başlamıştır.
24. 5-8 Aralık 2005 tarihleri arasında, GAP BKİ'nin Urfa binasında kapasite geliştirme Görev Gücü için "Eğiticilerin Eğitimi" çalışmayı yapılmıştır.
25. 1 Şubat 2006 tarihinde, KKP Internet sitesinin İngilizce ve Türkçe versiyonları (www.eu-gaprdp.org) hizmete konmuştur.
26. 1 Mart 2006 tarihinde, Ankara'da bir Hayvan Satın Alımı Danışma Toplantısı yapılmıştır. Bunu takiben, 6 Mart 2006 ile başlayan hafta içerisinde, yararlanıcılara en iyi yardım ve destek sağlama yaklaşımlarını araştıran bir Çalışma Grubu gerçekleştirilmiştir.
27. 28-29 Mart 2006 tarihleri arasında, tüm hibe başvuru sahiplerinin (kabul edilenler ve reddedilenler) OLAF (Brüksel'de yerleşik AB Hile ile Mücadele Ofisi) temsilcileri ile tanışmaları için Diyarbakır'da bir toplantı yapılmıştır. Toplantının amacı, proje tekliflerinin geliştirilmesi sürecinde herhangi bir kişi tarafından açıkça yapılan bir hile veya sahtekarlık iddiası olup olmadığını kontrol etmek olmuştur. Buna ek olarak, AKD'ndan Sn. Erman ve Sn. Zengin, yararlanıcıların projelerin yönetilmesi ile ilgili sorularını yanıtlamıştır. Aynı zamanda KKP satınalma uzmanları da, önseçimi yapılan yararlanıcılara satınalma konusunda yarım günlük bir eğitim vermişlerdir.
28. Haziran 2006 içerisinde, yararlanıcı proje yöneticileri (koordinatörler ve/veya proje sahipleri) için 12 adet Yönetim ve İdare çalışmayı gerçekleştirilmiştir. Çalıştaylara, 80 projeden toplam 129 yararlanıcı projesi personeli katılım göstermiştir.

29. Yararlanıcıların projeler ile ilgili merak ettiklerini öğrenmelerine olanak sağlamak amacıyla, AKD temsilcileri Sn. Numan Özcan (Proje Yöneticisi) ve Sn. Kaan Mert (Bütçe Birimi) ile iki toplantı düzenlenmiştir. 15 Haziran 2006 tarihinde Şanlıurfa'da yapılan toplantıya 16 projeden 24 kişi ve 17 Haziran 2006 tarihinde Diyarbakır'da yapılan toplantıya ise 26 projeden 44 kişi katılmıştır.
30. Haziran 2006 tarihinde, yararlanıcı projelerinin izlenmesine başlanmıştır.
31. Avrupa Komisyonu Delegeasyonu eğitim günü olan 14 Eylül 2006 tarihinde, GAP BKİ Kırsal Kalkınma ve Kültürel Mirasın Geliştirilmesi projeleri kapsamındaki hibe yararlanıcıları için Şanlıurfa'da yapılan "Denetim ve Mali Raporlama Eğitimi"ne 250 kişi katılmıştır. Katılımcılar, denetim elemanları ile her iki projenin hibe programlarında yer alan proje koordinatörleri ve proje sahiplerinden oluşmuştur. KKP'dan 17 yeminli denetmen eğitime katılmış olup, 86 proje (KKP yararlanıcı projelerinin %98'i), proje yöneticileri (proje sahibi veya koordinatörü) ile temsil edilmiştir. Toplamda 132 proje personeli, eğitime katılım göstermiştir.
32. KKP; Kasım 2006 içerisinde, yararlanıcı projelerin yöneticileri, GAP KKP ve İl/İlçe Tarım Müdürlükleri personeli için beş adet "Eğiticilerin Eğitimi" çalışmayı gerçekleştirmiştir.
33. 30 Kasım 2006, sözleşme imzalanması sürecinin son günü olmuştur. Bu, söz konusu tarihten sonra, yeni sözleşme imzalanamayacağı anlamına gelmektedir.
34. 19 Aralık 2006 tarihinde, AKD ve SOFRECO tarafından 3 No.lu Zeyilname imzalanmıştır. Bu zeyilname ile getirilen değişiklikler şunlardır: Yerel Satınalma Uzmanı, Hayvancılık Uzmanı ve Tarım Uzmanı, her biri 230'ar günlük olmak üzere Uzun Dönemli Uzman olmuşlardır. Kıdemli Kısa Dönemli Uzmanların toplam gün sayısı ise 690 günle sınırlandırılmıştır.
35. Mart 2007, ilk sözleşmelerin uygulanmasındaki son tarihtir.
36. 12 Haziran 2007 tarihinde, AKD ve SOFRECO tarafından 4 No.lu Zeyilname imzalanmıştır.
37. 2 Kasım 2007 tarihinde, AKD ve SOFRECO tarafından 5 No.lu Zeyilname imzalanmıştır.

Rapor Teslimini Takip Eden Sürede

30 Kasım 2008	Yararlanıcı Projelerinin nihai raporlarının sunumu, nihai denetimin AKD tarafından onaylanması ve projelere son hibe ödemelerinin yapılması
---------------	---

YÖNETİCİ ÖZETİ

GAP Kırsal Kalkınma Projesi, başarılı bir proje olmuştur. Projenin yürütülmesinde görev yapan üç ortak olan AKD (donör), GAP BKİ (yararlanıcı) ve TDE (saha ekibi), hibe programından desteklenen 84 projenin GAP bölgesinde etkin olarak uygulanması ve ilgili paydaşların kapasitelerinin artırılmasına yönelik olarak birlikte başarılı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.

Proje süreci, elbette ki, her zaman kolay ve sorunsuz olmamıştır. Bazıları öngörülen, bazıları ise öngörülemeyen birçok zorlukla karşılaşmıştır. Türkiye'nin geri kalanı ile karşılaştırıldığında hemen hemen her alanda zaten oldukça yoksul ve yoksun olan bölgenin istatistikleri, süreç içerisinde zorluklarla karşı karşıya kalınacağına işaret olmuştur. Bölgede birçok şey için gereken genel kapasitenin düşük olması, yararlanıcıların ve nihai yararlanıcıların bir çoğunun yapabilirlik düzeyini de doğrudan etkilemiştir. Ancak tabiidir ki, KKP de zaten bu amaçla geliştirilmiştir.

Karşı karşıya kalınan en bariz zorluklardan biri, bölgenin büyüklüğü, proje sayısı ve KKP'nin sınırlı kaynaklarıdır; özellikle de insan kaynakları anlamında. Aslında, KKP'nin kapsamı içerisinde yer alan tüm faaliyetlerin tam anlamıyla yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere, en azından iki tam zamanlı uzmanın daha istihdam edilmesi gerekmektedir. Bu açığı kapatmak için, Ekip, hibeden finanse edilen projelerin uygulama dönemlerinde uzun saatler boyunca çalışmış ve kişi başı haftalık çalışma süresi 55 saate kadar çıkmıştır. AKD'da da aynı problem yaşanmıştır. Zamanında destek sağlayacak yeterli sayıda personel olmaması sebebiyle, AKD'da görev yapan meslektaşlarımız da bu açığı kapatmak için çok yoğun bir tempoyla çalışmışlardır. Çalışanların projeye olan bağlılıkları, gerekli desteği genellikle zamanında ve yeteri düzeyde sağlamalarına neden olmuştur. Çalışanların bu gayretleri, takdire şayandır.

Yukarıda açıklanan zorlukların üstesinden gelebilmek amacıyla, TDE web tabanlı interaktif bir Yönetim Bilgi Sistemi (YBS) tasarlamıştır. Bu sistem, yararlanıcıların bütçelerini, raporlarını ve TDE ile yaptıkları yazışmaları sistem üzerinden yapabilmelerini sağlarken, TDE, AKD ve GAP BKİ'nin de hibe programında neler olduğunu bir bütün halinde görebilmesine ve TDE'nin bölge çapındaki uygulamaları kısmen yönetebilmesine olanak sağlamıştır. Elbette ki YBS'nin saha faaliyetlerinin yerini alması söz konusu değildir, ancak bu faaliyetleri tamamlayıcı nitelikte önemli bir katkıda bulunmuştur.

Proje ortakları, proje süresince karşı karşıya kalınan tüm zorluklara büyük bir istekle, enerjiyle ve yapıcı bir şekilde yaklaşmışlardır. İş Tanımı'nda belirtilen özel hedefler ve beklenen sonuçlara tamamen ulaşılmış olup, aslına bakıldığında, gösterilen performans beklenenin ötesinde gerçekleşmiştir. KKP Ekibi, hibeden finanse edilen projelerin desteklenmesine yönelik

olarak, 20 ay gibi kısa bir süre içerisinde yaklaşık 1.000 saha ziyaretinde (izleme-değerlendirme, teknik, özel gibi) bulunmuş olan gerçek bir "saha" ekibidir. Bu sayı, proje başına ortalama sekiz ziyaret anlamına gelmektedir (ki bazı diğer kentsel kalkınma projelerinde bu rakam ortalama iki ila üç ziyarettir). Proje ofisinden de destek sağlanması oldukça önemli olduğundan, bu destek yaklaşık 5.000 telefon veya faks ve 3.700 elektronik posta aracılığı ile sağlanmıştır. Bunlara ek olarak, 700 kadar KDV muafiyeti ve diğer konularda destek toplantıları yapılmıştır. 252 eğitim faaliyetinde yaklaşık 5.000 katılımcı eğitilmiş ve teknik uzmanlar 1.340 yararlanıcı / nihai yararlanıcı için 177 saha faaliyeti gerçekleştirmişlerdir. Etkin çiftçi örgütlerinin oluşturulması ve yürütülmesi konularında 680 nihai yararlanıcıya eğitim verilmiştir.

KKP satınalma ihaleleri kapsamında, toplam 13.2 milyon Avro tutarında 634 ihale başarıyla gerçekleştirilmiştir. TDE, toplam bütçe üzerinden ihalelerin %71'inin kontrolünü yapmıştır. Bütçelenen tüm satın alımlar, 30 Kasım 2007 tarihi itibarıyla tamamlanmıştır.

Bu raporda da ayrıntılarıyla belirtilen bu ve diğer destekler ile ilgili istatistikler, gerek proje ortaklarının bağlılıklarını gerekse yararlanıcıların yoğun çalışmalarına ve üstün gayretlerini göstermektedir. KKP Ekibi, projelerin %80'ini (67 proje) "potansiyel olarak başarılı" olarak değerlendirmektedir. Burada, 'potansiyel' ifadesinin kullanılmış olması önemlidir; çünkü, projelerin devamlılığının sağlanması için sürekli bir teknik ve idari destek ve tavsiyeye ihtiyaç duyulmaktadır. KKP, proje çalışmalarının devam ettirilmesine yönelik olarak birçok Çıkış Stratejisi olasılığını düşünmüş ve değerlendirmiştir. Uygulanması planlanan nihai strateji ise bugün itibarıyla oluşturulmuştur. Buna göre, KKP faaliyetleri tamamlandığı andan itibaren, yararlanıcı projeleri GAP BKİ uzmanları tarafından destekleneceklerdir. GAP BKİ, bu iş için Temmuz 2007 tarihinde 13 personelini görevlendirmiştir. Bu 13 personel, Mayıs ayı içerisinde bir değerlendirme eğitimine, Kasım ayı içerisinde de izleme ve değerlendirme ve YBS konularında ikinci bir eğitime tabi tutulmuşlardır. Projelerin bu personele ihtiyaçları olacağından, tüm bu gayretlerin ve çalışmaların etkili olması umulmaktadır.

TDE, KKP'nin yürütülmesinde göstermiş oldukları işbirliği ve destek nedeniyle tüm paydaşlara teşekkür etmektedir. İstekli ve işbirlikçi yaklaşımı nedeniyle GAP BKİ'ye ve projenin finansmanı ve desteklenmesini sağladıkları için AKD'ye özellikle şükranlarımızı bildiririz.

Atatürk, "ulusal ekonominin temeli tarımdır" ve "Türkiye'nin gerçek sahibi ve efendisi, gerçek üretici olan köylüdür" demiştir. KKP, GAP bölgesinde kırsal kalkınmanın geliştirilmesine yönelik bir adım atmıştır. Diğer projelerin de bu adımı devam ettirmesi ve böylece gerçek köylülerin yaşam koşullarını ve kalitesini iyileştirmelerine destek sağlanması umulmaktadır.

ÖNERİLERİN ÖZETİ

Proje Yönetimi ve AB Görünürlüğü

1. **Öneri:** Bir projenin etkin olarak yürütülmesi için gereken süre ve personel (hem sahadaki ekipler hem de AKD desteği) anlamında yeterli kaynağın sağlanması gerekmektedir. Bölüm 3.1.10.1, s.36
2. **Öneri:** AKD, hem yönetsel ve prosedürel konular hem de teknik konular ile ilgili olarak, KKP uygulamalarına son verilen 3 Aralık 2007 tarihinden itibaren en az altı ay süreyle yararlanıcı projelerini desteklemek üzere Kısa Dönemli Uzmanlar istihdam etmelidir. Bölüm 3.4, s.65
3. **Öneri:** Bilgilendirme toplantılarına ek olarak, basından (yerel ve bölgesel gazeteler, radyolar ve televizyonlar) da faydalanılmalıdır. Valilikler, Kaymakamlıklar ve İl/İlçe Tarım Müdürlükleri gibi kamu kurum ve kuruluşları, yararlanıcıların bilgilendirilmesi ve daha geniş kitlelere ulaşılabilmesi için bir bilgi iletişim merkezi görevi görmelidirler. Bölüm 3.1.10.1, s.36

Hibe Programı Desteği

İzleme ve Değerlendirme Önerileri bkz Bölüm 3.1.10.2. s. 37-45

1. Gelecekteki kırsal kalkınma programlarında, alternatif kırsal işletmelerin teşvik edilmesine önem verilmelidir.
2. Hibe Programının amaçlarına ulaşmak için, geliştirilecek ve yürütülecek proje tiplerine karar verilmelidir. İdeal durumda, projelerin ekonomik olarak tutarlı ve potansiyel olarak sürdürülebilir projeler olması, geçim yardımı tipinde projeler olmaması gerekmektedir.
3. Gelecekteki hibe programları, özellikle de bu programların uygulanacağı bölgelerin en çok ihtiyaç duyulan yönlerine ve karşılaşılan en büyük zorluklara yoğunlaşılmasına izin verecek şekilde tasarlanmalıdır.
4. KDV (Katma Değer Vergisi) ve ÖTV (Özel Tüketim Vergisi) gibi yasal değişiklikler içeren projeler başlatılmadan önce, ilgili yerel idarelerin ve kamu kurumlarının, Ankara'daki merkez ofislerinden konuyla ilgili bilgi ve eğitim almaları gerekmektedir.
5. Gelecekteki Hibe Programlarının dokümantasyonu, Türkçe olmalıdır.
6. Başlangıçtaki kavram notları, hibe başvurusu 'ön-teklif' sürecinin bir parçası olarak sunulmalıdır.

7. Proje Döngüsü Yönetimi (PDY) eğitiminin özellikle hedef gruba yönelik olarak hazırlanması ve müstakbel proje sahiplerinin kendi metodolojilerini geliştirmelerine yardımcı olacak profesyonel desteğin sağlanması gerekmektedir.
8. Bilgilendirme toplantılarına ek olarak, basından (yerel ve bölgesel gazeteler, radyolar ve televizyonlar) da faydalanılmalıdır. Valilikler, Kaymakamlıklar ve İl/İlçe Tarım Müdürlükleri gibi kamu kurum ve kuruluşları, yararlanıcıların bilgilendirilmesi ve daha geniş kitlelere ulaşılabilmesi için bir bilgi iletişim merkezi görevi görmelidirler.
9. Daha fazla sayıda yararlanıcıya daha iyi bir şekilde hizmet verebilmek için, uzun vadede daha fazla Yardım Masası oluşturulması gerekmektedir. Bir proje teklifi sunmadan önce, Yardım Masası'na giderek teklifi kontrol ettirmek ve teknik tavsiyeler almak zorunlu olmalıdır.
10. Teknik uzmanlar ve yararlanıcılar da dahil olmak üzere, proje tekliflerinin değerlendirilmesinde ve kabul edilen projelerle sözleşme imzalanmasında gereken insan kaynağı önceden planlanmalıdır.
11. Teklif edilen proje liderlerinin, teklif değerlendirme sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.
12. Nihai yararlanıcıların, projenin tüm aşamalarına dahil edilmesi gerekmektedir.
13. Toplumun %10'luk nakit katkı payını karşılayamayacak kadar yoksul olduğu durumda, 'aynı' katkılara da izin verilmesi gerekmektedir.
14. Hibeyle ilgili herhangi bir karara varılmadan önce mevcut işletmelerin ölçüklerinin ve hibenin olası etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.
15. Pazarlama Planları, Nakit Akışları, Sürdürülebilirlik Planları, Eylem Planları, Tarafsız Doğrulanabilir Göstergeler ve Nihai Yararlanıcılar İçin Teknik Eğitim Planlarının, proje teklifi metodolojisinin zorunlu bir parçası olması gerekmektedir.
16. Seçilen projelerin uygulanmaması halinde bekleme listesindeki projeler için sözleşme yapılabilmesi ya da ilk Hibe Programı çerçevesinde teslim edilen projelerin yeterince iyi olmaması halinde ikinci bir hibe programı başlatılabilesini sağlamak üzere, sözleşme tarihlerinin esnekleştirilmesi gerekmektedir.
17. Sözleşme edilen metodolojinin, inceleme ziyaretleri yoluyla verilen tavsiyelere uygun olarak değiştirilebilmesi gerekmektedir.
18. Hibeden finanse edilen işletmelerce sarfedilmeyen paraların (kar), alıkonularak iş amaçlı kullanılmak üzere tekrar yatırıma dönüştürülmesine izin verilmelidir.
19. Örgütlenmeye gidilmesi projenin zorunlu bir parçası olmalı ve örgütlenmemesi halinde maddi ceza uygulanmalıdır.
20. Hibenin belli bir yüzdesinin, erkeklere, kadınlara ve gençlere yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerine (E&G) tahsis edilmesi zorunlu olmalıdır.
21. Kadınlar, çiftçi liderleri ya da proje yöneticileri olarak, proje faaliyetlerinde yer almalıdırlar.

22. Projelerin başarısı büyük ölçüde onlara bağlı olduğundan, proje koordinatörlerinin dikkatle seçilmesi gerekmektedir. Koordinatörlerin seçimi, en az iki aday arasından, adayların özgeçmişlerinin ve niyet mektuplarının incelenmesi, kendileriyle görüşme yapılması ve/veya hangi koordinatörün niye seçilmiş olduğu ile ilgili açıklamalar yapılması suretiyle gerçekleştirilmelidir.
23. Performans izlenmesi ile ilgili eğitim verilmesi ve ülkedeki ve bölgedeki diğer yerlerin istatistiklerinin karşılaştırma amaçlı kullanılması gerekmektedir.
24. Mali izleme gerekli ve rutin bir uygulama olarak kabul edilmelidir. Yararlanıcıların kapasitesi yeterli olmadığından, mali izlemeye ve zeyilname süreçlerine yeterli zaman ve kaynak ayrılmalıdır. Yararlanıcıların, bu konuda TDE'nin desteğine ve yardımına ihtiyacı olmaktadır.

Satınalma ile İlgili Öneriler Bölüm 3.1.10.3, s.45-47

1. Satınalma eğitimlerinin, ihaleler hazırlıklarının zamanında tamamlanması ve gecikme yaşanmamasını sağlamak amacıyla, projelerin başında ve hatta sözleşmeler yapılmadan önceki ön seçim sürecinde yapılması gerekmektedir.
2. Tüm projelerin ilk ihale açılış toplantılarına katılım, sistematik bir hale getirilmelidir.
3. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında satınalma uzmanları bulunmaktadır. Bu satınalma uzmanlarının, ihalelerin hazırlık çalışmalarında ve ihalelerin gerçekleştirilmesinde proje koordinatörüne yardımcı olması gerekmektedir.
4. Ekipman alımını doğru şekilde planlayabilmek için, her bir projeye gereken ekipmanların belirlenmesinde, yararlanıcıların daima teknik uzmanlara danışması gerekmektedir.
5. Hizmetlerini yüksek fiyattan vermek isteyen şirketlerin önüne geçebilmek için, pazarlığa en başta izin verilmesi gerekmektedir.
6. Hayvanların seçiminde kalifiye bir uzmana ihtiyaç duyulmaktadır.

Kapasite Oluşturma Önerileri Bölüm 3.1.10.4, s. 48-49

1. Yararlanıcı projelerinin kapsamında yer alan eğitim faaliyetleri, projenin hazırlık aşamasında, TDE'nin ya da bir eğitim uzmanının denetimi altında tasarlanmalıdır. AKD ve TDE tarafından beklenen eğitim faaliyeti kriterleri ile ilgili olarak, Hibe Sözleşmesi Kılavuzu'nda ayrıntılı bilgi yer almalıdır. Bölüm 3.1.2, s. 47.
2. Yapılandırılmış kapalı bir çalıştay modeli, eğitim seviyesi zaten düşük olan köylüler için iyi bir eğitim yaklaşımı değildir. Bu bağlamda, teknik uzmanların da katılımı ile, sahada uzun dönemli eğitimler yapılması tavsiye edilmektedir. Bu teknik uzmanlar, TDE'nin denetimi altında, projeler tarafından istihdam edilmelidir. Alan eğitimi, posterler veya afişler gibi görsel materyaller ile desteklenmelidir.
3. Eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ve etkilerinin izlenebilmesi için, zamana ve yeterli insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu yolla, TDE'nin yapılan eğitim faaliyetlerini

tam anlamıyla anlaması ve değerlendirmesi mümkün olabilir. Konuya ilgisi olan uzun ve kısa dönemli eğitim uzmanlarından (en az iki uzman) oluşan bir ekibin, projelerin başlangıç aşamasında TDE'nde yer alması tavsiye edilmektedir.

Yeni Projelere Yönelik Diğer Öneriler (Ayrıntılar için bkz. Ek 12)

1. *Tarımsal yaygınlaştırma hizmetlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.*
2. *Tarımsal kalkınma için, ilgili sektörlerin ve gerekli planlama faaliyetlerinin yapılandırılması gerekmektedir.*
3. *GAP bölgesinde, mera ıslahı ve yem bitkileri üretiminin desteklenmesi gerekmektedir.*
4. *Çiftçilerin örgütlenmeleri gerekmektedir.*
5. *Kadınların, genç çiftçilerin ve kalkınma ajanslarının eğitilmeleri gerekmektedir*
6. *Kadınların kırsal faaliyetlere katılımı ile ilgili farkındalığın artırılması gerekmektedir.*

FAALİYETLERİN 3.5 YILI

1. GİRİŞ

Bu Final Raporu, AB tarafından finanse edilen GAP Kırsal Kalkınma Projesi'nin İş Tanımı'na uygun olarak hazırlanmıştır. Rapor, 3 Mayıs 2004 – 3 Aralık 2007 tarihleri arasındaki proje uygulama döneminin tümünü kapsamaktadır.

TDE; Mayıs 2004 tarihinden bugüne kadar, bir adet Başlangıç Raporu, 40 adet Aylık İlerleme Raporu, 10 adet Üç Aylık İlerleme Raporu ve üç adet Yıllık Rapor sunmuştur. Bunlara ek olarak, TDE'nde görev yapan uzun ve kısa dönemli uzmanlar tarafından, Pazarlama ya da Çiftçi Örgütleri gibi çeşitli konularda 10 rapor daha hazırlanmıştır. KKP kapsamındaki faaliyetler aylık raporlarda ayrıntılarıyla belirtilmiş olsa da, Ağustos – Ekim 2007 dönemi için Üç Aylık İlerleme Raporu üretilmemiştir. Bununla birlikte, bu dönem, Ek 11'de özetlenen 'Mayıs – Kasım 2007 Dönemi Çalışma Planına Göre Elde Edilen Başarılar' raporuna dahil edilmiştir.

Bu rapor, projenin 'altyapısı' (ekip organizasyonu, uzmanlar, YBS gibi) ile yönetim ve idare boyutlarının (toplantılar ve projenin yürütülmesine dahil olan AKD, GAP BKİ ve TDE gibi 'ortaklar' ile ilgili görüşler gibi) ayrıntılarını özet halinde içermekte ve KKP'nin ana bileşenlerinin (Hibe Programının Desteklenmesi ve Kapasite Oluşturma gibi) sonuçlarını açıklamaktadır. Tanıtım ve Görünürlük faaliyetleri proje boyunca sürekli olarak devam etmiş olup, tüm basın kupürlerinde ve Ekip tarafından hazırlanan broşür ve afişler aracılığı ile geniş bir kalıcı kopya seti halinde muhafaza edilmiştir (Ek 6).

Her bir projenin yöneticilerinin performans durumu ile ilgili olarak yapılan araştırmanın sonuçları, Ek 13'de verilmektedir. KKP Koordinatörleri tarafından yapılan bu araştırma, Yönetim, Teknik Konular, Mali Konular, Pazarlama ve Sürdürülebilirlik, Bağlılık, KKP ile İşbirliği ve Nihai Yararlanıcılara Verilen Desteğin Koordinasyonu gibi konularla ilgili bulgu ve görüşleri içermektedir. Bu araştırma, AKD'nin (ve gerek duyulduğunda GAP BKİ'nin), her bir yararlanıcı projesinin yöneticisi ile ilgili olarak elinde bir referans olması amacıyla özel olarak yapılmıştır. Dolayısıyla, bu yöneticilerden herhangi birinin başka bir projede görev almak üzere başvurması halinde, söz konusu referans incelenecek, iyi bir performans sergilemiş olanlar ödüllendirilecek, ancak zayıf performans göstermiş olanlar hatalarını tekrar etme şansı bulamayacaklardır.

Bu rapor, gerekli ve ilgili görülen yerlerde, hem projenin kendisinin hem de izleme faaliyetleri gibi farklı ana elementlerinin kısa bir tarihçesini de içermektedir. Bunun amacı, elde edilen sonuçlar ile beklenen ve gerçekleştirilen etkileri aynı perspektif dahilinde görebilmeyi sağlamaktır. Rapor, sözleşme hedefleri ve beklenen çıktılar bağlamında, konsorsiyumun performansını da değerlendirmektedir. Projenin Etkileri ve Edinilen Dersler de, kırsal kalkınma

projelerinin bundan sonraki uygulayıcılarının, son 43 ay süresince KKP paydaşlarının kazanmış olduğu hatırı sayılır bilgi ve deneyimden faydalanmalarına yönelik olarak, 42 öneri ile ortaya konulmaktadır.

2. SÖZLEŞMENİN TARİHÇESİ

2.1 Zeyilnameler

Teknik yardım hizmetleri sözleşmesinin AKD ve ilgili konsorsiyum arasında 3 Mayıs 2004 tarihinde imzalanmasını takiben, sözleşmeye beş adet ek getirilmiştir. Bkz. Tablo 2.

Tablo 2: Zeyilnameler

Zeyilname No.	Tarih	Ana Değişiklikler
1	08/03/05	KK uzmanı görev tanımına yeni bazı sorumlulukların eklenmesi ve Satınalma uzmanına İ&D görevinin de verilmesi. Proje Yrd' sının KK Uzmanı yapılması. Uzun dönem Satınalma uzmanının yerine yeni bir başka uzmanistihdamı. Eğitim Koordinatörü pozisyonunun oluşturulması.
2	28/07/05	2. KK uzmanının yerine bir başka uzmanın istihdamı.
3	19/12/06	Ulusal Satınalma, Hayvancılık ve Bitkisel İzleme uzmanları Uzun Dönem uzman oldular. Görev tanımları buna göre düzeltildi.
4	12/06/07	Kıdemli ve kıdemli ulusal uzman günlerinin kendi içinde yeniden düzenlenmesi.
5	02/11/07	KKP'nin bitişine kadar yararlanıcı projelerine gerekli desteği verebilmeleri açısından, uzman günlerinde kısıtlı bir uzatma yapılması

2.2 TDE Örgütlenmesi

Projenin ilk aşamalarında, Satınalma Uzmanı'nın görev tanımı, İzleme ve Değerlendirme görevlerini de içerecek şekilde genişletilmiştir. Proje Asistanı ise Kırsal Kalkınma Uzmanlığına getirilmiş ve ekipte bir Eğitim Koordinatörü pozisyonu yaratılmıştır (Bkz. Zeyilname Tablosu).

TDE, yararlanıcılara en etkin desteği sağlayabilmek amacıyla, Eylül 2006 tarihinden itibaren destek metodolojisini yeniden yapılandırmıştır. Bu kapsamda KKP tarafından sağlanan destek doğrultusunda koordine etmek üzere, projeler beş ekip üyesine dağıtılmıştır. Bu beş üye, iki Kırsal Kalkınma Uzmanı, Hayvancılık İzleme ve Değerlendirme Uzmanı, Tarım İzleme ve Değerlendirme Uzmanı ve Eğitim Koordinatörü'dür.

Söz konusu sistem iyi çalışmış ve iş yükünün KKP Ekibi'nin ilgili üyeleri arasında neredeyse eşit dağılımı sayesinde daha fazla projeye yardım edilmesine olanak sağlamıştır.

Her KKP Koordinatörü, teknik ve yönetsel desteğin hazırlanmasından ve sağlanmasından, zamanında doğru raporlar üretmeleri için yararlanıcılara destek olmaktan ve aynı zamanda düzenli izleme yapmayı sağlamaktan sorumlu olmuştur.

Teknik destek ve tavsiyelerde bulunulması, Çiftçi Örgütlerinin organizasyonu, YBS'nin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi, pazarlama ve eğitim gibi çok değişik görevleri yerine getirmek üzere, önemli sayıda kısa dönemli uzmanla sözleşme yapılmıştır. Tam liste, Ek 1'de yer almaktadır. Bu sistem oluşturulurken, öncelikle potansiyel uzmanların isimleri belirlenmiş ve daha sonra, herhangi bir görev için ihtiyaç tespit edildiğinde, ilgililerin özgeçmişleri GAP BKİ ve AKD'nin onayına sunulmuştur. Uygun yerlerde, bölgede daha önce deneyim sahibi olan uzmanlar kullanılmıştır. GAP BKİ ve AKD'nin kararlarını ve onaylarını hızla vermeleri, uzmanların zamanında istihdam edilmelerini ve göreve başlamalarını sağlamıştır.

3. KKP UYGULAMA SÜRECİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN FAALİYETLER

3.1 Proje Yönetimi ve AB Görünürlük Bileşeni

3.1.1 Konsorsiyum

Konsorsiyumun 'sahada' görev yapan ortakları olan SOFRECO (Paris) ve AGRİN (Ankara), KKP'yi desteklemek için etkili bir ortaklık gerçekleştirmişlerdir.

SOFRECO, proje süresince, Paris'ten sürekli olarak son derece ehil ve profesyonel bir destek sağlamıştır. Buna ek olarak, SOFRECO'nun KKP Proje Yetkilileri, önce Sn. Sylvie Monnery ve daha sonra Sn. Jean-Marie Le Gall, birçok destek ziyaretinde bulunmuştur. Tarım ve Çevre Departmanlarının yöneticileri olan Sn. Claude Guibert ve Sn. Régis Perrier de, 2005, 2006 ve 2007 yılları içerisinde bölgeyi ziyaret etmişlerdir.

AGRİN, özellikle de Genel Müdür Sn. Refik Çölaşan ve KKP Koordinatör Yardımcıları Sn. Öykü Yalçın ve daha sonra da Sn. Özlem Ağaoğlu aracılığı ile, 3,5 yıl süresince takdire şayan bir yeterlikte ve kapasitede destek sağlamıştır. Firma, bu kapsamda kısa dönemli yerel uzman kaynağı sağlamış, istihdam etmiş, bazı teknik konularda destek vermiş ve idari destek anlamında da önemli işlevler üstlenmiştir. Sn. Çölaşan, her sene, Şanlıurfa'daki KKP ofislerine uzun süreli ziyaretlerde bulunmuş ve ekibi çok çeşitli konularda desteklemiştir. Sürekli desteği ve yardımı için kendisine çok teşekkür ederiz.

3.1.2 AKD Sözleşme Yönetimi

AKD ve TDE arasında oldukça iyi ilişkiler geliştirilmiştir. KKP süresince Delegasyon'un 'sahadaki' temsilcisi olarak çalışan TDE, son derece etkili bir ortaklığın göstergesi olmuştur.

AKD, KKP'nin uygulama süreci boyunca, TDE'ne sürekli destek sağlamıştır. Bu destek, ellerindeki kaynaklar doğrultusunda, zamanında yardım ve tavsiyelerde bulunmak için her gayreti gösteren Proje Yöneticileri'nin bir eseridir. Aynı zamanda, Finansman Bölümü de, sözleşme, ödeme ve zeyilname prosedürlerinde önemli bir rol oynamıştır.

Delegasyon dünyadaki en büyük organizasyonuna sahip olmasına rağmen, KKP'yi destekleyen meslektaşlarımızın işyükünün çok fazla olduğu aşikardır. Çok istekli olsalar da, yoğun ve ağır işyükü nedeniyle, bazı sorulara isteseler bile zamanında yanıt vermeleri her zaman mümkün olmamıştır. Yine de, belirli bir öneme haiz bir konuyu yanıtlamaları gerektiğinde, Delegasyon personelinin mümkün olan en kısa süre içerisinde geri dönüş yapmak için her türlü gayreti gösterdiklerini belirtmek gerekir.

3.5 yıl içerisinde, Proje Yöneticilerinde iki değişiklik olmuştur. Bunun, ilk KKP Proje Yöneticisi'nin ağır işyükü nedeniyle gerçekleştiği anlaşılmıştır. Bir projenin yönetiminin uygulama süreci içerisinde değişmesi oldukça zordur; çünkü yeni yönetici, ilk yöneticinin sahip olduğu temel bilgilere sahip olmayacaktır. Bu da, kaçınılmaz gecikmelere yol açarak, aşırı yükün yol açtığı sorunları daha da kuvvetlendirecektir.

Hibeden finanse edilen projelere AKD ve TDE desteği ile ilgili yorumlar ve görüşler, Ek 2'deki 'Hibe Programı Geri Bildirim Oturumu Notları – Eylül 2007' raporunda bulunabilir.

3.1.3 Yararlanıcı ve Diğer Projeler ile İlişkiler

Yararlanıcı

KKP ile GAP BKİ arasındaki iyi ilişkiler ve işbirliği, proje süresince devam etmiştir. GAP BKİ yönetimine KKP ile ilgili olarak sürekli bilgi vermek ve ortak faaliyetlerde birlikte çalışmak için, GAP BKİ Urfa Müdürü Sn. Rafet Yılmazoğlu ve GAP BKİ Urfa Müdür Yardımcısı Sn. Mehmet Açıkgoz ile düzenli olarak toplantılar yapılmıştır.

KKP Urfa eş yetkilisi Sn. Mehmet Yıldırım ve GAP BKİ Ziraat Mühendisi Dr. Hüseyin Demir de KKP'nin çalışmalarına oldukça önemli katkılar sağlamış olup, Ekip desteklerinden dolayı kendilerine minnettardır. Sn. Yıldırım ile düzenli yönetim toplantıları ve sürekli bilgi alışverişi gerçekleştirilmiştir.

Kardeş Projelerde İşbirliği

Kültürel Mirasın Geliştirilmesi Projesi (KMGP) kapsamındaki faaliyetler Mayıs 2007 tarihinde sona erene kadar, KKP ve KMGP arasında sürekli olarak düzenli bir iletişim gerçekleşmiştir. KMGP, hibe programı bilgilendirme toplantılarının hazırlık aşamasında ihtiyaç duyulan tüm desteği sağlamıştır. Görev Gücü geliştirme çalışmaları da, KKP ve GAP GİDEM arasındaki bir ortak girişimdir.

3.1.4 TDE Yönetim Toplantıları

TDE, proje süresince, 24 resmi yönetim toplantısı organize etmiş ve gerçekleştirmiştir. Yönetim toplantılarına, gerekli görüldüğü yerlerde, TDE, GAP BKİ temsilcileri, AKD ve zaman zaman da yararlanıcılar ve kardeş projelerin üyeleri katılım göstermiştir. Gerçekleştirilen resmi toplantılar aşağıdaki gibidir:

- 1 Başlangıç Toplantısı
- 18 Aylık Yönetim Toplantısı
- 2 Program Koordinasyon Toplantısı
- 2 Hibe Programı Geri Bildirim Oturumu
- 1 Kapanış Toplantısı

Toplantıların ayrıntıları Ek 3'de verilmektedir.

3.1.5 TDE Raporları

TDE, sözleşme yükümlülüklerine uygun olarak, AKD ve GAP BKİ'ne 16 adet ilerleme raporu sunmuştur. Bir adet Başlangıç Raporu, 10 adet Üç Aylık İlerleme Raporu, 3 adet Yıllık İlerleme Raporu, 1 adet Özel Faaliyetler Raporu (Ağustos – Kasım 2007) ve 1 adet Final Raporu. Ayrıca tüm kısa dönemli uzmanlar kendi girdileriyle ilgili raporlar yazmış olsalar da, bunların sadece 10 adeti KKP'nin çalışmaları için özel önem teşkil etmektedir. Tüm raporların ayrıntıları, Ek 4'de yer almaktadır. Buna ek olarak, Hibe Programı Kılavuzu ve Final Broşürü 1.500 ila 2.000 kopya basılmış ve ilgili paydaşlara, yararlanıcılara, nihai yararlanıcılara, diğer paydaşlara ve halka dağıtılmıştır.

3.1.6 Yönetim Bilgi Sistemi'nin (YBS) Geliştirilmesi ve KKP Web Sitesi

Web Tabanlı YBS

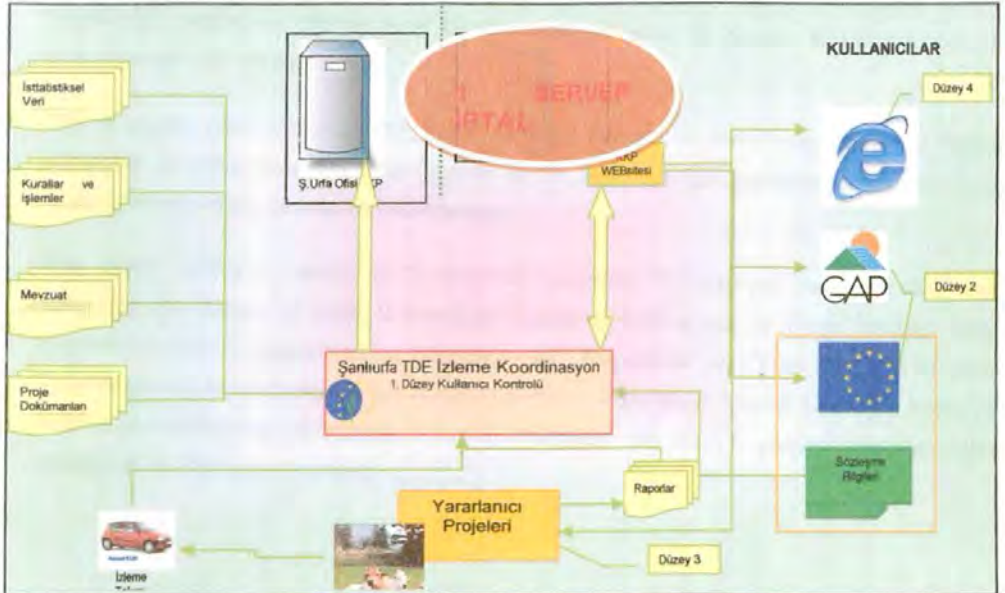
KKP, yararlanıcı projelerinin izleme ve satınalma faaliyetlerini, projenin başlangıç aşamalarında kısa dönemli uzmanlar tarafından geliştirilen web tabanlı bir Yönetim Bilgi Sistemi üzerinden

gerçekleştirmiştir. Bu durum, birçok raporda ayrıntılı olarak ifade edilmiştir. YBS'nin kullanımı ile ilgili bazı istatistikler aşağıda verilmektedir:

- Yararlanıcı projeleri, YBS aracılığı ile 306 adet üç aylık rapor göndermiştir.
- TDE, YBS aracılığı ile 624 satınalma faaliyeti gerçekleştirmiş ve gerekli olduğu yerlerde ihale duyurularını web sitesinden yayınlamıştır.
- Yararlanıcı projelerin sahipleri ve koordinatörleri, nihai yararlanıcılar, GAP, AKD ve TDE personeli de dahil olmak üzere, 2.104 kişi veri tabanına kaydedilmiştir.
- YBS'nde, 541 saha ziyaretinin kaydı yapılmıştır.

KKP Web Sitesi

- TDE'nin web sitesi, Şubat 2006 tarihinde hizmet vermeye başlamıştır. 19 Kasım 2007 tarihi itibarıyla, 165.465 kişi www.eu-gaprpd.org adresini ziyaret etmiştir. Web sitesinin aylık ortalama hit sayısı, 7.879'dur.
- Web sitesi ile ilgili bazı istatistikler aşağıdaki gibidir:
 - 197 ihale duyurusu ve ihale dosyası
 - proje ile ilgili 62 haber
 - satınalma, izleme ve eğitim gibi konularda 29 doküman
 - seminer ve eğitim faaliyeti gibi 36 faaliyetin duyurusu
 - web sitesinde 159 SSS
 - YBS Messenger aracılığı ile cevaplanan 857 soru



METEKSAN firmasının Ankara'daki web fabrikasında yer alan web sunucusu iptal edilmiş ve sistem, Ekim 2007 tarihinde, KKP ofisindeki TDE sunucusuna aktarılmıştır. İki sunucuya sahip olunması daha güvenli olsa da, masraflıdır. Tercih edilen bu seçenek ile, GAP BKİ'nin sunucusu kullanması ve ücretsiz olarak YBS'ni güncellemesi sağlanmıştır. TDE, GAP'ın kayıtlarının saklanması ve izleme faaliyetlerinin yerine getirilmesi için sunucuyu GAP ofisinde bırakacaktır. İki süreç arasında yumuşak bir geçiş yapılması için, GAP'ın bilgi işlem birimi ile gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.

3.1.7 Tanıtım ve Görünürlük

Kırsal kalkınma, dünyanın geri kalanının büyük bir ilgiyle dinleyeceği bir konu değildir. Basın da, genellikle, daha çok satacağı büyük manşetli hikayeler peşindedir. Dolayısıyla, kırsal kalkınma projelerini yürütenlerin karşı karşıya kaldığı temel bir zorluk vardır: Ya bir kırsal kalkınma faaliyetine katılım göstermesi için basının ikna edilmesi ya da bir makale kaleme alınması veya bir TV programı hazırlanmasını sağlamak için konunun ilginç ve 'dikkat çekici' bir hale getirilmesi.

KKP'nin durumu da çok farklı değildi ve proje süresince birçok zorlukla karşı karşıya kalındı. Mevcut doğal ilgisizliğe rağmen, KKP bu zorlukların üstesinden gelinmesinde oldukça başarılı olmuş ve kırsal kalkınmanın önemi ve gerçekten neleri içerdiği ile ilgili bir farkındalık yaratabilmiştir. AB ile ilgili farkındalık ve AB'nin görünürlüğü ile Türkiye'deki ve özellikle de GAP bölgesindeki rolü de, gözle görülür şekilde artırılmıştır.

Tanıtım ve görünürlük açısından KKP'nin stratejisi, web sitesinin kullanımını optimum düzeye çıkartmak ve bunu görüşmeler, broşürler, saha ziyaretleri gibi diğer medya araçları ve etkinlikleri ile tamamlamak olmuştur. Bu strateji, dinamik ve 'anlık' kapasitesi ile geniş çaplı büyük kitlelere ulaşılabilirliği nedeniyle, KKP'nin temel tanıtım aracı olmuştur. 19 Kasım 2007 tarihi itibarıyla, web sitesi tam 165.465 hit almıştır.

İlgili ve uygun olan yerlerde, KKP, GAP BKİ'nin Kamuyu Bilgilendirme Dairesi ile birlikte çalışmıştır. Bu çalışmada, Sn. Ömer Özman ile Sn. Selin Özer çok yardımcı olmuşlardır. Ekip, desteklerinden dolayı kendilerine minnettedir.

Özet olarak, KKP'nin Tanıtım ve Görünürlük faaliyetleri, 133 gazete makalesi, farklı web sitelerinde yayımlanan 22 haber, 10 televizyon haberi ve 4.500 broşür ile 'Proje Yönetimi', 'Çiftçi Örgütlenmelerinin Oluşturulması ve Sürdürülmesi', 'Hayvancılık' ve 'Yem Saklama ve Mera Yönetimi' gibi bir takım konularla ilgili afişleri içermiştir. Afişler teknik içerikli olsalar da, AB'nin ve KKP'nin görünürlüğünü artırmışlardır. Ayrıntılı istatistikler, tüm basın kupürleri, broşürler, afişler ve diğerleri Ek 6'da yer almaktadır.

KKP'nin ne olduğunu özetleyen ilk broşür (Bkz. Ek 6), son üç yıl içerisinde 3.000 kopya olarak basılmış ve dağıtılmıştır. Gözden geçirilen İş Tanımında üzerinde karara varılan üç broşürden ikincisi yerine ise, 10 Eylül 2007 tarihinde AKD, KKP'nin afiş bastırabileceğine karar vermiştir.

TDE, konunun esas temel noktalarını resimleyen afişlerin nihai yararlanıcılar (köylüler) üzerindeki etkisinin (okumadıkları) broşürlerden daha büyük olduğunu tespit etmiştir. Afişler, teknik veya idari konuları betimlemelerinin yanı sıra broşürlerden daha fazla görsel etkiye sahip olduklarından, tanıtım açısından da iyi bir materyal olmuştur. 'Projenizi Yönetin', 'Bir Çiftçi Örgütlenmesi Oluşturmak ve Sürdürmek' ve 'Hayvancılık' konularında 450 adet afiş bastırılmış ve dağıtılmıştır.

1.500 kopya basılan Final Broşürü ise, projenin tüm ortaklarının (AKD, GAP BKİ, TDE, konsorsiyum ve diğer paydaşlar) haklı olarak gurur duyduğu son derece kaliteli bir tanıtım materyali olma özelliğine sahiptir. KKP faaliyetlerinin anlatıldığı bu broşürde, hibeden desteklenen her bir proje için birer sayfa ayrılmıştır. Basılan broşürler, istedikleri gibi dağıtımlar diye GAP BKİ'ye ve AKD'ye teslim edilmiştir.

Final Broşürü, KKP'nin son faaliyeti olan KKP Kırsal Kalkınma Başarı Fuarı'nda da dağıtılmıştır. Bu kapsamda, fuar katılımcılarına 400 adet broşür dağıtılmıştır. 22 Ekim 2007 tarihinde gerçekleştirilen Başarı Fuarı, KKP'nin tüm paydaşlarının başarılarının kutlandığı son derece olumlu bir faaliyet olmuştur. AKD, GAP BKİ ve TDE'nden meslektaşlarımız da Fuar'ın katılımcıları arasında yer almışlardır. Bu kişilerin yanı sıra, Diyarbakır Valisi ve Belediye Başkanı ile Dicle Üniversitesi Rektörü ve SOFRECO ve AGRIN'in yöneticileri de fuara katılım göstermişlerdir. Fuarda, 42 yararlanıcı projesi kendilerinde ayrılan standlarda ürünlerini sergilemişler ve AB hibesinden finanse edilen projeleriyle ilgili bilgi vermişlerdir. Bu faaliyet, hem ulusal hem de yerel medyada yer almıştır (Bkz. Ek 6). Projelerin standlarını yaklaşık 400 kişi ziyaret etmiştir.

Tanıtım ve Görünürlük, yalnızca KKP ile sınırlı değildir. Yararlanıcı projeleri de, kendilerini AB ve GAP BKİ ile özdeşleştirebilmeleri için, KKP tarafından desteklenmiştir. Projeler, ofislerinde ve sahalarında kullandıkları bilgilendirme levhaları ile yazılı materyallerde kullandıkları amblem ve başlıklar, AB ve GAP BKİ bayrakları ve etiketleri aracılığıyla görünürlük yükümlülüklerini yerine getirmişlerdir. Bunlara ek olarak, birçok proje kendi broşürünü bastırarak ve basınla görüşmeler gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalar da, basılı materyaller veya TV ya da radyo programları olarak arşive kaydedilmiştir.

Konuyla ilgili özet istatistikler aşağıdaki gibidir:

Proje tabelaları – 401

TV programları – 48

Gazete haberleri – 345

Üretilen CD/DVD'ler – 1.653

Basın bültenleri – 30

Afişler/Broşürler – 44.355

Web Sitesi – 35

Tanıtım ve Görünürlük kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin ayrıntılı dökümü, Ek 6'daki 'Yararlanıcı Projeleri Görünürlük Analizi' tablosunda yer almaktadır.

3.1.8 Sözleşme Hedefleri ve Beklenen Sonuçlar Işığında Gösterilen Performans

KKP danışmanlık sözleşmesinin İş Tanımı (Ek 2), aşağıdaki hedefleri ortaya koymaktadır:

Kırsal tabanlı sürdürülebilir gelir getirici faaliyetlerin güçlendirilmesi ve çeşitlendirilmesi yoluyla yoksulluğun azaltılması.

Bu hizmet sözleşmesinin hedefi, proje faaliyetlerinin zamanında ve etkin olarak yürütülmesinde yararlanıcıya destek verecek bir Teknik Destek Ekibi'nin (TDE) oluşturulmasıdır.

19 Aralık 2006 tarihli ve 3 no.lu Zeyilname ile, İş Tanımı, değişen durumu yansıtacak şekilde değiştirilmiştir. Bu zeyilname ile, 'Sonuçlar', 'Özel Faaliyetler', 'Komisyonlar' ve 'Tanıtım ve Görünürlük' bölümlerinde değişiklikler yapılmıştır. Yapılan değişikliklerin tümü, Ek 7'de verilmektedir.

Aşağıda gösterilen 'Sonuçlar' kısmı, satınalma prosedürlerindeki değişikliği yansıtmaktadır. Burada, TDE'nin tüm kaynakları satın alıp yararlanıcılara dağıtımını üstlendiği 'menü' odaklı bir satın alımdan, yararlanıcıların kendi ihalelerini ve dağıtımlarını TDE'nin kontrolü altında kendilerinin gerçekleştirdiği bir satın alım prosedürüne geçiş yapılmıştır. Ayrıca, 5.000'den fazla nihai yararlanıcısı olan bir KKP'de, TDE'nin tüm bu yararlanıcılara eğitim sağlaması gerektiği hiçbir zaman düşünülmemiştir. Aşağıdaki paragrafta da görüleceği gibi, bu iş, yararlanıcılar tarafından yapılacaktır.

Danışman tarafından elde edilecek sonuçlar

- Ön inceleme ve ihtiyaç analizleri yapılır ve tamamlanır.
- Takip eden tedarik ihaleleri ve teklif vermeye davet duyuruları yararlanıcılar tarafından hazırlanır.

- Yararlanıcılara (proje koordinatörleri / proje sahipleri), proje faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli teknik destek veya eğitim sağlanır. Bunu takiben, nihai yararlanıcılar (hibeden sağlanan kaynağı kullanan köylüler / çiftçiler) eğitilir veya eğitimleri düzenlenir.

Sözleşme Hedefleri ve Danışman'ın Elde Etmesi Beklenen Sonuçlar Işığında Performans Değerlendirmesi

Hedefler Işığında Değerlendirme

İlk hedef olan *'kırsal tabanlı sürdürülebilir gelir getirici faaliyetlerin güçlendirilmesi ve çeşitlendirilmesi yoluyla yoksulluğun azaltılması'*na yönelik performansın değerlendirilmesi oldukça güçtür. Tüm projelerin 'genel' hedeflerinde olduğu gibi, bu hedef de 'uhrevi' (yani soyut ve tanımlanamayan) bir hedeftir. Genel hedefler projelerin 'niyet'leridir; dolayısıyla da özel ve belirgin değildir.

Yine de; hibe programından desteklenen 84 proje, gerçekten de *kırsal tabanlı sürdürülebilir gelir getirici faaliyetleri güçlendirmiş ve çeşitlendirmiştir*. Tarımsal çeşitlilik anlamında, koyunculuktan kilimciliğe uzanan 14 farklı kategoride proje yapılmıştır. Kategoriler Bazında Projeler Tablosu için Ek 9'a bakınız.

Ancak, genel çeşitlilik anlamında, bir bakıma hayal kırıklığı yaşandığını söylemek gerekir. Genel çeşitlilik dendiğinde, kırsal tabanlı ancak geleneksel çiftlik işletmelerine alternatif olan işletmelerden bahsedilmektedir (kırsal turizm, köy berberliği, mobilyacılık, tamircilik gibi). KKP hibe programı kapsamında, yalnızca iki adet tarım harici alternatif proje vardı: bir kilimcilik ve bir ipek dokumacılığı projesi. Kırsal kalkınma, aynı zamanda, civarda bir sağlık imkanının oluşturulması, köy toplum merkezinin tamiri ya da köyün futbol sahasının iyileştirilmesi gibi değişik altyapı ve sosyal faaliyetleri de içermektedir. Ancak, hibe programı kapsamında bu tip bir proje yer almamıştır.

KKP hibe programı kapsamında böyle alternatif işletmeler oluşturulması için herhangi bir öneri getirilip getirilmediği ya da niçin böyle bir öneride bulunulmadığı bilinmemektedir. Her durumda, gelecekteki kırsal kalkınma projelerinde de bu tip önerilerin yok veya yok denecek kadar az olması halinde, projenin tanıtımı aşamasında bu konu özellikle vurgulanmalıdır. Bu tür alternatif fırsatların teşvik edilmesi için mali anlamda da adım atılabilir ve daha yüksek miktarda hibeler kullanılabilir.

Öneri: *Gelecekteki kırsal kalkınma programlarında alternatif kırsal işletmelerin teşvik edilmesine önem verilmelidir.*

Sürdürülebilirlik (*'sürdürülebilir gelir getirici faaliyetler'*), yalnızca belirli bir süre geçtikten sonra gerçekten ölçülebilir. Örneğin, dünyanın en büyük ve en gelişmiş ekonomilerinden biri olan Birleşik Krallık'ta, yeni kurulan işlerin yalnızca %25'i dört yıl sonra da faaliyetlerine hala devam edebilmektedir. Dolayısıyla, bu 84 projenin %25'i dört yıl sonra halen daha devam ediyor olursa, bu oldukça büyük bir başarı olacaktır. Nitekim, Türkiye'nin koşulları, sürdürülebilirliğe Birleşik Krallık'taki kadar izin vermemektedir.

Yoksulluğun azaltılması hedefinin ölçülmesi de her zaman oldukça zor olmuştur. Böyle bir ölçüm, kısa vadeden çok uzun vadede değerlendirilebilmektedir (KKP hibesinden desteklenen projeler için, kısa vade azami 20 ay anlamına gelmektedir). Değişikliğin gerçekleşmesi zaman almaktadır; tarım sektöründe de bu böyledir. Kiraz bahçelerinin kurulması gibi bazı projelerin ilk mahsüllerini, KKP'nin bitimini takip eden iki veya üç yıldan önce vermesi mümkün değildir. Dolayısıyla, bu projeler için ölçülebilecek herhangi bir değişiklik bulunmamaktadır. Aynı zamanda, sürdürülebilirlik faktörünün doğru olarak ölçülmesi için, sonuca uzun vadede bakılması gerekmektedir; yani, en az dört yıl sonra. Projeler dört yıl sonra hala devam ediyorsa, büyük bir olasılıkla o tarihten sonra da devam edecektir.

Başlangıç aşamasında veya bu aşamaya yakın bir zamanda, hibeden finanse edilen her bir proje için birer temel durum enstantanesi alınmıştır. Bu enstantaneler, yararlanıcıların yaşam standartlarını ve yaşam stillerini içermiştir. Projelerin değerlendirilmesi KKP kapsamında yer almamaktadır; ancak böyle bir çalışmanın gelecekte AKD tarafından yapılması muhtemel görünmektedir. Böyle bir çalışma başlatıldığında, varsa meydana gelen değişiklikleri görebilmek için, benzer temel durum verileri orijinal veriler ile karşılaştırılabilir.

İkinci hedef olan *'proje faaliyetlerinin zamanında ve etkin olarak yürütülmesinde yararlanıcıya destek verecek bir Teknik Destek Ekibi'nin (TDE) oluşturulması'* hedefine başarıyla ulaşılmış olup, bu başarıyı gösteren tüm veriler ve rakamlar KKP raporlarında ayrıntılı olarak verilmektedir. AKD ve GAP BK'nin üst düzey yetkilileri de, bu bağlamda TDE'nin performansından duydukları memnuniyeti dile getirmişler ve memnuniyetleri birçok faaliyetle tutanak altına alınmıştır.

Beklenen Sonuçlar Işığında Değerlendirme

- *Ön inceleme ve ihtiyaç analizleri yapılır ve tamamlanır.*

KKP kapsamında, birçok büyük ihtiyaç analizi çalışması yapılmıştır.

Tablo 3: KKP Kapsamında Yapılan İhtiyaç Analizleri

	Analiz	Amaç	Yer ve Tarih
1	Framework Sözleşmesi Ekibinin raporunun incelenmesi (Framework Takım Lideri ve Uzmanı ile)	FW ekibinin bulguları hakkında fikir sahibi olmak ve TDE'ni bölge koşulları hakkında bilgilendirmek.	GAP BKİ Ofisi, Sanliurfa. Mayıs 2004
2	Paydaş Çalıştayı	Paydaş ihtiyaçlarının irdelenmesi ve KKP etkinliklerinin ihtiyaca cevap verecek şekilde önceliklendirilmesi	Diyarbakir Kasım 2004
3	Eğitim ve Kalkınma Gereksinim Analizi - 1. Aşama	Çeşitli paydaş grupları hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak ve paydaş profillerinin analizini yapmak, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını tanımlamak ve böylelikle yararlanıcı projelerinin de olası gereksinimlerini ortaya koymak.	GAP bölgesi Kasım 2004
4	Bölgesel Eğitim Kapasitesinin Araştırılması	KKP'ne destek olabilecek potansiyel kapasite geliştiricilerin belirlenmesi.	Aral. 04 – Ocak 05
5	Bilgi edinme Çalıştayı	Bir kesit paydaşın en acil eğitim/gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi.	Nisan 2006
6	Eğitim ve Kalkınma Gereksinim Analizi -2. Aşama	76 projenin analizi doğrultusunda yararlanıcıların Eğitim/Kalkınma gereksinimlerinin teyidi.	Mart, Nisan 2007
7	Yönetim Analiz Raporu	Mevcut ve gelecek yararlanıcı projelerinin çeşitl yönleri ile gözden geçirilmesi	Şubat 2007

Yapılan her bir ihtiyaç analizinin sonunda, tespit edilen ihtiyaçlara yönelik bir plan ve/veya program geliştirilmiştir. Ayrıca, TDE'nin yararlanıcı projelerini her ziyaretinde, uzmanlar özel olarak bir ihtiyaç olup olmadığını dikkatle incelemişler ve tespitlerini ilgili meslektaşlarına bildirmişlerdir (gerekli adımın atılmasını sağlayacak KKP Eğitim Koordinatörü ya da Ekip Lideri gibi).

Dolayısıyla, beklenen bu çıktıya yönelik olarak danışmanın performansı oldukça başarılı olmuştur.

- *Tedarik ihaleleri ve teklif vermeye davet duyuruları yararlanıcılar tarafından hazırlanır.*

Bu hibe programı kapsamında gerçekleştirilen ihale sayısı 634'dür. Bu ihalelerin 32'si iptal edilmiştir. Gerçekleştirilen ihalelerin toplam bedeli, 13.2 milyon Avro'dur. Bu ihalelerin hazırlık çalışmaları, istendiğinde ve gerek duyulduğunda TDE'nin desteğiyle, ancak tamamen yararlanıcılar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Aslında, beklenen çıktılar, ihalelerin 'hedefini' tanımlamaya yeterli gelmemiştir: ihtiyaç duyulan kaynakların satın alınmasının başarıyla gerçekleştirilmesi. Yine de, kaynaklar başarıyla satın alınmış ve bütçelenen tüm satın alım faaliyetleri Kasım 2007 sonunda tamamlanmıştır (Konuyla ilgili ayrıntılar, Bölüm 3.2.3 ve Ek 9b'de verilmektedir).

Bunlara ek olarak, TDE, 29 adet İhale Açılış Oturumu'na destek vermiştir. TDE, yararlanıcıların, bütçesi 30.000 Avro'nun üzerinde olan tüm ihale dosyalarının ve alınan tekliflerin birer kopyasının KKP ofisine getirmelerini zorunlu kılmıştır.

TDE, Yerel Açık İhale (LOT) ve Uluslararası Açık İhale (IOT) yöntemiyle yapılan 89 ihaleyi ve 49 adet Müzakere İhalesini kontrol etmiştir. Kontrol edilen ihalelerin toplam bedeli, 9.308.462.- Avro'dur. Bu, toplam ihale bütçesi üzerinden bakıldığında, gerçekleştirilen ihalelerin %70.8'inin kontrol edildiğini göstermektedir. Tüm uluslararası ihalelerin %100'ü (toplam 4 ihalenin 4'ü) ve tüm yerel açık ihalelerin %93.4'ü (91 ihalenin 85'i) kontrol edilmiştir.

Dolayısıyla, bu çıktıya ulaşmak anlamında, beklenenin üzerinde bir performans gösterilmiştir.

- *Yararlanıcılara (proje koordinatörleri / proje sahipleri), proje faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli teknik destek veya eğitim sağlanır. Bunu takiben, nihai yararlanıcılar (hibeden sağlanan kaynağı kullanan köylüler / çiftçiler) eğitilir veya eğitimleri düzenlenir.*

Yukarıda bahsi geçen çıktıda sözü edilen teknik destek, yalnızca agronomi ya da hayvancılık konularında verilen teknik destek değil, TDE'nin sağladığı teknik destek olarak da yorumlanmıştır. Yararlanıcıların, yönetim ve idare gibi konularda da desteğe ihtiyaçlarının olduğu aşikardır. Bu çerçevede içerisinde, ilk yararlanıcı projelerin uygulanmasına başlandığından

bugüne kadar KKP Ekibi'nin sağlamış olduğu destek, Ek 9a'daki KKP Yararlanıcı Destekleri tablosunda ayrıntılı olarak verilmektedir.

Bu kapsamda sağlanan teknik destek, Eğitim ve Geliştirme faaliyetleri hariç, özette aşağıdaki çalışmalarını içermektedir:

- 740 web/YBS
- 4.965 telefon/faks
- 3.661 elektronik posta
- 462 izleme saha ziyareti
- 102 diğer saha ziyareti
- 353 teknik gezi
- TDE ofisinde 390 destek toplantısı
- 49 temel durum incelemesi ziyareti
- 281 KDV muafiyeti onay görüşmesi
- 42 ihale açılış toplantısı
- 22 saha gününün organizasyonu için 21 projeye destek sağlanması
- 79 zeyilname hazırlanması için 59 projeye destek sağlanması
- Zeyilname olmaksızın 48 bütçe değişikliği hazırlıkları için 32 projeye destek sağlanması
- 344 adet Üç Aylık Raporun hazırlanmasında 86 projeye destek sağlanması

KKP kapsamında sağlanan Eğitim ve Geliştirme çalışmaları ise aşağıdaki gibidir:

- KKP'nin uygulanması sürecinde, TDE, 4.976 katılımcının yer aldığı 252 kuramsal ve pratik alan eğitimi faaliyeti gerçekleştirmiştir (10 seminer, 62 çalıştay ve 3 eğitim gezisi).
- TDE'nin teknik uzmanları, nihai yararlanıcılar için 177 açık alan eğitimi düzenlemişler ve bu eğitimlere 1.340 nihai fayda sahibi katılmıştır.
- AKD yetkilileri 7 satınalma çalıştayına katılım göstermişler ve AB'nin mali ve idari prosedürleri ile ilgili 2 seminer düzenlemişlerdir.

Yukarıda belirtilen rakamlara, 680 nihai yararlanıcının çiftçi örgütlenmeleri ile ilgili olarak proje ekipleri içerisinde eğitildiği bir çalışma da eklenebilir. Sürdürülebilirliği desteklemede, örgütlenme son derece önemlidir. KKP, bu inisiyatifi mümkün olduğu kadar yoğun bir şekilde teşvik etmiştir. Ayrıca, aynı konuyla ilgili olarak, 50 yararlanıcı için dört adet çalıştay düzenlenmiştir.

Bu konuda tam ve ayrıntılı bilgi için, Ek 10'daki GAP KKP Eğitim Faaliyetleri Tablosu'na bakınız.

Geniş bir alan içerisinde yürütülen çok sayıda projeden sorumlu küçük bir ekip için, yukarıda belirtilen istatistikler son derece başarılı rakamlardır. Proje başına 8 ziyaret ortalaması ile çok yoğun bir çalışma gösteren ekip, hibeden finanse edilen faaliyetlerini tamamladıktan sonra bile projelere yardım ve destek sağlamaya devam etmiştir. Dolayısıyla, beklenen çıktılar ve sonuçlar ışığında sergilenen performansın çok iyi olduğunu söylemek doğru olacaktır.

'*Bunu takiben, nihai yararlanıcılar eğitilir veya eğitimleri düzenlenir*' çıktısına bakıldığında ise, ne yazık ki, yararlanıcıların bu hedefi başarıyla yerine getirdiklerini söylemek mümkün değildir. KKP'nin yararlanıcı proje koordinatörleri eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kötü yönetildiğini anladıklarında, TDE'nin duruma müdahale etmesi ve mümkün olduğu kadar fazla sayıda nihai yararlanıcı için eğitim ve geliştirme faaliyeti sağlaması gerekmiştir. Bu kapsamda, hayvanlarını daha iyi yetiştirebilmeleri ve dolayısıyla da hibeden sağlanan mali desteği daha etkin bir şekilde kullanabilmelerini sağlamak amacıyla, 1.340 nihai yararlanıcıya eğitim ve yönlendirme hizmeti verilmiştir.

Final izleme raporunda, Kasım 2007 sonu itibarıyla hibeden finanse edilen projelerin durumu şöyle özellenmektedir:

Tablo 4: Hibeden Finanse Edilen Projelerin Durumu

Destek Kategori Türü	Potansiyel Başarısızlık	Sürdürülebilir	Model Proje-Yapılabilir proje	Tamamlanan
Her Kategori için proje sayısı	17	67	43	84
Her Kat. için yüzde - 84 proje	(%) 20	(%) 80	(%) 51	100%

Bu tabloda verilen rakamlar, uygulanan 84 proje içindir. Başlangıçta iptal edilen üç proje, toplama dahil edilmemiştir. Tüm projelerin ayrıntıları, özet yorumlar ile birlikte, Ek 9'daki Yararlanıcı Projeleri Destek Kategorileri Tablosu'nda verilmektedir.

Yukarıda da bahsi geçtiği üzere (s.23), yeni işletmelerin yalnızca %25'inin dört yıl sonra da faaliyette olduğu Birleşik Krallık gibi örneklerle karşılaştırıldıklarında, durum oldukça iyi görünmektedir. Ancak, asıl kanıtlar, bir süre sonra görülecektir: Dört yıl sonra bu projelerin kaç tanesi halen daha faaliyette olacaktır? Daha önce de ifade edildiği ve önerildiği gibi, her durumda, konuyla ilgili sürekli teknik ve idari destek ve tavsiyelerde bulunulması gerekecektir.

Son olarak, KKP'nin performansı ile ilgili olarak bir de 'müşteri' geri bildirimlerinden bahsetmek gerekir. Ekim ve Kasım ayları içerisinde, yararlanıcıların KKP Ekibi tarafından sağlanan yardım ve desteğin düzeyi ile ilgili memnuniyet veya memnuniyetsizliklerini görmek ve görüşlerini almak üzere bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma çalışması, birebir görüşmeler olarak değil, yararlanıcılara gönderilen anket formları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Uygulanan bu yöntemin arkasında iki temel neden yatmaktadır. Birincisi görüşmeleri gerçekleştirmek için yeterli kaynağın olmaması, ikincisi de yararlanıcıların sorulara kendi kendilerine yanıt verirken daha samimi ve gerçekçi olacaklardır. Konuyla ilgili ayrıntılar, Ek 14'de verilmektedir. Araştırma bulguları, özetle, TDE'nin notunun 5 üzerinden 4.39 olduğunu göstermektedir. Puanlamanın dökümü, aşağıda verilmektedir.

Tablo 5: Yararlanıcıların KKP'nin Performansı ile İlgili Geri Bildirimleri

	Ortalama
İzleme ve Değerlendirme	4,45
Satınalma	4,12
Teknik Destek	4,47
Eğitim	4,17
Genel olarak KKP Koordinasyonu	4,46
Benimseme	4,68
Toplam	4,39

KKP'nin Mantıksal Çerçevesi (Ek 8), projenin uygulama sürecindeki hedefler ışığında elde edilen sonuçları göstermektedir.

3.1.9 KKP'nin Etkileri

KKP gibi büyük ve çok disiplinli projelerin etkileri, ancak uygun bir Etki Değerlendirmesi programı aracılığı ile ölçülebilir. Böyle bir program için de, söz konusu proje başlamadan önce veya en geç projenin başlangıç aşamasında, bir ön değerlendirme çalışmasının yapılması gerekir. Daha sonra da, ivedi ve uzun vadeli etkileri ölçebilmek amacıyla projenin sonunda ve birkaç yıl sonra, diğer çalışmalar gerçekleştirilir. Etki Değerlendirmeleri, odak grup toplantıları, bireysel görüşmeler ve anketler gibi birçok aracı içinde barındıran karmaşık ve kapsamlı çalışmalardır. Korelasyon ve neden-sonuç analizini de içine alan tekniklerin uygulanması, bu tip çalışmaların oldukça uzun sürmelerine neden olmaktadır.

KKP için böyle bir değerlendirme programı planlanmamış olup, KKP'nin İş Tanımı'nda da yer almamaktadır. Dolayısıyla, Proje başlamadan önce, ne TDE ne de GAP BKİ ya da AKD tarafından bir ön Etki Değerlendirmesi çalışması yaptırılmamıştır. Gelecekte de böyle bir çalışmanın yapılacağına dair birşey öngörülmemektedir. Ancak, bir Etki Değerlendirmesi çalışmasını destekleyici ön gerekliliklerden biri de, hibeden desteklenen her bir yararlanıcı projenin başında ya da ilk aşamalarında yapılmış olan Temel Durum enstantane çalışmaları şeklindeki uygulamalardır.

Bu enstantaneler, elbette ki, her bir projenin başlangıcındaki durumun sadece küçük bir fotoğrafını vermekte olup, bölge içi veya dışı göç ya da bölgesel yoksulluğun azaltılması gibi boyutlardaki bölgesel perspektifleri göstermemektedir. Her durumda, 20 milyon Avro yüksek bir miktarmış gibi görünse de, GAP bölgesinin karşı karşıya kaldığı zorluklar göz önüne alındığında ne yazık ki sadece okyanusta bir damla niteliği taşımaktadır ve diğer genel zorluklarla karşılaştırıldığında bölge üzerindeki etkisi gerçekten küçük olacaktır.

Aynı zamanda, 'kuruluş' projeleri niteliğinde olan kiraz bahçesi projesi gibi bazı projelerin bugün ya da yakın gelecekte herhangi bir etkileri olmayacaktır. Buna ek olarak, projelerin faaliyetleri Mart 2006 tarihinde başlamıştır ve tarım sektöründeki değişiklikler uzun zaman almaktadır: asgari bir sezon yani bir yıl... Dolayısıyla, KKP, en erken başlamış olan projelerin bile (ki bazıları daha sonraları hayata geçmişlerdir) başlangıcından itibaren yaklaşık 20 ay sonra sona ermekte olduğundan, projenin bu noktadaki etkisi minimal düzeydedir.

Yine de, projenin etkilerinin bu koşullar altında ve bu kadar erken bir aşamada değerlendirilmesi ile ilgili olarak yukarıda bahsedilen zorluklara rağmen, KKP kapsamındaki faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve KKP'nin etkisinin ne olduğu ya da ne olabileceği ile ilgili bir 'tahmin' yürütülmesi faydalı olacaktır.

KKP Faaliyetlerinin Sonuçları / Çıktıları

Bir etkisi olan ya da olacağı düşünülen faaliyetler aşağıdaki gibidir:

1. KKP uygulaması ve yararlanıcı projelerine sağlanan destek

- a. Teknik destek
- b. İdari ve yönetsel destek
- c. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri
- d. Çiftçi örgütlenmeleri
- e. Pazarlama desteği

2. Tanıtım ve görünürlük

3. Hibe Programı kapsamındaki projelerin çıktıları

Ek 9a – İzleme ve Değerlendirme’de verilen KKP Yararlanıcı Destekleri Tablosu, hibeden finanse edilen projeler uygulamaya geçtiklerinden bu yana TDE tarafından verilen eğitim ve geliştirme harici destekler için, 1a ve 1b anlamında toplanan istatistikleri vermektedir. Benzer bir tablo olan ‘GAP KKP Eğitim Faaliyetleri Tablosu’ da (Ek 10 – Kapasite Oluşturma), eğitim ve geliştirme çalışmaları ile ilgili ayrıntıları açıklamaktadır. Aynı şekilde, KKP Tanıtım ve Görünürlük faaliyetleri de, Ek 6’da listelenmektedir.

Eğitim ve geliştirmeyi içeren ve içermeyen tüm faaliyetlerin bir özeti (KKP Çiftçi Örgütlenmeleri inisiyatifi ile ilgili görüşler de dahil olmak üzere) yukarıda Bölüm 3.1.8’de (s. 21) ifade edilmiş olup, burada tekrar etmeye gerek görülmemiştir. Her durumda, uygulanan ve yürütülen her faaliyetin bir etkisi olmayabilir.

KKP’nin mevcut ve potansiyel etkilerini incelemek için en iyi yerlerden biri de, iki pazarlama uzmanının hazırlamış olduğu Pazarlama Raporu’dur (Bkz. Ek 2). Konuyla ilgili bir özet, aşağıda ‘Pazarlama Desteğinin Etkisi’ kısmında verilmektedir. Yine aşağıda 32. sayfada yer alan ‘Diğer Başarı Göstergeleri’ de, konuyla ilgili bilgi vermektedir. Pazarlama ile ilgili çalışma yapılan 62 yararlanıcı projesinin tümünün ayrıntıları, asıl Pazarlama Raporu’nun Ek 3’ünde yer alan Pazarlama Özet Tablosu’nda özellenmektedir.

Pazarlama Desteğinin Etkisi

TDE’nin yürütmüş olduğu faaliyetler, KKP koordinatörleri, her iki pazarlama uzmanı ve yararlanıcı projelerin de gayretleri ile, pazarlama sonuçları gözle görülür şekilde iyiye gitmiştir. KKP Koordinatörlerinin değerlendirmesine göre, hibeden finanse edilen projelerin başlangıcında, bu projelerin %70’inin pazarlama planları hiç de tatminkar değildi. Eylül 2007 tarihindeki değerlendirme ise, tatminkar ve kabul edilebilir pazarlama planlarını %57 olarak göstermiştir; ancak halen daha pazarlama planı yetersiz olan bir %25’lik kısım vardır. Ekim –

Kasım döneminde, ürünlerini en iyi fiyattan satabilmeleri için bu projelere destek verilmiştir. Şu anda, pazarlaması yetersiz olan bir proje bulunmamaktadır. Projelerin pazarlama başarılarının ne düzeyde olduğunu daha doğru bir şekilde değerlendirebilmek için, aşağıdaki yöntem kullanılmıştır:

Daha önceki raporlarda kullanılan 'çok tatminkar' derecelendirmesi, iki ayrı düzeye ayrılmıştır:

Mükemmel (Ek 3'deki 1. derece) – yenilikçi, modern, işi yaygınlaştıran, daha fazla yararlanıcıyı içeren, vb.

Çok iyi (Ek 3'deki 2. derece) – gruplar halinde çalışan, en iyi pazar fırsatlarını kullanan, geleneksel hijyenik olmayan uygulamaları azaltan, kurulu pazarlarla bağlantısı olan, fiyat avantajı olan.

Daha önceki 'tatminkar' derecelendirmesi de, iki ayrı düzeye ayrılmıştır:

Tatminkar (Ek 3'deki 3. derece) – çalışmalar normal düzeyde ama 2. dereceye çıkabilir, gelecek için planları var, biraz ya da potansiyel yatırım.

Zayıf (4. derece) – satış problemleri olmadığı için yetersiz olarak değerlendirilmiyorlar, hatta (peynir imalatı yoluyla) katma değer ekliyorlar, ancak bunu geleneksel yöntemlerle yapıyorlar. Projenin ekonomik olmayan tasarımı, herhangi bir pazarlama gelişimini engelliyor.

Bu derecelendirme sistemine göre, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 6. Yararlanıcı Pazarlama Plan ve Eylemlerinin Özeti (1 – mükemmel / 4 – zayıf)

	Derece	Proje sayısı	%
Çok tatminkar	Mükemmel (1)	10	16
	Çok tatminkar (2)*	17	28
Tatminkar	Tatminkar (3)	28	45
	Zayıf (4) **	7	11
	Pazarlama etkinliği olan toplam proje	62	100%
	Pazarlama olmayanlar	22	
	Toplam	84	

*Ekim-Kasım döneminin sonunda uygulamaya konan pazarlama müdahalelerinin etkisiyle, bu rakamın artması beklenmektedir. Yeni pazarlama stratejilerinin adapte edilmesi için zamana ihtiyaç vardır. Proje de Kasım ayı sonunda tamamlanacağı için, nihai sonuçları KKP'nin yaşam süresi içerisinde görebilmemiz mümkün değildir.

**Bunlar, koyun dağıtımı ya da mantar üretimi gibi ekonomik olarak kendi ayakları üzerinde durabilen projeler değildir (yerel idare tarafından finanse edilmiş, ancak şimdi desteği kesilmiş olanlar).

Diğer başarı göstergeleri: Pazarlama faaliyeti olan 62 proje içerisinde (Bkz. Ek 3 Pazarlama Raporu):

- **19** proje faaliyetlerini geliştirmek için ilave yatırım desteği almış, ikisi TKİB hibesine başvurmakta
- **44** proje grup olarak devam etmekte
- 17 mandıracılık projesinden **10** tanesinin şu anda soğutma tankı mevcut
- 12 küçükbaş hayvan projesinden **4** tanesinin şu anda soğutma tankı mevcut
- **22** proje, TDE'nin bağlantıları ve müdahalesi sayesinde doğrudan piyasa ile bağlantı halinde (ticari şirketler ve süpermarketler gibi)
- Projeler arası işbirliği kurulmuş durumda (TEMA Vakfı ve Adıyaman Arıcılar Birliği, organik bal üretimi için iyi bir işbirliği kurmuştur. 472 referans numaralı proje, 461 ve 131 referans numaralı projelere mısır satmaktadır. 190 referans numaralı proje ise, 173, 174, 175 ve 177 referans numaralı projelere silajlık mısır satmak için görüşmelerini sürdürmektedir.
- **27** proje, faaliyetlerine daha fazla kişinin katılmasını ya da faaliyetlerin başka kişilerce yinelenmesini sağlayarak basamak etkisi yaratmış (Örneğin 74 referans numaralı projedeki Dutluca Zirai Kalkınma Kooperatifi, komşu köylerdeki köylüleri kooperatif üyesi olmaları ve Süt Toplama Merkezi'ne süt satmaları için ikna etmiştir. 151 referans numaralı safran üretimi projesi ise, bölgede ilave talep yaratmıştır. Hilvan'dan bir kişi, bu faaliyeti kendi ilçesinde de başlatmayı ciddi olarak düşünmektedir. İslahiye'deki biber projeleri, bölgedeki diğer çiftçileri kendi faaliyetlerini (tohumculuk değil, fidancılık ve damlama sulama) uygulamaya ikna etmişlerdir. 131 referans numaralı proje de, önceden beri hiçbir başarılı örneğe sahip olmayan Şırnak'ta iyi bir işbirliği modeli olmuştur. 86 referans numaralı Bayram yoğurtları projesi ise, diğer insanları kendi köylerinde de benzer işleme tesisleri oluşturmaya itmiştir – 274 ve 278 referans numaralı projeler gibi)
- Bozova pilot çalışma gezisi ilk olmak üzere, projeler arasında **5** tane böyle çalışma gezisi düzenlenmiştir.
- İlave gelir elde etme fırsatları incelenmiş (yan ürün satışı, boğa besiciliği – TARET desteği, kuzu satışı, ilave tesisler – Bayram yoğurtları gibi) ve bu fırsatların **28** proje için değerlendirilmesi planlanmıştır.

- Yönetim ve Pazarlama Çalıştay'ının da gösterdiği üzere, birçok yararlanıcı projenin pazarlamaya olan bakış açısı değişmiş olup, şu anda bu projelerin gelecek ile ilgili planlarının merkezinde pazarlama yatmaktadır. Örneğin, 369 referans numaralı keçi yetiştiriciliği projesi, ürettikleri peynirin hijyen ve kalitesini artırmak amacıyla bir peynir ünitesi kurmak, bir marka oluşturarak daha yüksek fiyatlı pazarları hedeflemek, keçilerin sayısını artırmak ve lojistik sebeplerle sürü oluşturmaya yönelik geleneksel köy yaklaşımını kullanmak üzere TKİB hibesine başvuracaktır. Bu kapsamda, bir de süt toplama aracına ihtiyaç duyacakları için, kredi almayı ve/veya destek için yerel idareye başvurmayı düşünmektedirler. 408 referans numaralı ev tekstili projesi ise, yedi kooperatif üyesi arasında yer alan bir genç kıza, günde bir saat süreyle üretim işine ara vererek yeni pazar ve piyasa araştırması yapmak üzere görevlendirecektir. Bu projenin uygulayıcıları, ayrıca, diğer çalıştay katılımcılarına (özellikle de ihracat işiyle uğraşmakta olanlara) elektronik kataloglar göndererek, ürünlerinin tanıtımını sağlayacaklardır. Gaziantep bölgesindeki seracılık projeleri de (yalnızca 2 KKP projesi değil 15 sera çiftliği) ürün yelpazelerini talep üzerine genişletmek ve yalnızca hal gibi geleneksel pazarlar değil süpermarketler gibi daha etkin pazarlar aramak için bir Birlik oluşturacaklardır.

Pazarlama Faaliyetlerinin Projelerin Sürdürülebilirlik Olasılıkları Üzerindeki Etkileri (KKP Koordinatörlerinin profesyonel görüşlerine göre)

Çok güçlü- 1	Güçlü- 2	Sürdürülebilir - 3	Zayıf- 4
10 – 16%	31 – 50%	13 – 20%	8 – 12%**

**Bunlar, koyun dağıtımı ya da mantar üretimi gibi ekonomik olarak kendi ayakları üzerinde durabilen projeler değildir (yerel idare tarafından finanse edilmiş, ancak şimdi desteği kesilmiş olanlar).

Farklı Etki Tipleri

KKP, kardeş projesi olan KMGP tarafından kullanılan bir etki sınıflandırması yani kategorizasyon modelini takip etmiştir. Buna göre, olası etkiler dört ana grup altında sınıflandırılabilir: kısa vadeli, uzun vadeli, doğrudan ve dolaylı etkiler. KKP bağlamında kısa vadeden kasıt, hibeden finanse edilen projelerin uygulama süresidir. Uzun vade denildiğinde ise, hibe finansmanının sona erdiği tarih olan 30 Kasım 2007'den sonraki dönem anlaşılmalıdır. Uzun vadeli etkilerin, ilerde ne olabileceği ile ilgili sadece bir 'tahmin' olduğunu söylemek gerekir.

Doğrudan etkiler, KKP faaliyetleri sonrasında ortaya çıkan sonuçlar, yani bu faaliyetlerin sonuçlarıdır. Dolaylı etkiler ise, KKP'nin doğrudan etkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan diğer etkilerdir.

KKP faaliyetlerinin sonucu olarak, bölgenin içinde ve dışında ortaya çıkan ya da ortaya çıkması beklenen etkilerin aşağıdaki tabloda listelenen etkiler olacağı tahmin edilmektedir:

Tablo 7 – Kırsal Kalkınma Projesi'nin Etkileri

	Kısa Vadede	Uzun Vadede
Doğrudan Etkiler	<ol style="list-style-type: none"> 1 İstihdam oluşturma 2 Bölge ekonomisine parasal katkı 3 Kırsal kalkınmayla ilgili farkındalığın artması 4 Doğru proje yönetimi, AK prosedürleri ve finansman başvuruları ile ilgili kapasite oluşumu 5 Düzgün ve etkin çalışan çiftçi örgütlenmeleri (toplu alım ve satım faaliyetlerinde bulunan kooperatifler gibi) 6 Planlama, bütçeleme ve pazarlama anlamında kırsal iş yönetimi farkındalığının artması 7 Yerel halkın bilgi teknolojilerini kullanmasıyla ilgili farkındalığın ve becerilerinin artması 8 Medya ilgisinin artması 9 Hijyen standartları bilincinin artması 10 Toplumsal cinsiyet konularında farkındalığın başlaması 	<ol style="list-style-type: none"> 1 İstihdam oluşturma 2 Düzgün yönetilen proje sayısının artması 3 Sözleşmeli çiftçilik etkinliklerinin artması 4 Bölgenin değişik yörelerindeki köyler arasında kırsal işletme bilgisi anlamında işbirliği 5 Üreticiler ve işletme tesisleri arasındaki bağlantıların daha iyi çalışması 6 Tarla günlerinin, demonstrasyonların ve örnek işletmelerin bölgede daha etkin kullanılması 7 Hijyen standartlarının gelişmesi 8 KKP tarafından yürütülen projelerdeki başarılı örneklerin izlenmesiyle yeni ve modern hayvancılık, sulama ve diğer teknik uygulamaların pratiğe yansıtılması (projelerin tekrarlanması gibi) 9 Çevre dostu uygulamalar 10 Tedarikçileri, üreticileri, işleme tesislerini ve pazarları birbirine bağlamak yoluyla ve katma değer yaratarak sürdürülebilir üretim sistemlerinin oluşması
Dolaylı Etkiler	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kamu kuruluşlarının benzer projeleri başlatması 2 Bazı KKP yararlanıcılarını başarılı uygulamaları sonucunda başka projelere başlamaları 3 Gıda işleme firmalarının, daha fazla ve daha iyi ürün alma konusunda üreticilere eğitim, malzeme temini vb. konularda yardımcı olmalarının önemini 	<ol style="list-style-type: none"> 1 AB kaynaklı olmayan finansmanlarla yapılacak kırsal kalkınma proje sayısının artması 2 Bazı KKP yararlanıcılarının iyi uygulamaları sonucunda, başka bazı projelere girmeleri 3 Bütünleşmiş çarpan etkisiyle bölgedeki sosyo-ekonomik kalkınmaya katkı 4 TKİB, STK ları, işleme tesisleri ve pazar gibi kırsal kalkınma aktörleri arasında

	anlamaları	daha bütünleşmiş ilişkiler
4	Ankara AKD'nun GAP bölgesinin kırsal yapısı hakkında daha olumlu bir anlayışa sahip olması	5 Proje hazırlama ve uygulama amacı ile valilikler ve belediyelerin özel birimler oluşturmaları
5	AKD ve GAP BKİ arasında daha yakın bir çalışma ilişkisi	6 Kentlere göç oranında azalma
6	Yayım teşkilatı, STK vb. kuruluşların örnek projeler, tarla günleri ve demonstrasyonların önemi hakkında bilinçlenmeleri	
7	Finansman kuruluşlarının sahada işbirliğine başlaması	

Tabloda bahsi geçen çeşitli etkilere ilgili görüşler, Ek 8 – Etki Analizi'nde verilmektedir. KKP'nin Mantıksal Çerçevesi (Ek 8), projenin süresi boyunca tüm Faaliyetler, Hedefler ve Hedeflere Ulaşmadaki Başarıları göstermektedir.

3.1.10 Edinilen Dersler ve Öneriler

Bu kısım, KKP Ekibi üyelerinin (uzun dönemli uzmanlar, kısa dönemli uzmanlar ve personel), GAP BKİ ve AKD yetkililerinin ve çeşitli paydaşların bireysel gözlemlerini ve görüşlerini içermektedir. KKP süresince ifade edilen bu görüşler, kişilerin bireysel görüşleri ve gözlemleridir. Dolayısıyla, Türkiye'de Avrupa Komisyonu Delegasyonu ile temsil edilen Avrupa Birliği'nin, GAP BKİ Başkanlığı'nın ya da konsorsiyum veya üyelerinin kurumsal görüşlerini yansıtmamaktadır.

TDE, iki Hibe Programı Geri Bildirim toplantısı düzenlemiştir. Bu oturumlar, son aylık raporlarda ayrıntılı olarak yer almıştır. Şanlıurfa'da yapılan birinci toplantı, TDE ve GAP BKİ yetkililerinin yanı sıra, farklı projelerden yararlanıcıları da kapsamıştır. Bu toplantıda elde edilen sonuçlar, Ekim ayı başında AKD'nin Ankara'daki ofisinde yapılan diğer bir toplantıda AKD yetkililerine iletilmiş ve tartışılmıştır. Dolayısıyla, gerçekleştirilen bu iki toplantı ile, hibe programının 3.5 yıllık uygulama sürecinde büyük deneyim sahibi olan tüm paydaşların temsilcilerinin görüşleri alınmıştır. Oldukça olumlu geçen bu oturumlarda, gelecekteki diğer hibe programlarının kolaylaştırıcıları tarafından kullanılabilecek son derece faydalı ve yapıcı görüşler elde edilmiştir.

Toplantılar süresince alınan notlar, bir rapor haline getirilmiştir: Ek 2 – 'Hibe Programı Geri Bildirim Toplantısı – Eylül 2007'. Hibe Programı kapsamındaki faaliyetler, KKP'nin hemen hemen tüm faaliyetlerini kapsadığı için, 'Neler Yolunda Gitti?' ve 'Neler Daha İyi Yapılabilirdi?' başlıkları altındaki geri bildirim oturumları KKP faaliyetlerinin büyük bir çoğunluğunu içine almıştır. Dolayısıyla, bu toplantı notlarının yer aldığı ve Ek 2'de sunulan bu Rapor, 'Edinilen Dersler' bağlamında iyi bir katkı sağlamaktadır.

'Edinilen Dersler' başlığı altında ifade edilen görüşler, KKP'nin dört ana bileşeni için ayrı ayrı verilmektedir: 'Proje Yönetimi ve AB Görünürlüğü', 'Hibe Programının Desteklenmesi', 'Kapasite Oluşturma' ve 'Gerİ Ödeme Takvimi'.

'Edinilen Dersler', genellikle, öğrenmenin uygulamaya geçirilmesini sağlamak amacıyla yapılan önerileri içermektedir. Buna bağlı olarak, aşağıdaki bölümlerde, ilgili yerlerde edinilen derslerle ilgili yorumlar yapılmıştır. Yorum gerekmeyen durumlarda ise, sadece konuyla ilgili öneri ifade edilmiştir. Böyle durumlarda, ifade edilen öneri, hem edinilen dersi tanımlamaya hem de edinilen ders doğrultusunda yapılması tavsiye edilen eylemi anlatmaya yeterlidir.

3.1.10.1 Proje Yönetimi ve AB Görünürlüğü – Edinilen Dersler ve Öneriler

Yönetim

1. Yeterli Kaynağın Sağlanması: İK ve Zaman

Geniş bir alana yayılmış olan GAP bölgesinde yürütölen 84 projenin tam anlamıyla desteklenmesi, hem sahada (TDE) hem de Ankara'da (AKD) yeterli insan kaynağına sahip olunmasını gerektirmektedir. Ancak, her iki ekibin de bu anlamda yetersiz kaynağa sahip olduğu açıktır. KKP Ekibi, yararlanıcı projelerine yardım ve destek sağlamak için, uzman başına haftada ortalama 55 saat görev yapmıştır. Çalışma temposunun sürekli olarak böyle olmaması gerekirdi ve ilave iki uzman istihdamı bunu önleyebilirdi.

AKD tarafından sağlanan destek, oradaki personel de sürekli olarak yoğun bir işyükü altında görev yaptığından, her zaman gerektiği kadar zamanında sağlanamamıştır. Yine de, projeye olan bağlılıkları ve ilgileri ile akşamları ve haftasonları mesai saatleri haricinde uzun saatler boyunca çalışarak, mevcut koşullar altında yapabildikleri derecede gerekli desteği sağlamışlardır. Ancak, TDE'nin durumunda olduğu gibi, insanlar sürekli olarak mesai dışında da çalışmaya devam ediyorlarsa, çalışmalarının etkili olması beklenemez. Bir süre sonra hem motivasyonun hem de performansın 'iflas'ına yol ačan bu durumdan mutlaka kaçınmak gerekmektedir.

Projeye ayrılan süreye bakıldığında ise, ayrılan sürenin de yetersiz olduğu görölmektedir. Aslında, projenin gerçekleşen tarihten en az bir yıl önce başlaması planlanmıştır. Tekliflerin değerlendirilmesi sürecinin uzunluğu (18 ay) da, projenin uygulama süresinin daha da kısalmasına neden olmuştur. Uzun vadeli bir süreç olan tarım sektöründe mevsimler söz konusu olduğu için, zamanlama son derece önemlidir. Tarımsal çalışmalar yılın herhangi bir zamanı başlayamaz ya da tarımsal çalışmaların başlaması için satınalma işleminin tamamlanması beklenemez. Bu nedenle de, bir sezon kaçırıldığında, bununla bağlantılı olarak tüm faaliyetler bir yıl ileri atılır. Tarımsal projelerin süresinin daha kısa değil, daha uzun tutulması gerekir. Hibe Programı yalnızca mal veya hizmet satın alımı ile ilgili olmamalı, satın alınan kaynakların etkin

olarak kullanılmasına yönelik uygulamaların öğrenilmesi ve doğru şekilde yürütülmesini de içermelidir.

KKP kapsamında hedeflenen birçok şeye ulaşılmış olmasına rağmen, projenin tam anlamıyla etkin olabilmesi için en az bir yıl daha gerekmektedir. Bu talep öne sürülmüş olmasına rağmen, ne yazık ki kabul görmemiştir. Son yılı içerisinde, yararlanıcılara sağlamakta olduğu destek açısından (teknik, yönetsel ve idari, izleme, pazarlama, örgütlenme gibi), KKP çalışmaları 'en yüksek hızda' devam etmekteydi. Yararlanıcılar hızla öğreniyor ve öğrendiklerini uygulamaya geçiriyorlardı. Ancak, her zaman olduğu gibi, KKP için de uygulamanın tam zirvedeyken sonlandırılması gerekmiştir. Birçok yararlanıcı projenin uygulama süresi de, normalde verilen süreden çok daha fazla olmalıydı. Bu durum, projelerin uygulama sürelerini uzatmak amacıyla yapılan zeyilnamelerin sayısında da kendini açıkça göstermektedir. Elbette ki, bu zeyilnameler, proje uygulamalarının süresini sadece 30 Kasım 2007 tarihine kadar uzatabilmiştir.

KKP kapsamında yapılan 20 milyon Avro'luk yatırım göz önüne alındığında, bu yatırımın yönetimi ve uygulanması için yeterli zamanın sağlanamayıp, bu yatırıma yapılacak geri dönüşlerin optimum düzeyde çıkarılamamış olması son derece üzücüdür.

Öneri: Bir projenin etkin olarak yürütülmesi için gereken süre ve personel (hem sahadaki ekipler hem de AKD desteği) anlamında yeterli kaynağın sağlanması gerekmektedir.

Tanıtım ve Görünürlük

1. Hibe Programı'nın Tanıtımı İçin Basının Kullanılması

Öneri: Bilgilendirme toplantılarına ek olarak, basından (yerel ve bölgesel gazeteler, radyolar ve televizyonlar) da faydalanılmalıdır. Valilikler, Kaymakamlıklar ve İl/İlçe Tarım Müdürlükleri gibi kamu kurum ve kuruluşları, yararlanıcıların bilgilendirilmesi ve daha geniş kitlelere ulaşılabilmesi için bir bilgi iletişim merkezi görevi görmelidirler.

3.1.10.2 Hibe Programı'nın Desteklenmesi – Edinilen Dersler ve Öneriler

İzleme ve Değerlendirme

Neler Yolunda Gitti?

1. KKP tarafından verilen yönetim, pazarlama ve teknik alan eğitimlerinin, oldukça önemli ve etkili oldukları kanıtlanmıştır. Sözleşme süresince, projeler çok iyi bir ilerleme kaydetmişlerdir.
2. Kapalı alanda yapılan kuramsal eğitimler de (satınalma, eğiticilerin eğitimi, görünürlük, faaliyet planı, çiftçi örgütlenmeleri gibi) çok faydalı olmuştur.
3. Yukarıda bahsi geçen desteklerin sayesinde,

- Yararlanıcıların kendi köylerinde ve civar köylerde teknik konular ile ilgili olarak, ve
 - Proje sahiplerinin örgütlerinde proje yönetimi ile ilgili olarak
- kapasite oluşturulmuştur.

1. Hibe Programı'nın Amacına Uygun Proje Tiplerine Karar Verilmesi

Hibe Programı'nın amacına ulaşmada gerekli olan proje tipleri açık ve net olmalıdır. Bunlar sürdürülebilir ve ekonomik anlamda kendi ayakları üzerinde durabilen projeler mi yoksa sadece aile ekonomisini destekleyen projeler mi olmalıdır? Seçilen projelerden bazıları, yalnızca aile ekonomisine yardım amacı taşıyan projelerdir. Bu tip projelerde, ailelere belirli bir sayıda koyun verilmekte, aileler ise bunları köyün genel sürüsü içerisinde değil kendi sürüleri içerisinde yetiştirmektedirler; ki böyle bir yaklaşım, hiçbir zaman önerilmemektedir.

Öneri: Hibe Programının amaçlarına ulaşmak için, geliştirilecek ve yürütülecek proje tiplerine karar verilmelidir. İdeal durumda, projelerin ekonomik olarak tutarlı ve potansiyel olarak sürdürülebilir projeler olması gerekmektedir.

2. Özel Müdahale Alanlarının ve İhtiyaçların Hedeflenmesi

Hedefi çifteyle vurmaya çalışan ve bölgenin daha ciddi ihtiyaçlarına yönelmeyen bir hibe programı yerine, nokta atış yaklaşımı ile Siirt, Şırnak ve Batman gibi daha yoksul kesimlerin ve sertifikalı tohum üretimi, mera yönetimi ya da kışlık yem koruması gibi özel müdahale alanlarının hedeflenmesi halinde, Hibe Programı ile yapılan yatırımlar daha etkili kılınacaktır. GAP bölgesinin karşı karşıya kaldığı zorluklar, belli bir hedefe odaklanamamış olan 20 milyon Avro'luk bir yatırımla çözülemeyecek kadar büyük ve çok sayıdadır. Sağlanan finansman daha ciddi sorunlara ve zorluklara yöneltileseydi, daha büyük çaplı etkiler elde edilebilecekti.

Öneri: Gelecekteki hibe programları, özellikle de bu programların uygulanacağı bölgelerin en çok ihtiyaç duyulan yönlerine ve karşılaşılan en büyük zorluklara yoğunlaşılmasına izin verecek şekilde tasarlanmalıdır.

3. Yerel Vergi Dairelerinin ve Denetçilerin Kapasitesinin Geliştirilmesi

Bu alandaki yerel kapasite oldukça zayıftır. Her iki birim de Hükümet'in esas ve usullere getirdiği yenilik ve değişikliklerden genellikle haberdar değildir ve kendi alanlarındaki gelişmelere ayak uyduramamaktadırlar. Bu durumun en önemli örneği, hem hibeden desteklenen projeler hem de konsorsiyum için geçerli olan KDV muafiyeti uygulamasıdır. Bu konuda, ilgili tüm kesimler büyük zorluklar yaşamıştır.

Öneri: KDV (Katma Değer Vergisi) ve ÖTV (Özel Tüketim Vergisi) gibi yasal değişiklikler içeren projeler başlatılmadan önce, ilgili yerel idarelerin ve kamu kurumlarının, Ankara'daki merkez ofislerinden konuyla ilgili bilgi ve eğitim almaları gerekmektedir.

4. Hibe Programı'nın Uygulama Dilinin Türkçe Olması

KKP ve Hibe Programı kapsamında yer alan hemen hemen tüm insanlar Türk/Kürt asıllı olmalarına rağmen, idari dokümantasyonun dili İngilizce'dir. Bu durum, paydaşların işini oldukça zorlaştırmaktadır. Esas ve usulleri temelde anlamalarında zorluk yaşandığı gibi, raporlarını da İngilizce yazmak veya yazdırmak zorunda kalmışlardır. Konuyla ilgili olarak, Programın yürütülme sürecinde yer alan tüm ilgililerin karşılaştığı zorlukları ortadan kaldırmak için, dokümanların Türkçe olması daha uygun olacaktır.

Öneri: Gelecekteki Hibe Programlarının dokümantasyonu, Türkçe olmalıdır.

5. Kavram Notları ve Fizibilite Çalışmaları

Teklif değerlendirme sürecini hızlandırmanın ve açıkça çok zayıf veya yetersiz olan teklifleri erken aşamalarda kaldırmanın en iyi yolu, metodolojinin tümü sunulmadan bir ön teklif almaktır. Bu uygulama, şu anda yeni PRAG esaslarına da dahil edildiği üzere, önceden bir kavram notunun ve/veya bir fizibilite çalışmasının sunulmasını içemektedir. Sunulan bu ön teklifin yetersiz olması halinde, asıl teklif kabul edilmeyecektir. Böyle bir süreç diğer ülkelerdeki benzer hibe programlarında oldukça başarıyla uygulanmakta olup, Türkiye'de gelecekte yürütülecek hibe programları için de faydalı bir teknik olacaktır.

Öneri: Kavram notları, hibe başvurusu 'ön-teklif' sürecinin bir parçası olarak sunulmalıdır.

6. PDY Eğitiminin Uyarlanması ve Potansiyel Yararlanıcılara Teklif Hazırlama Desteği Sağlanması

Projelerin başarısı için gereken temel anahtarlardan biri de, gerçekçi, iyi düşünülmüş ve iyi planlanmış bir metodolojinin olmasıdır. Metodolojilerin zayıf ve yetersiz olması, proje performansının da düşük olmasına yol açmaktadır. Bölgedeki teklif hazırlama kapasitesi oldukça zayıftır. Bu nedenle de, PDY eğitimi son derece büyük önem arz etmektedir. Ancak, böyle bir eğitimin, yalnızca potansiyel proje teklif sahipleri ile doğrudan ilgili olan PDY konularını içermesi gerekmektedir. Eğitim süresince, örnek proje tekliflerinin hazırlanması konusuna yoğunlaşılmalıdır.

Yine de, teklif sahiplerinin iyi bir teklif hazırlayabilmesi için bu yeterli değildir. KKP'nin başlangıç aşamalarında sağlanan PDY eğitimini takiben, teklif metodolojisinin geliştirilmesi ile ilgili olarak teklif sahiplerine yardımcı olmak üzere kısa dönemli uzmanlardan oluşan bir ekip kullanılabilir. Böyle bir çalışma içine girilmemiş olması sonucunda, metodolojilerin çoğu yetersiz kalmış, zayıf

metodolojiler uygulamada zorluklara neden olmuş ve sonunda da muhtemelen zeyilname taleplerinin çokluğu ile sonuçlanmıştır. Bu durum, hem TDE hem de AKD'nin işyükünü oldukça artırmıştır. Metodolojiler daha iyi olsaydı, bu işyükü daha da azalacaktı.

Öneri: *Proje Döngüsü Yönetimi (PDY) eğitiminin özellikle hedef gruba yönelik olarak hazırlanması ve müstakbel proje sahiplerinin kendi metodolojilerini geliştirmelerine yardımcı olacak profesyonel desteğin sağlanması gerekmektedir*

7. Yardım Masaları

Öneri: *Daha fazla sayıda yararlanıcıya daha iyi bir şekilde hizmet verebilmek için, uzun vadede daha fazla Yardım Masası oluşturulması gerekmektedir. Bir proje teklifi sunmadan önce, Yardım Masası'na giderek teklifi kontrol ettirmek ve teknik tavsiyeler almak zorunlu olmalıdır.*

8. Hibe Programı Kapsamındaki Projelerin Değerlendirilmesi ve Sözleşme İmzalanması

Projelerin son teklif verme tarihi, Eylül 2004 idi. Tekliflerin değerlendirilmesini takiben, tam onsekiz ay sonra Mart 2006 tarihinde ilk proje uygulamaya geçmiş ve son sözleşme de yararlanıcı projenin uygulama süresi içerisinde başlamıştır. Bu durum, Geri Ödeme Takvimi için yapılan tekliflerin uygulanması için yeterli zaman kalmayacağı ihtimalini de pekiştirmiştir. Nedenlerden biri alınan teklif sayısının çokluğu (485) olsa da, eğer sözleşme yetkilisi (AKD) yeterli insan kaynaklarına sahip olsaydı (kalıcı veya geçici), değerlendirme süreci daha makul bir süre içerisinde tamamlanacak ve hatta değerlendirme ve sözleşme imzalama süreci daha da kısılacaktı.

Ayrıca, ilgili teknik uzmanların da (Arıcılık KDU, Hayvancılık KDU, Meyvecilik KDU gibi) teklif değerlendirme sürecine dahil edilmesi gerekmektedir.

Öneri: *Teknik uzmanlar ve yararlanıcılar da dahil olmak üzere, proje tekliflerinin değerlendirilmesinde ve kabul edilen projelerde sözleşme imzalanmasında gereken insan kaynağı önceden planlanmalıdır.*

9. Teklif Edilen Yararlanıcı Koordinatörlerinin Değerlendirilmesi

Doğru bir metodolojiye sahip olmanın yanı sıra, bir projenin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri de projenin yöneticisidir. Uzun süredir elde edilen deneyimler, etkin bir proje uygulaması ve sürdürülebilirlik için iyi bir yöneticinin varlığının önemine işaret etmektedir. Yönetici, nihai yararlanıcıların motivasyonu için de son derece önemlidir. Kırsal kesimde yaşayan insanlarda, sıklıkla bir 'yardıma bağımlı olma sendromu' görölmektedir. Bu sendromda, kişiler bir sonraki yardım ya da hibe için hiç birşey yapmadan bekler ve halihazırda finanse edilen uygulamaya çok az katkıda bulunurlar. İyi bir lider ise, kişileri bu malezin dışına çekip onları proje hedeflerine ulaşmaya yoğunlaştırır. Liderlik ile başarı arasında doğrudan bir ilinti

vardır. Diğer hibe programlarında, teklif edilen liderler, metodoloji ile birlikte değerlendirilmektedir (AB'nin kendi projeleri için teklif edilen uzmanları değerlendirdiği gibi). Yani, AB uygulamalarında bu metodoloji zaten takip edilmektedir.

Öneri: *Teklif edilen proje liderlerinin, teklif değerlendirme sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmesi gerekmektedir*

10. Nihai Yararlanıcıların Projenin Tüm Aşamalarına Dahil Edilmesi

Bazı nihai yararlanıcılar, bir parçası oldukları proje hakkında hiçbir bilgi sahibi değildir. Yararlanıcıların iletişim eksikliğinden kaynaklanan bu soruna, belki de PDY eğitiminin bir ayağı olarak, hibe programının başında bir çözüm getirilmesi gerekmektedir. Nihai yararlanıcıların, projeye en başından itibaren dahil edilmesi gerekmektedir. Ancak böylece, sorunların tanımlanmasında, önceliklendirilmesinde ve sonunda da öncelik verilen sorunlara çözüm getirilmesinde aktif olarak yer alabilirler.

Öneri: *Nihai yararlanıcıların, projenin tüm aşamalarına dahil edilmesi gerekmektedir.*

11. Hibe Verilmeden Önce Mevcut İşletmelerin Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Mevcut işletmelerin ölçeklerinin (hayvan sayısı gibi), hibe finansmanı sağlanmadan önce değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin zaten 50 koyunu olan bir köylüye 12 koyun daha vermek, yoksulluğun azaltılması anlamında çok da büyük bir fark yaratmayacaktır.

Öneri: *Hibeyle ilgili herhangi bir karara varılmadan önce mevcut işletmelerin ölçeklerinin ve hibenin olası etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.*

12. Yararlanıcıların 'Ayni' Katkısına İzin Verilmesi

Bazı bölgeler ve topluluklar, hibeden finanse edilen projede kendi paylarına düşen %10'luk katkı payını ödeyemeyecek kadar yoksuldurlar. Dolayısıyla, paydaşlarından doğrudan nakit katkı payı talep eden projeler, zaten halihazırda sermayesi olan topluluklara gitmekte ve sermayesi olmayan yoksulların projeden faydalanma şansları yok edilmektedir. Dünyanın diğer yerlerinde de, farklı donörler tarafından finanse edilen hibe programlarında, 'ayni' katkıya izin verilmektedir. Böylece, köy traktörü örneğinde olduğu gibi, paydaşların sağladığı emeğe bir değer biçilmekte ve bu değer paydaşların katkı payının %10'una sayılmaktadır. Bu yolla, hibeden finanse edilen projelere en yoksul kesiminde katılımına olanak sağlanmaktadır.

Öneri: *Toplumun %10'luk nakit katkı payını karşılayamayacak kadar yoksul olduğu durumda, 'ayni' katkılara da izin verilmesi gerekmektedir.*

13. Tekliflerde Yer Alması Gereken Diğer Kalemler

Tekliflerde, bir Pazarlama Planı ve net olarak tanımlanan pazar bilgileri, projenin sonu ve sonrası için bir nakit akışı bütçesi ve bir sürdürülebilirlik planının da yer alması gerekmektedir. Bu bilgiler, projenin sürdürülebilirlik olasılığını göstermektedir. Sürdürülebilirlik garantisi vermese de, bu üç kalem sürdürülebilirlik olasılığına işaret etmektedir. Sürdürülebilir olmayan bir projenin finanse edilmesi mantıklı değildir. Bu bilgiler olmadan da, değerlendiricinin, bir projenin sürdürülebilirliği ile ilgili söyleyecek çok az sözü kalır.

Ayrıca tekliflerde, proje süresini kapsayan bir Eylem Planı, Tarafsız Doğrulanabilir Göstergeler ve nihai yararlanıcıların nasıl ve kim tarafından eğitileceğini gösteren bir Teknik Eğitim Planı da yer almalıdır. Bu kalemler, yararlanıcı ile AKD arasında yapılan anlaşmanın zorunlu maddeleri arasında yer almalıdır.

Öneri: Pazarlama Planları, Nakit Akışları, Sürdürülebilirlik Planları, Eylem Planları, Tarafsız Doğrulanabilir Göstergeler ve Nihai Yararlanıcılar İçin Teknik Eğitim Planlarının, proje teklifi metodolojisinin zorunlu bir parçası olması gerekmektedir

14. Sözleşme Tarihlerinin Esnekleştirilmesi

Öneri: Seçilen projelerin uygulanmaması halinde bekleme listesindeki projeler için sözleşme yapılabilmesi ya da ilk Hibe Programı çerçevesinde teslim edilen projelerin yeterince iyi olmaması halinde ikinci bir hibe programı başlatılabilmesini sağlamak üzere, sözleşme tarihlerinin esnekleştirilmesi gerekmektedir.

15. İnceleme Ziyaretleri

AKD ve yararlanıcılar, sözleşme imzalanmadan önce yapılan inceleme ziyaretleri sonrasında kendilerine iletilen görüş ve tavsiyeleri daha fazla göz önüne almalıdırlar. Bu görüş ve tavsiyelerin bir çoğunun göz ardı edilmesi, projelerde eksikliklere yol açmış ve bu eksiklikler de uzun zaman alan zeyilnamelerle ancak düzeltilebilmiştir.

Öneri: Sözleşme edilen metodolojinin, inceleme ziyaretleri yoluyla verilen tavsiyelere uygun olarak değiştirilebilmesi gerekmektedir.

16. 'Kar'ın Proje İşletmesine Yatırım Olarak Geri Dönmesi

Kar, tüm işlerin normal ve gerekli bir parçasıdır. Kar elde edilmesi, işletmeye yatırım olarak geri dönmesi anlamında her iş ve işletme için son derece önemlidir. Bu geri dönüş olmadan, iş makineleri alınamaz veya yenilenemez, işletme genişleyince yeni personel istihdam edilemez, vb. Hibeler, işe başlama (veya geliştirme) sermayesinin bir formu olmaktan başka birşey değildir. Kar elde etmeyen iş ve işletmeler, kaybetmeye mahkumdur.

Dolayısıyla, elde edilen 'kar'ın AKD'ye iade edilmesi konusu, ilginç bir uygulamadır. Kar olmadan, sürdürülebilirlik tehlikeye girer. Sözde 'kar'ı ortadan kaldırılan bir işletme, kar getirmeyen bir işletmeyle aynı kategoridedir ve yukarıda bahsettiğimiz tüm risklere de açık demektir.

Konuyla ilgili olarak iki hususun daha belirtilmesinde fayda görülmektedir. Birincisi, karın ortadan kaldırılması, projede yer alanların motivasyonlarının yok olmasına yol açar ve dolayısıyla da sürdürülebilirlik şansını tehlikeye atar. Diğer husus ise, buradaki 'kar' tanımının net olmamasıdır. Örneğin, Birleşik Krallık'ta, 40 farklı kar şekli vardır. Bunların hangileri cezalandırılır hangileri cezalandırılmaz? AKD tarafından öne sürülen tanımın net ve açık olmadığını belirtmemiz gerekir.

Öneri: Hibeden finanse edilen işletmelerce sarfedilmeyen paraların (kar), alıkonularak iş amaçlı kullanılmak üzere tekrar yatırıma dönüştürülmesine izin verilmelidir.

17. Örgütlenmenin Zorunlu Tutulması

Örgütlenme, kırsal kalkınma projelerinin sürdürülebilirliği için son derece önemlidir. Küçük üreticiler ekonomik anlamda kendi ayakları üzerinde durmakta zorlanmakta ve ancak girdileri birlikte aldıkları ve ürünlerini birlikte pazarladıkları takdirde yaşamlarını devam ettirebilmektedirler. Örgütler, proje faaliyetlerinin devam etmelerinin genellikle yegane nedenidir ve hibeden finanse edilen faaliyetler sona erdikten sonra da işlemeye devam edecek tek varlıklardır. Örgütler, aynı zamanda, nihai yararlanıcıların 'bu hibe bitti, şimdi gidip başka hibe bulalım' mantığını bırakıp faaliyetlerine devam etmelerini de teşvik etmektedir. Projelerde örgütlenmeye gidilmesi zorunlu olmalı ve herhangi bir örgütlenmenin gerçekleşmemesi durumunda ya süregelen proje içerisinde bir mali ceza öngörülmesi ya da teklif edilen proje kabul görmemelidir.

Öneri: Örgütlenmeye gidilmesi projenin zorunlu bir parçası olmalı ve örgütlenilmemesi halinde maddi ceza uygulanmalıdır.

18. Hibenin Belirli Bir Miktarının Eğitime Ayrılması

Bölgede var olan kapasite oldukça zayıftır. KKP projeleri de gösterdiği gibi, yararlanıcılar genellikle etkili eğitim ve geliştirme programları sağlamada yeterli değildir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha büyük önem verilmesi ve hibenin asgari bir kısmının bu tür faaliyetlere ayrılması gerekmektedir. Aynı zamanda, sağlanacak eğitimlerin erkekler, kadınlar ve gençler için zorunlu olması da faydalı olacaktır.

Öneri: Hibenin belli bir yüzdesinin, erkeklere, kadınlara ve gençlere yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerine (E&G) tahsis edilmesi zorunlu olmalıdır.

19. Erkek ve Kadın Koordinatörler

Projelerde ya bir kadın çiftçi lideri olmalı ya da proje koordinatörü kadın olmalıdır. Kadınlar çiftçilikle uğraşmalarına ve birçok faaliyetin içerisinde yer almalarına rağmen, kültürel kısıtlar nedeniyle kuramsal eğitimlerden ve uygulamaya yönelik demonstrasyonlardan uzak kalmaktadırlar. Sonuç olarak da, projeler olmaları gerektiği kadar başarılı değildir. Çoğunlukla, eğitimi alan erkekler köye döndükten sonra kahvelerde oturmaya devam etmekte, eğitimden mahrum kalan kadınlar ise çalışmaya devam etmektedir.

Öneri: Kadınlar, çiftçi liderleri ya da proje yöneticileri olarak, proje faaliyetlerinde yer almalıdırlar.

20. Proje Koordinatörlerinin Daha İyi Seçilmesi

Projenin performansı ile ilgili veri elde etmek son derece zor olmuştur. Proje koordinatörleri ya sorulara yanıt vermemişler, ya kayıt tutmadıkları için soruları yanlış cevaplamışlar, ya soruyu anlamamışlar ya da cevap verme zahmetinde bulunmamışlardır. Bazen de, proje koordinatörleri sadece istekli ya da hevesli değillerdir.

Öneri: Projelerin başarısı büyük ölçüde onlara bağlı olduğundan, proje koordinatörlerinin dikkatle seçilmesi gerekmektedir. Koordinatörlerin seçimi, en az iki aday arasından, adayların özgeçmişlerinin ve niyet mektuplarının incelenmesi, kendileriyle görüşme yapılması ve/veya hangi koordinatörün niye seçilmiş olduğu ile ilgili açıklamalar yapılması suretiyle gerçekleştirilmelidir.

Öneri: Performans izlenmesi ile ilgili eğitim verilmesi ve ülkedeki ve bölgedeki diğer yerlerin istatistiklerinin karşılaştırma amaçlı kullanılması gerekmektedir.

21. Mali İzleme

Aslında TDE'nin sorumluluğu altındaki çalışmalar arasında yer alması da, TDE'nin mali izleme sorumluluğunu da yerine getirmesi gerekmektedir. Bu kapsama dahil olması gereken çalışmalar şunlardır: harcamaların kontrol edilmesi, KDV muafiyeti için faturaların onaylanmasında GAP BKI'ne destek sağlanması, zeyilnamelerin hazırlanmasında yararlanıcılara yardım edilmesi, yararlanıcıların ara ödeme taleplerini sunmaları konusunda tavsiyelerde bulunmak ya da düzensizlikleri tespit etmek amacıyla banka hesabını takip etmek gibi.

Öneri: Mali izleme gerekli ve rutin bir uygulama olarak kabul edilmelidir. Yararlanıcıların kapasitesi yeterli olmadığından, mali izlemeye ve zeyilname süreçlerine yeterli zaman ve kaynak ayrılmalıdır. Yararlanıcıların, bu konuda TDE'nin desteğine ve yardımına ihtiyacı olmaktadır.

22. Proje Koordinatörlerinin Motivasyon Eksikliği

Proje koordinatörleri, bazen, sorumlu oldukları projeleri doğru olarak yürütecek motivasyona sahip değillerdir. Bu durumda da, TDE'nin sağladığı tüm destek boşa harcanmış olmaktadır.

Öneri: Projelerin başansı büyük ölçüde onlara bağlı olduğundan, proje koordinatörlerinin dikkatle seçilmesi gerekmektedir. Proje koordinatörleri, teknik bilgi ve motivasyonları göz önüne alınarak seçilmelidir.

3.1.10.3 Satınalma – Edinilen Dersler ve Öneriler

Neler Yolunda Gitti?

1. Satınalma dokümanları hazırlanmıştır: İyi bir satınalma kılavuzu hazırlanarak hem yararlanıcılara dağıtılmış hem de çevrimiçi yayınlanmıştır. Yine iyi bir ihale değerlendirme seti hazırlanarak, çevrimiçi yayınlanmıştır.
2. İhale dosyası ve ihale değerlendirme dosyası örnekleri, yararlanıcılar tarafından son derece faydalı bulunmuştur.
3. Nisan 2006 tarihinde, proje koordinatörlerine iyi bir satınalma eğitimi verilmiştir.
4. Çoğu proje koordinatörü, AK'nin satınalma esas ve usullerini öğrenmiştir. Bu, GAP bölgesi için bir kapasite oluşturma anlamına gelmektedir.
5. İhaleler, YBS aracılığıyla KKP web sitesinde yayınlanmıştır.
6. YBS, satınalma faaliyetleri açısından oldukça etkili olmuştur:
 - Yararlanıcıların TDE bilgisayarlarına virüs bulaştırmadan tüm sorularını sorabilmeleri için bir 'anında mesajlaşma' (messenger) sistemi kurulmuştur. Kurulan sistem, hızlı ve etkili iletişim sağlamıştır.
 - YBS, istatistik ve veri yönetimi anlamında da satınalma için YBS son derece etkili ve faydalı olmuştur.
7. İhale Açılış Toplantısı: TDE, birçok ihale açılış toplantısına destek sağlamıştır. Ekip, yararlanıcıların toplantıları başarıyla gerçekleştirmelerine ve adil bir değerlendirmenin yapılmasına yardımcı olmuştur.
8. Hayvancılık ihalelerinin teknik şartnamelerinin hazırlığında TEDGEM ve TİGEM ile işbirliği yapılması, standart teknik şartnameler geliştirilmesine ve dolayısıyla da yararlanıcıların iyi hayvanlar satın almalarına yardımcı olmuştur.

9. Tüm TDE üyeleri satınalma konularında eğitim görmüş ve yararlanıcıların temel sorularını yanıtlayabilecek düzeye gelmişlerdir. Şüpheli veya karmaşık durumlarda, satınalma uzmanlarına danışılmıştır.
10. Satın alımlar, AK'nin esas ve usullerine göre gerçekleştirilmiştir: ihaleye çıkma, yayınlama, değerlendirme, sözleşme imzalama, hesapların denetimi ve raporlama.
11. İhalelerin yayınlanmadan önce kontrol edilmesi: Satınalma uzmanları ihale dosyalarını ve ihale bilgilerini kontrol ederken, teknik uzmanlar da yayınlanmadan önce teknik şartnameleri gözden geçirmişlerdir. Böylece, teknik hataların yapılması engellenmiştir.
12. TDE, oluşturduğu ihale arşivi ile, tüm yararlanıcı ihalelerinden örnek alıp kontrol etmiştir. Bu arşiv GAP BKİ'ne teslim edilecek olup, ihalelerle ilgili bilgiler istenirse buradan elde edilebilecektir.
13. KDV Muafiyeti ile ilgili olarak düzenlenen birçok toplantıya TDE de katılım göstermiş ve bürokrasi ile ilgili konularda GAP BKİ'ye (Mehmet Yıldırım, Hüseyin Demir) yardımcı olunmuştur.
14. TDE, satınalma ile ilgili tüm konularda projelere tavsiyelerde bulunmuştur. Tavsiyeler, mümkün olduğu kadar kısa süre içerisinde ve doğru olarak verilmiştir. Karara varılamayan karmaşık durumlarda, AKD ile bağlantıya geçilmiştir.
15. Satınalma ekibi ve izleme ekibi arasında koordinasyon.

Diğer:

- KKP'nin bir sonucu olarak ortaya çıkan dolaylı bir etki de, Türkiye'de Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki her ilin ilgillerinin (projelerimiz, tedarikçiler ve İl Vergi Müdürlükleri), KDV ve ÖTV muafiyeti ile ilgili bürokrasiyi öğrenmiş olmasıdır.

Neler Daha İyi Yapılabilirdi?

1. Satınalma eğitimi ile tekliflerin değerlendirilmesi ile ilgili eğitim, daha önce verilebilirdi. Ancak, bunun yapılması da çok mümkün değildi; çünkü projelerin sözleşmeleri tek tek ve oldukça geç imzalanmıştı, buna bağlı olarak projelerin koordinatörlerinin belirlenmesi gecikmişti ve dolayısıyla da projeler zaman kaybetmeden satınalma çalışmalarına girişmişlerdi.
2. AK'nin Avro kurları ile ilgili olarak yaptığı açıklamalar, birkaç kez değişiklik göstermiştir. AK'nin finansal sorulara verdiği yanıtlar bazen gecikmeli bazen de açık ve net olmamıştır.

3. Yararlanıcılar projelerinin birçok kısmını doğru bir şekilde planlamadıklarından, eksik kalan mal ve ekipmanları alabilmek için birçok zeyilname yapmak zorunda kalmışlardır. Zeyilnameler de, zaman kaybına ve faaliyetlerin gecikmesine yol açmışlardır.
4. TDE, ihale açılış toplantılarına başlangıçtan itibaren katılım gösterebilirdi.
5. Pazarlık: Ticari şirketler fiyatlarını normalin üstüne çıkarmışlardır (AK projelerinde pazarlık usulünün olmadığını bildikleri için, aralarında anlaşmalarından şüpheleniyoruz). Bu nedenle de, fiyatlar bazen olması gerektiğinden daha yukarıda olmuştur. Bu durum karşısında, AKD, daha sonraları pazarlık uygulamasını serbest bırakmıştır. Bu normal dışı uygulamaları durdurabilmek için, belki de pazarlık usulünün en baştan serbest bırakılması gerekmektedir.
6. Yararlanıcı projelerinde, bazı zamanlar, yapılan satın alımlar ile ilgili çok geç bilgi verilmiştir. Dolayısıyla da, YBS'nde yer alan bilgiler gerçek durumla karşılaştırıldıklarında oldukça eski kalmıştır.
7. TEDGEM bütün eğitim faaliyetlerinde hayvan seçiminin herhangi bir hayvan yetiştiricisi tarafından değil, profesyonel bir seçim uzmanı tarafından yapılması gerektiğini ifade etmiş olsa da, hayvanların seçimi her zaman mükemmel sonuçlanmamıştır. TEDGEM ihalelerinde, TEDGEM uzmanlarından biri gidip hayvan seçimini gerçekleştirmektedir. Belki AK ihalelerinde de, hayvanların seçimi için bir uzmanın bulunması zorunlu kılınmalıdır. Aksi halde, şirketler, kabul edilen fiyat üzerinden düşük kaliteli hayvan verebilirler.

Satınalma Önerileri

1. İhale hazırlıklarının zamanında tamamlanması ve gecikme yaşanmamasını sağlamak amacıyla, satınalma eğitimlerinin projelerin başında ve hatta sözleşmeler yapılmadan önceki ön seçim sürecinde yapılması gerekmektedir.
2. Tüm projelerin ilk ihale açılış toplantılarına katılım, sistematik bir hale getirilmelidir.
3. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında satınalma uzmanları bulunmaktadır. Bu satınalma uzmanlarının, ihalelerin hazırlık çalışmalarında ve ihalelerin gerçekleştirilmesinde proje koordinatörüne yardımcı olması gerekmektedir.
4. Ekipman alımını doğru şekilde planlayabilmek için, her bir projeye gereken ekipmanların belirlenmesinde yararlanıcıların daima teknik uzmanlara danışması gerekmektedir.
5. Hizmetlerini yüksek fiyattan vermek isteyen şirketlerin önüne geçebilmek için, pazarlığa en başta izin verilmesi gerekmektedir.
6. Hayvanların seçiminde kalifiye bir uzmanın yer alması zorunlu kılınmalıdır.
7. Projenin, varsa kamu kurumlarındaki gibi kurumun satınalma servisiyle işbirliği içerisinde olması zorunlu kılınmalıdır.

3.1.10.4 Kapasite Oluşturma – Edinilen Dersler ve Öneriler

1. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Denetimi

Öneri: Yararlanıcı projelerinin kapsamında yer alan eğitim faaliyetleri, projenin hazırlık aşamasında, TDE'nin ya da bir eğitim uzmanının denetimi altında tasarlanmalıdır. AKD ve TDE tarafından beklenen eğitim faaliyeti kriterleri ile ilgili olarak, Hibe Sözleşmesi Kılavuzu'nda ayrıntılı bilgi yer almalıdır.

2. Köylülerin Alanda Eğitimi

Öneri: Yapılandırılmış kapalı bir çalıştay modeli, eğitim seviyesi zaten düşük olan köylüler için iyi bir eğitim yaklaşımı değildir. Bu bağlamda, teknik uzmanların da katılımı ile, sahada uzun dönemli eğitimler yapılması tavsiye edilmektedir. Bu teknik uzmanlar, TDE'nin denetimi altında, projeler tarafından istihdam edilmelidir. Alan eğitimi, posterler veya afişler gibi görsel materyaller ile desteklenmelidir.

3. Daha Fazla Eğitim Uzmanı

Öneri: Eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ve etkilerinin izlenebilmesi için, zamana ve yeterli insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu yolla, TDE'nin yapılan eğitim faaliyetlerini tam anlamıyla anlaması ve değerlendirmesi mümkün olabilir. Konuya ilgisi olan uzun ve kısa dönemli eğitim uzmanlarından (en az iki uzman) oluşan bir ekibin, projelerin başlangıç aşamasında TDE'nde yer alması tavsiye edilmektedir.

4. Yararlanıcıların Teknik Seviyesinin Düşük Olması

Nihai yararlanıcıların teknik seviyesi oldukça düşüktür. Yararlanıcılar tarafından verilen eğitimler de, kalite, hedeflenen kitle (erkekler, kadınlar ve genç çiftçiler), eğitim materyalleri ve etkileri açısından yeterince iyi değildir.

Öneriler:

- 'Eğiticilerin eğitimi' çalıştayının projelerin en başında yapılarak, belirlenen yöntemler ve hedef kitle (erkekler, kadınlar ve gençler) ısrarla durulması gerekmektedir. Bölüm 3.2.1. s. 50, 51*
- Bir eğitim faaliyetine başlamadan önce, yararlanıcıların eğitim ile ilgili dokümanları TDE'nin incelemesine sunması önerilmektedir. Bölüm 3.2.1. s. 50, 51*
- Finansman kuruluşu, bütçenin belirli bir yüzdesini zorunlu olarak eğitime ayırmak suretiyle eğitimin önemine daha fazla işaret etmeli ve eğitim yöntemleri ile ilgili net ve açık olmalıdır.*

- d) Erkek aile reislerinin yanı sıra, kadınların ve genç çiftçilerin eğitimlerine de önem verilmeli; hatta, projenin kabul edilmesi için bu bir zorunluluk sayılmalıdır. Bölüm 3.2.1. s. 50, 51

5. Çiftçilerin İkna Edilmesi

Proje personeli, doğru teknikleri kullanmaları konusunda çiftçileri ikna etmede zorluk çekmiştir. Başlangıçta, çiftçiler proje personeline ya da KKP personeline çoğu zaman inanmamışlardır: "Siz neden bahsettiğinizi bilmiyorsunuz, herşeyi kitaptan öğrenmişsiniz, ben 40 yıllık çiftçiyim ve sizden daha biliyorum" gibi. Bir yıl böyle geçmiştir. Çiftçiler, ancak teknik uzmanların tavsiyeleri dinlemezlerse neler olacağına ilişkin öngörülerini gerçekleştikten sonra uzmanlara inanmaya başlamışlardır.

Öneriler:

- Yaygınlaştırma araçları ve çiftçilere nasıl yaklaşılabileceği ile ilgili olarak tüm yararlanıcı proje personeline ve KKP personeline eğitim verilmesi gerekmektedir.
- Performans izlenmesi ile ilgili eğitim verilmesi ve ülkedeki ve bölgedeki diğer yerlerin istatistiklerinin karşılaştırma amaçlı kullanılması gerekmektedir.

6. Eğitimlerin Projelerin Başlangıcında Verilmesi

Öneriler: Tüm proje koordinatörlerine ve İl/İlçe Tarım Müdürlüklerine, projelerin en başında aşağıdaki eğitimlerin verilmesi gerekmektedir:

- Eğiticilerin eğitimi
- Yaygınlaştırma ve iletişim araçları
- Ekonomik fizibilite, pazarlama ve sürdürülebilirlik koşulları
- Toplumsal cinsiyet ve projelere kadın katılımının önemi
- Kooperatiflere ve örgütlenmeye giriş
- İzleme performansı ve kayıt tutulması
- Rutin AK proje yönetimi eğitimi: satınalma, görünürlük ve raporlama eğitimi

3.2 Hibe Programının Desteklenmesi

3.2.1 Hibe Programı Uygulamasının Özeti

TDE'nin faaliyetleri, 14 Mayıs 2004 tarihinde AKD ile Ankara'da yapılan toplantı ile başlamıştır. AKD, Hibe Programı'nı, GAP bölgesinde yer alan dokuz ilde 15 Mayıs 2004 tarihi itibarıyla resmen başlatmıştır.

Bilgilendirme Toplantıları

Geçici ofis kurulur kurulmaz, 10-19 Haziran 2004 tarihleri arasında, Kırsal Kalkınma Hibe Programı'nın tanıtımı için her ilde bir tane olmak üzere 9 adet Bilgilendirme Toplantısı yapılması planlanmıştır. Toplantılara, toplam 1.163 kişi katılmıştır. Bu çalışma ile ilgili istatistikler, Ek 9a'daki Tablo 1'de verilmektedir. Çalışma sonrasında, hibe programı ile ilgili olarak 43 gazete haberi ve 1 TV haberi yapılmıştır.

Bilgilendirme çalışmalarını takiben, 23 Haziran – 25 Temmuz 2004 tarihleri arasında, bölgedeki potansiyel yararlanıcılar için 18 ön eğitim çalışmayı gerçekleştirilmiştir.

Yardım Masaları

Temmuz ayı süresince, 6 Ağustos 2004 tarihine kadar, sekiz kısa dönemli uzman tarafından her ilde bir "Yardım Masası Hizmeti" sağlanmıştır. Kısa dönemli uzmanlar, bu yardım masaları aracılığıyla, toplam 438 potansiyel yararlanıcıya proje tekliflerinin hazırlıklarını doğru bir şekilde tamamlamaları için (doğru belgeleri ekleyip eklemediklerinin kontrolü gibi) destek sağlamışlardır. Ancak, uzmanların, metodoloji geliştirme ve bütçe gibi konularda doğrudan yardım sağlamasına izin verilmemiştir.

KKP Ekibi de, bunun zayıf bir nokta olduğunu ve teklif hazırlama aşamasında yardım olanağı sağlanmasına izin verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Konuyla ilgili olarak, Bölüm 3.1.10'da ayrıntılı görüşler verilmektedir. Ek 9'da yer alan Tablo 2, Yardım Masaları ile ilgili istatistiklere yer vermektedir.

Tekliflerin Değerlendirilmesi

Eylül 2004 itibarıyla, AKD'ye 485 adet teklif verilmiştir. GAP BKİ, tekliflerin değerlendirilmesinde yer almamıştır. Bundan oniki ay sonra, 21 Eylül 2005 tarihinde, AKD ön seçimi yapılan 101 projeyi ilan etmiştir.

İnceleme Ziyaretleri

Ön seçim listesinin ilan edilmesini takiben 29 Eylül 2005 tarihinde, TDE ve GAP BKİ inceleme ziyaretlerine başlamışlardır. İnceleme ziyaretlerinde, teklifte bahsi geçen hususlar ile sahadaki

gerçeklerin ne kadar uyum sağladıklarına bakılmıştır. TDE, sözleşmeler imzalanmadan önce gerekli tavsiyelerde bulunmuştur. Bu kapsamda, ön seçimde yer alan tüm projeler ziyaret edilmiştir.

Projelerin Sözleşme Süreleri

18 Kasım 2005 tarihinde, Diyarbakır'da, yararlanıcıların AKD yetkilileriyle buluşup hibe prosedürleri ile ilgili sorularını yönlendirdikleri bir toplantı gerçekleştirilmiştir. 6 Kasım 2005 tarihinde ise AKD, olası hibe sözleşmeleri ile ilgili olarak, teklif sunan yararlanıcılarla toplantılara başlamıştır. İlk sözleşme, toplantılardan 3 ay sonra, 17 Mart 2006 tarihinde imzalanmış ve bu proje 18 Mart tarihinde uygulanmaya başlamıştır. Son sözleşme ise, sekiz ay sonra, 28 Kasım 2006 tarihinde imzalanmıştır (Bkz. Ek 9, Tablo 3).

Sözleşme İmzalanan Projeler

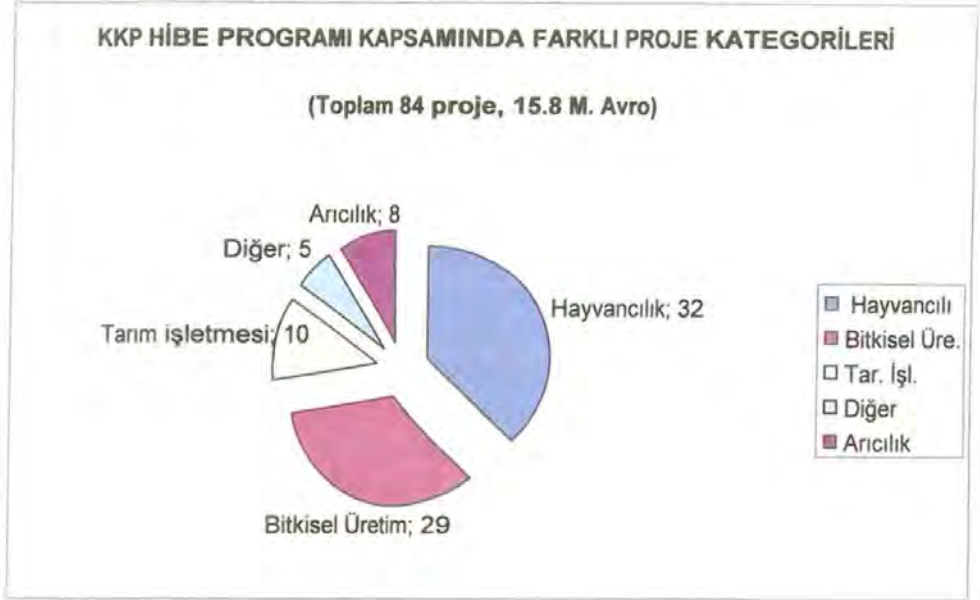
Daha sonra iptal edilen üç proje de dahil olmak üzere, toplam 87 proje için sözleşme imzalanmıştır. Bu projeler, profesyonel tarım örgütleri veya yerel idareler tarafından başlatılmıştır. Projelerin listesi, Ek 9'da verilmektedir.

Projelerin Sınıflandırılması

Projeler, tarım sektörünün birçok boyutunu kapsamaktadır:

- Projelerin çoğu, aşağıdakileri de içeren hayvancılık projeleridir (40 proje):
- Süt sığırcılığı (17 proje)
- Küçükbaş hayvancılık (12 proje)
- Arıcılık (8 proje)
- Aşağıdakileri de içeren tarımsal üretim projeleri daha az temsil edilmiştir (29 proje):
- Seracılık (7 proje)
- Meyvecilik (7 proje)
- Çiftlik işletmeleri (10 proje)
- Diğer: el sanatları, çok bileşenli projeler (5 proje)

Grafik 1: Yararlanıcı Projelerinin Sınıflandırılması



Sulama yönetimi, yem bitkileri üretimi ve mera yönetimi gibi çok önemli birçok konu, seçilen projelerde ya hiç ya da gerektiği şekilde yer almamıştır.

Ne yazık ki, kırsal hizmet projeleri ya da tarım dışı alternatif işletmeler de (berber dükkanı, tamirci atölyesi, marangoz atölyesi, tarım turizmi projeleri gibi) teklif edilen projeler içerisinde yer almamıştır. Bölge için iyi birer istihdam, gelir ve kalkınma kaynağı olan bu tür projelerin, bir sonraki hibe programında teşvik edilmesi gerekmektedir.

Projelerin İllere Göre Dağılımı

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, yararlanıcı projeleri tüm iller arasında dengeli olarak dağılmamıştır. Hatta aksine, daha gelişmiş illerin yürüttüğü proje sayısı daha fazladır. Örneğin Diyarbakır ilindeki projelerin sayısı, Şırnak ilindeki projelerin yedi katı, Mardin'deki projelerin ise beş katı çoğunluğundadır. Gaziantep'te ise, Şırnak'ın beş katı ve Mardin'in dört katı sayıda proje bulunmaktadır. Daha az gelişmiş bölgelerde, daha az proje vardır. Bunun nedeni, kısmen, daha gelişmiş ve zengin illerde daha fazla personel ve daha yüksek kapasiteye sahip olunması olabilir. Ancak yine de, bu durum, az gelişmiş bölgelerde yoksulluğun azaltılması hedefine ulaşılmasına katkı vermemektedir. Projelerin dağılımı, Ek 9a'da bulunan Tablo 4'de görülebilir.

Projelerin sahibi olan kurum ve kuruluşlara bakıldığında, 28 projenin sahibinin Ziraat ve Ticaret Odaları, 28 projenin sahibinin kooperatifler ve STK'lar ve 24 projenin sahibinin de belediyeler ve yerel otoriteler olduğu görülmektedir. Buna karşın, üç projenin sahibi üniversiteler, bir projenin

sahibi de bir özel şirkettir. Projeleri sahiplenen ve yürüten daha fazla şirket olması özellikle çok faydalı olurdu; çünkü modern ekonomilerin belkemiği özel sektördür. Örneğin, Birleşik Krallık gibi ülkelerde, GSYİH'nın %75'ine katkıda bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Gelecekte yürütülecek hibe programlarında, daha fazla şirketin yer almasına özen gösterilmelidir. Bkz. Ek 9, Tablo 5.

Projelerin Süresi

Aşağıda verilen üç tabloda da görüleceği gibi, uzun değerlendirme sürecini takiben, süresi en uzun olan projelerin %50'sinden fazlasının uygulama süreleri kısaltılmıştır. Bunun nedeni, hibeden finanse edilen çalışmaların 30 Kasım 2007 tarihi itibarıyla tamamlanması gerektiğinden uygulamaya yeterli süre kalmamasıdır. Tarım mevsimsel bir faaliyet olduğundan ve tarımsal projelerin uygulama sürelerinin çok daha uzun olması gerektiğinden, bu durum çok üzücü olmuştur. Tarım sektöründe bir sezon veya mevsim kaçırıldığında, bütün bir yıl boşa gitmektedir. Ayrıca, bu uygulamanın tam tersi olarak da, yapılan zeyilnameler ile uygulama süresi kısa olan projelerin süreleri uzatılmıştır.

Tablo 8: Şubat 2006'da Ön Seçimi Yapılan Projelerin Süreleri (2. Yıl 3. Dönem)

Proje süresi (ay)	Proje sayısı	%
20 - 24 ay	35	35%
15 - 20 ay	16	16%
10 - 15 ay	42	42%
6 - 10 ay	6	6%
Toplam	99	100%

Tablo 9: Seçilen ve Sözleşme İmzalanan Projelerin Süreleri

Proje süresi (ay)	Proje sayısı	%	% fark / seçim zamanı
20 - 24 ay	15	15%	-57%
15 - 20 ay	34	34%	113%
10 - 15 ay	34	34%	-19%
6 - 10 ay	1	1%	-83%
Toplam	84	100%	

Tablo 10: Sözleşme İmzalanan Projelerin Uzatmalardan Sonraki Süreleri

Proje süresi (ay)	Proje sayısı	%	% fark / sözleşme zamanı
20 - 24 ay	15	15%	0%
15 – 20 ay	37	37%	9%
10 – 15 ay	32	32%	-6%
6 – 10 ay	0	0%	-100%
Toplam	84	100%	

Projelerin Bütçeleri

Projelerin her birinin bütçesindeki AB katkısı, 45.000 ila 250.000 Avro arasında değişmektedir. Aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi, toplam AB katkısı 15.8 milyon Avro'yu bulmaktadır. Projelere verilen AB katkısı, toplam proje bütçesinin yaklaşık %90'ı düzeyindedir. Asgari %10 olan öz katkı payı ise (gerçekleşen ortalama %13.4), değişik projeleri destekleyen kurum ve kuruluşlarca sağlanmaktadır.

Tablo 11: Hibe Programı Kapsamındaki Projelerin Toplam ve Ortalama Bütçeleri

	AKD Katkısı	Yararlanıcı Katkısı	Toplam Bütçe
84 projenin toplamı - €	15.822.420	2.114.053	34.879.518
Proje başına ortalama - €	188.362	25.167	415.232

Hibe Programı'nın, başlangıçta 20 milyon Avro olması planlanmıştır. Ancak, muhtemelen hibe programının uygulama süresinin kısılmasından dolayı, yaklaşık 4.2 milyon Avro kullanılmamıştır. Toplam tahsisatın %20'si olan bu miktar kullanılabilseydi, belki 17 proje (84 projenin %20'si) daha desteklenebilir ya da ikinci bir teklif çağırısında bulunulabilirdi.

Her projede, bir satınalma (yatırım), bir yönetim (personel giderleri, vb.) ve bir de iletişim (eğitim, görünürlük, vb.) kısmı bulunmaktadır.

Projelerin hibeden finanse edilen ilk kısımları, Mart 2007 tarihinde sona ermeye başlamıştır. Bunu takip eden aylarda, projeler tek tek kapanışlarını gerçekleştirmişlerdir. Son 33 proje de, hibeden finanse edilen faaliyetlerini Kasım ayı sonu itibarıyla tamamlayacaktır.

AKD, son projelerin sözleşmelerinin kapatılmasına yardımcı olmak amacıyla dört adet kısa dönemli uzman istihdam etmiştir. KKP Ekibi'nin izleme rolünü, GAP BKİ devralacaktır.

3.2.2 İzleme ve Destek

KKP İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Tanımı

GAP KKP, Mart 2006 – Kasım 2007 dönemi içerisinde toplam 84 projeye destek sağlamıştır. Bu kapsamda, %12'sini kadınların oluşturduğu yaklaşık 5.000 nihai yararlanıcıya destek verilmiştir.

TDE, İzleme ve Değerlendirme'yi şöyle tanımlamaktadır:

İzleme ve Değerlendirme (I/D) yararlanıcı projelerinin başarıyla yürütülmesini desteklemek amacıyla yapılan faaliyetlerin tümüdür. Dolayısıyla I/D, yararlanıcılar ile birlikte, planlananların gerçekleştirilmesi, yani proje faaliyetlerinin zamanında ve etkin olarak yürütülüp yürütülmediği ve harcamaların bütçelemeye uygun şekilde yapılıp yapılmadığı ile ilgili teknik ve idari kontrolleri ve tavsiyeleri içermektedir. İzleme daha çok projelerin süregelen ilerlemesi ile ilgili iken, Değerlendirme sonuçlar ve ne olduğu ile ilintili olup, dolayısıyla hibe desteği sona erdikten sonra ölçülür.

Yukarıda belirtilen bu tanım, KKP Ekibi'nin izleme (ve değerlendirme) faaliyetlerini yürüttüğü çerçeveyi çizmektedir.

GAP KKP'nin İzleme ve Değerlendirme sistemi, iki ana bileşenden oluşmaktadır:

1. **Proje yönetim desteği**: proje yönetimi, satınalma, AK prosedürleri, sürdürülebilirlik, mali konular ve zeyilname desteği.
2. **Teknik destek**: teknik konular (tarım, hayvancılık, seracılık, yem bitkileri gibi), pazarlama, çiftçi örgütleri. Bu teknik destek, aşağıdaki nedenlerden dolayı sağlanmaktadır:
 - a) Proje sahibi ve proje koordinatörünün, projeleri için en iyi stratejik seçimleri yapmalarına yardımcı olmak ve teknik hususlarla ilgili tavsiyelerde bulunmak,
 - b) Alandaki teknik uygulamalarında nihai yararlanıcılara destek sağlamak, ve
 - c) Sonuçları izleyerek teknik sorunların çözümüne en doğru yanıtların verilmesinde tavsiyelerde bulunmak.

Başlangıçta, teknik desteğin tamamen proje sahipleri tarafından sağlanması beklenmekteydi. Bunun için, proje bütçelerinde özel bir proje kalemi de bulunmaktaydı. Ancak, çoğu yararlanıcının nihai yararlanıcılarına etkin bir teknik destek ya da eğitim ve geliştirme faaliyeti sağlamada yetersiz olduğu görüldüğünden, bu sorumluluğun TDE tarafından yerine getirilmesi kesinlikle zorunlu hale gelmiştir.

Sağlanan Desteğin Özeti

Bu iki bileşen de, uzun, orta ya da kısa dönemli KKP uzmanları tarafından yürütülmüştür. Uzmanların girdileri, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 12: GAP KKP Uzmanlarının Çalışma Günleri

Uzman türü	Çalışma sayısı	gün
TDE	4.277	
Uluslararası kıdemli KDU	200	
Kıdemsiz ulusal KDU	1.011	
Kıdemli ulusal KDU	1.569	
Toplam	7.057	

Verilen destek, aşağıdaki yöntemlerle sağlanmıştır:

- Nihai yararlanıcıların çiftliklerinin tek tek ziyaret edilmesini ve proje koordinatörü ve proje sahipleri ile toplantılar yapılmasını da içeren bir saha desteği
- Uzaktan destek (telefon, elektronik posta, faks)
- Teknik geziler: bir gün ila bir hafta uzunluğundaki teknik gezilerin organizasyonu ve ayrıca saha günlerinin planlanması
- Ofis desteği: KKP ofisinde yapılan toplantılar ile GAP tesislerinde verilen eğitimler ve diğer eğitim imkanları

Bu destek ile ilgili istatistikler, Bölüm 3.1.8'de verilmekte olup burada tekrar edilmesine gerek duyulmamaktadır. İzleme ve değerlendirme desteği ile ilgili tüm istatistikler, Ek 9a – İzleme ve Değerlendirme'de ayrıntılandırılmaktadır.

Yararlanıcı Projelerin Performanslarının Değerlendirilmesi

TDE, izleme sürecinin bir parçası olarak, desteğini zamanında ve etkili olarak sağlayabilmek amacıyla tüm projeleri sürekli olarak gözlemlemiştir. Projelerin performansını değerlendirmede, çoğu uzmanların kişisel profesyonel görüşlerine dayalı olan farklı yöntemler kullanılmıştır. Dolayısıyla, KKP Koordinatörleri, her proje için yararlanıcıların durumlarını ve ulaşılan nihai sonuçları gösteren üç kategori ortaya koymuşlardır. Genelde projelerle ilgili bilgi elde etmek

kolay olmadığından ve değerlendirmeler de öznel olduğundan, bu kategorilerin hiçbirinin %100 doğru olduğu söylenemez (Projelerle ilgili bilgi etmenin zor olmasının nedenleri, koordinatörlerin yeterli kayıt tutmaması, ne istendiğini tam olarak anlamaması ya da istenen bilgileri göndermemiş olmasıdır). Yine de, yapılan çalışmalar ışığında, KKP uzmanları projelerin uygulama süreçlerinde neler yaşandığı ve nihai sonuçların ne olduğu ile ilgili iyi bir fikre sahip olmuşlardır. Uzmanların bu değerlendirmeleri, projelere ne zaman ve ne çeşit bir desteği sağlanması gerektiği ile ilgili yönlendirmelerde oldukça faydalı olmuştur.

Ayrıca, pazarlama alanındaki kısa dönemli uzmanlar gibi diğer uzmanlar da, içerisinde yer aldıkları çeşitli projelerin performans düzeyleri ile ilgili fikir sahibi olmuşlardır. Dolayısıyla, sadece bir değil birden fazla performans kriteri bulunmaktadır. Bu kriterlerin her birinin kendine özel bir amacı bulunmaktadır, KKP Koordinatörleri tarafından kullanılan üç kriter, aşağıda kısaca özetlenmektedir. Bu kriterlerin her biri sürdürülebilirlik ya da tatminkarlık derecelendirmesinde farklı sonuçlar ortaya koysa da, bu çok da önemli değildir. Burada asıl üzerinde durulması gereken nokta, bu kriterlerin gerektiği yerde ve uygun olarak kullanılmış olmasıdır.

Destek Kategorileri

Saha ziyaretleri sırasında, KKP personeli, yararlanıcıların ve nihai yararlanıcıların idari ve teknik düzeylerini değerlendirmiştir. Destek kategorileri, projelerin sınıflandırılabilmesi için geliştirilmiştir: Potansiyel Olarak Başarısız, Başarılı ve Örnek Projeler. Kara Liste ve Bağımlı Projeler kategorileri de kullanılmış olmasına rağmen, uygulamaların sona erdiği tarihler itibarıyla, KKP'nin bu kategorilerde projesi bulunmamaktaydı.

Halen daha projelerin %20'si, "potansiyel olarak başarısız" projeler olarak nitelendirilmektedir. Kalan %80 ise, potansiyel olarak sürdürülebilir projelerdir. Aşağıda Tablo 13'de de görüleceği gibi, projelerin %51'i yenilenebilir projelerdir.

Tablo 13: Destek Kategorileri Özet Tablosu

Destek Kategorisi Türü	Potansiyel Başarısızlık	Sürdürülebilir	Model Proje- Yapılabilir proje
Her Kategori için proje sayısı	17	67	43
Her Kat. için yüzde - 84 proje	20%	80%	51%

Projelerin takibi gerçekleştirilir ve düzenli olarak teknik ve idari tavsiyelerde bulunulursa, projelerin %80'inin başarılı olabileceğini söyleyebiliriz. Ancak, projelere destek sağlanmaz, yararlanıcılar da pazarlama, teknik konular, çiftçi örgütlenmeleri ve yönetim ile ilgili kendi desteklerini kendileri yaratmak zorunda kalırlarsa, %80 sürdürülebilirliğin çok altına düşüleceği tahmin edilmektedir.

Hibe Programı Kapsamındaki Projelerin Değerlendirilmesi

Ön değerlendirme dokümanlarının tasarımında TDE'ne yardımcı olmak amacıyla, Mayıs 2007 tarihinde, değerlendirme alanında bir kısa dönemli uzman göreve başlamıştır. Bu kapsamda, ilgililik, etkinlik, etki, sürdürülebilirlik ve yenilenebilirlik kriterlerini de içine alan bir değerlendirme (derecelendirme ve sıralama) tablosu geliştirilmiştir. Tüm sıralama tablolarının kayıtları, Ek 9a'da verilmektedir.

Projelerin doğru ve tam bir değerlendirmesini yapmak için henüz çok erken olsa da, her bir projenin Kasım 2007 sonu itibarıyla durumunu içeren böyle bir değerlendirme, sonraki değerlendirme ekibine bir fikir vermesi açısından önemlidir.

Ek 9a'da yer alan 'Değerlendirme Tabloları Özet Tablosu', 84 projenin her birinin derecelendirmesini listelemektedir. Aşağıda verilen tablolar, bu ekte yer alan genel derecelendirme ve sıralama ile projelerin sürdürülebilirlik olasılıklarının bir özeti mahiyetindedir.

Tablo 14: Projelerin Genel Değerlendirmesinin Özeti (Kasım 2007)

Genel Değerlendirme	Proje sayısı	%	
2 – 3 arası	7	8%	1 Çok zayıf
3 – 4 arası	35	42%	2 Tatminkar değil
4 – 5 arası	42	50%	3 Geliştirilmesi gerekir
Toplam	84	100%	4 Tatminkar
			5 Çok tatminkar

Tablo 15: Değerlendirme Tablosuna Göre Sürdürülebilirlik Olasılıkları

Sürdürülebilirlik	Proje sayısı	%
2 – 3 arası	7	8%
3 – 4 arası	21	25%
4 – 5 arası	56	67%
Toplam	84	100%

Yukarıdaki 13 ve 15 numaralı tablolar arasındaki sürdürülebilirlik olasılıkları, çok farklı değildir.

Performans Göstergeleri

Her bir proje için ayrı performans göstergeleri geliştirilmiştir. Buradaki amaç, projelerin teknik performansının ölçülmesidir. Proje koordinatörleri bu tip veriler toplamaya alışkın olmadıkları için, bu bilgilerin toplanıp KKP'ye gönderilmesinde büyük zorluklarla karşılaşmıştır. Dahası, projelerde kayıtların tutulması ile ilgili de önemli eksiklikler gözlenmiştir.

Sonuç olarak 84 projenin 81'inin değerlendirme tablosu KKP'ye teslim edilmiş olsa da, tabloların hepsi tam olarak doldurulmamıştır. Konuyla ilgili analiz, Ek 9a'da verilmektedir. Performans göstergeleri sayesinde, projelerin teknik sonuçlarının iyi, kötü ya da geliştirilebilir olup olmadığını görmek mümkündür. Bu bilgiler, bir sonraki değerlendirme ekibinin karşılaştırma çalışmalarında temel teşkil edebilir.

Tablo 16: Performans Göstergeleri Özet Tablosu

	Proje sayısı	%	%
Çok zayıf	2	2%	6%
Tatminkar değil	3	4%	
Geliştirilmesi gerekir	24	29%	29%
Tatminkar	51	61%	65%
Çok tatminkar	4	5%	
Total	84	100%	100%

Bölgede sahip olunan kapasitesinin düzeyi göz önüne alındığında, yukarıda belirtilen sonuçlar oldukça iyidir.

Kasım 2007'den Sonra Sağlanacak Destek

Kasım 2007 tarihinden sonra, kısa dönemli uzmanlardan oluşan bir ekip, projeleri birkaç ay süreyle takip edecektir. İzleme ve teknik konularda ise, KKP'yi GAP BKİ devralacaktır.

Kasım ayı sonunda, GAP BKİ'ye devredilen YBS'nin nasıl kullanılacağı ile ilgili olarak, GAP BKİ personeline bir eğitim verilmiştir. Danışman, KKP ofisindeki ekipmanları da, Kasım ayı sonunda GAP BKİ Başkanlığına teslim edecektir.

3.2.3 KKP Hibe Programı Kapsamında Yapılan Satın Alımlar ile İlgili Genel Durum

(Ayrıntılı bir analiz için, Ek 9b'deki tablolara bakınız)

Bu hibe programı kapsamında toplam 634 ihale gerçekleştirilmiştir. Bu ihalelerin, 32 tanesi iptal edilmiştir. 634 ihalenin toplam bütçesi, 13.2 milyon Avro'dur. Toplam bütçenin, kullanılan ihale yöntemine göre dağılımı ise aşağıdaki gibidir:

- Yerel Açık İhale yöntemiyle yapılan 91 satın alımda 7.129.376 Avro
- Uluslararası Açık İhale yöntemiyle yapılan 4 satın alımda 797.932 Avro, ve
- Pazarlık yöntemiyle yapılan 507 satın alımda 5.247.963 Avro.

30 Kasım 2007 Sonu İtibariyle Satın Alımların Durumu

Bütçelenen tüm satın alımlar (%100) tamamlanmıştır. Gerçekleşen satınalma rakamları, Ek 9a'da verilmektedir.

Hayvan Satın Alımı Özeti

Hayvan satın alımlarının (inek, koyun, koç, keçi, arı) planlanan bütçe değeri, 4.5 milyon Avro'dur.

- Hayvan satın alımları için toplam 4.4 milyon Avro harcanmıştır:
 - İnek satın alımı için yapılan 19 ihalede, 2.127.568 Avro harcanmıştır.
 - Koyun ve koç satın alımı için yapılan 12 ihalede, 1.304.289 Avro harcanmıştır.
 - Keçi satın alımı için yapılan bir ihalede, 117.485 Avro harcanmıştır.
 - Arı satın alımı için yapılan 13 ihalede, 856.282 Avro harcanmıştır.

- Bölgeye dağıtımı yapılan hayvanların sayısı aşağıdaki gibidir:
 - 1.272 inek
 - 9.377 koyun ve koç
 - 12.020 ana arı
 - 11.749 arı kovani
 - 2.830 ana arı kovani

İhale Prosedürleri Bazında Harcamalar

30 Kasım 2007 tarihi itibarıyla, tamamlanan ihaleler için, 13.18 milyon Avro tutarındaki bütçelenen toplam miktar üzerinden, toplam **12.77 milyon Avro harcanmıştır**. Bu miktarın büyük çoğunluğu, ki harcamaların 6.95 milyon Avro'luk kısmına denk gelmektedir, Yerel Açık İhale prosedürü kullanılarak yapılmıştır.

Satın alınan kalemlerin gerçek fiyatları, planlanmış olan bütçesinin ortalama %3.1 daha altındadır. İlave bütçe kalemleri için kullanılmak üzere ilave bütçe çıkaran zeyilnamelerin sayısı göz önüne alındığında, bu miktarın çok daha yüksek olması gerekmektedir.

Tamamlanan her bir satın alım şekli bazında harcanan miktarlar ise şöyledir:

- Tedarik – 7.016 milyon Avro (gerçek harcamalar)
- Hayvancılık Harcamaları – 4.41 milyon Avro (gerçek harcamalar)
- İnşaat İşleri – 927.261 Avro (gerçek harcamalar)
- Hizmet – 423.726 Avro (gerçek harcamalar)

İhale Açılış Toplantıları

Ağustos 2006 tarihinden bu yana, TDE, yaklaşık toplam 2.88 milyon Avro bütçeli 29 ihalenin açılışına destek vermiştir.

İhale Dosyalarının Kontrolü

TDE, toplam bütçesi 30.000 Avro'nun üzerinde olan ihale dosyalarının ve teslim alınan tekliflerin birer örneğinin KKP ofisine getirilmesini zorunlu kılmıştır.

Bu kapsamda, TDE, Yerel ve Uluslararası Açık İhale yöntemiyle yapılan 89 ihaleyi ve Pazarlık usulüyle yapılan 49 ihaleyi incelemiş ve kontrol etmiştir. İncelenen ihalelerin toplam bedeli,

9.308.462 Avro'dur. Buna göre, tüm ihalelerin toplam bütçesi açısından bakıldığında, toplam bedel üzerinden ihalelerin %70.8'i incelenmiş ve kontrol edilmiştir. Uluslararası ihalelerin tümü (toplam 4 ihalenin 4'ü) ve yerel ihalelerin %93.4'ü (91 ihalenin 85'i) incelenmiş ve kontrol edilmiştir.

KDV Muafiyeti Prosedürleri

Toplamda, bütün projelerin %98.81'i en az bir kere KDV muafiyetinden faydalanmıştır. Bir KOİ projesi (Ref.No. 11) haricinde bütün projeler, KDV muafiyeti toplantılarına katılım göstermişlerdir.

3.3 Kapasite Oluşturma Bileşeni

Kapasite oluşturma KKP'nin en önemli görevlerinden biridir; bunu başarabilmek için, TDE, projenin her aşamasında eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirmiştir. KKP, hibeden finanse edilen projelerin kendi sürdürülebilirlik fırsatlarını yaratmasına çalışmaya ve bölgedeki kapasitenin artırılmasına büyük önem vermiştir. Kapasite artırımı, proje yöneticilerinin (proje sahipleri / koordinatörleri) bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve, uygun olduğu zamanlarda, ilgili bireyler ve kuruluşlar için de geliştirme faaliyetleri vermek yoluyla olabilir.

İlk ihtiyaç analizi çalışmaları (bkz. Bölüm 3.1.8, s.24, Tablo 3), hibeden finanse edilen projelerin en acil ihtiyaçlarının aşağıdakiler olduğunu göstermiştir:

- **İdari Destek**
- **Eğitim Becerileri.** Köylülere daha etkin eğitim verebilmeleri için proje yöneticilerinin eğitim becerilerinin geliştirilmesi.
- **Pazarlama Desteği.** Projelerin büyük çoğunluğunun bir pazarlama stratejisi yoktur. Ürünlerini satmayı ya da projelerin pazarlamayı ise, sadece ürünlerinin üretimini tamamladıktan sonra yapmayı düşünmektedirler. KKP'nin biri ulusal ve biri uluslararası iki kısa dönemli uzmanı tarafından sağlanan pazarlama desteğinde de bu duruma işaret edilmektedir. Ek 2'de verilen KDU Pazarlama Raporu, durumu ayrıntılarıyla açıklamaktadır.
- **Yönetim Desteği.** TDE, yararlanıcılara sürekli yönetim desteği sağlamış olup, bu destek projelerin en büyük gerekliliklerinden biri olmuştur. Çoğu proje yöneticisi (proje sahibi veya koordinatörü), hem AKD prosedürlerini hem de saha çalışmalarını yönetmekte zorluk çekmişlerdir. Aynı zamanda, istihdam edilen proje koordinatörlerinin büyük çoğunluğunun PDY bilgisi ve proje yönetimine sistematik bir yaklaşımı yoktu.

- **Etkin İletişim ve İhtilaf Yönetimi.** Projelerini etkin bir şekilde yürütebilmelerine ve olası ihtilafları çözümlayebilmelerine yardımcı olabilmek için, koordinatörlerin nihai yararlanıcıları ile iyi bir iletişim içerisinde olmaları gerekir.
- **Sürdürülebilirlik Farkındalığı.** Proje yöneticileri tarafından tanımlanmayan veya bahsi geçmeyen bir ihtiyaç da, sürdürülebilirlik gerekliliklerini bilmek ve bunlara yönelik olarak çalışmak olmuştur.

Başlangıç eğitimi ve KKP'nin bu noktadaki diğer faaliyetleri, yukarıda bahsedilen ihtiyaçlara yanıt vermek üzere tasarlanmış olup, faaliyetler gerçekleşikçe ilgili tüm KKP raporlarında ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Nihai yararlanıcıların (yani hibeden finanse edilen hayvan ya da makine gibi kaynakların alıcılarının) eğitilmesindeki asıl sorumluluk, yararlanıcıların yani hibeden finanse edilen projelerin koordinatörlerinin veya proje sahiplerindedir. Ancak, yararlanıcıların bu sorumluluklarını son derece kötü bir şekilde yerine getirmeleri nedeniyle, TDE'nin duruma müdahale ederek mümkün olduğu kadar fazla sayıda nihai yararlanıcıya eğitim ve geliştirme desteği sağladıkları görülmüştür. Bu çalışma sonrasında, 1.340 nihai yararlanıcı teknik konularda eğitim almış ve hayvanlarını ve mahsüllerini daha iyi yetiştirerek hibeden sağlanan parayı daha etkin bir şekilde kullanabilmişlerdir.

Buna ek olarak 680 nihai yararlanıcı, çiftçi örgütlenmeleri konusunda kendi proje ekiplerinin içerisinde eğitim görmüşlerdir. Sürdürülebilirliği sağlamada bir örgütlenmenin kullanılması çok önemlidir; KKP de, örgütlenmeyi mümkün olduğu kadar teşvik etmiştir. Aynı konuyla ilgili olarak, 50 yararlanıcı için dört çalıştay düzenlenmiştir.

Özet olarak, KKP kapsamında yürütülen Eğitim ve Geliştirme çalışmaları aşağıdaki kapsamıştır:

- KKP'nin işleyişi süresince TDE, 4.976 katılımcının yer aldığı 252 kuramsal ve pratik eğitim faaliyeti düzenlemiştir (10 seminer, 62 çalıştay ve 3 eğitim gezisi).
- TDE'nin teknik uzmanları, nihai yararlanıcılar için 177 saha eğitimi düzenlemiş ve bu eğitimlere 1.340 nihai yararlanıcı katılım göstermiştir.
- AKD yetkilileri, 7 satınalma çalıştayına katılmış ve AB'nin mali ve idari prosedürleriyle ilgili 2 seminer düzenlemişlerdir.

Tam anlamıyla ayrıntılı bir döküm için, Ek 10'daki GAP KKP Eğitim Faaliyetleri Tablosu'na bakınız.

Kapasite Oluşturma Görev Gücü

Görev Gücü, yararlanıcı projelerin o yıl içerisinde başlayacağı düşüncesiyle, Şubat 2005 tarihinde KKP'nin kardeş projesi olan GAP GİDEM ile ortaklaşa başlatılmıştır. Görev Gücü'nün başlatılmasındaki hedef, her iki projenin TDE'nin yararlanıcı projelere desteklemesine yardımcı olacak kapasiteyi oluşturmak ve elbette ki KKP faaliyetleri tamamlandıktan sonra bölgede gelişmiş bir kapasite bırakmaktır. Görev Gücü'nün üyeleri arasında, STK'lar, üniversiteler, ticaret kuruluşları ve araştırma enstitüleri gibi kurum ve kuruluşların üyeleri yer almıştır. Bütün üyeler, yönetim, liderlik, pazarlama ve benzeri alanlardaki becerilerini artırmaya yönelik bir dizi çalışmaya katılım göstermişlerdir.

Söz konusu inisiyatifin başlangıcından itibaren, yararlanıcı projeler uygulamaya geçene kadar önemli bir zaman aşımı gerçekleşmiştir. Bu durumun, orijinal planlar ve elbette ki inisiyatifin sonuçları üzerinde zararlı etkileri olmuş; ancak, bazı başarıları da olmuştur. Başlangıçtaki Görev Gücü'nün 20 üyesi arasından:

- 4 kişi yararlanıcı proje koordinatörü olarak görev yapmış,
- 1 kişi TDE'ne Tarım İzleme ve Değerlendirme Uzmanı olarak katılmış,
- 5 kişi grektikçe KKP eğitim faaliyetlerine destek vermiş, ve
- 10 kişi KKP ile işbirliğini sürdürmemiştir.

Yararlanıcı Projelerinin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

Yararlanıcı projelerin koordinatörleri, birçok eğitim ve geliştirme faaliyeti yürütmüştür. Ancak, yukarıda da tartışıldığı üzere, bu faaliyetlerin çoğu ne yazık ki olması gerektiği kadar etkili olamamıştır. Dolayısıyla da, özellikle teknik eğitimler ve yönlendirmeye ilgili olarak, TDE müdahale etmek durumunda kalmıştır. Ancak, yararlanıcılar tarafından 'eğitilen' kişilerin sayısı oldukça yüksektir ve köylülerin bu eğitimlerden birşeyler öğrenmiş olması umut edilmektedir. Ulaşılan sayılar aşağıdaki gibidir:

Tablo 17: Yararlanıcıların Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

Çalıştaylar	503
Seminerler	74
Saha eğitimi	451
Saha ziyaretleri	82
Eğitilen erkek	19056
Eğitilen kadın	3363

Nihai yararlanıcıların yüzdesi sadece %12 olsa da, eğitim gören kadın sayısı nispeten daha yüksektir (halen daha düşük olsa bile).

3.4 Çıkış Stratejisi (Önceki Geri Ödeme Programı Bileşeni)

KKP'nin orijinal İş Tanımı, bir geri ödeme programı başlatılması ya da mevcut bir geri ödeme programının yeniden kullanılmaya başlanması olasılıklarının değerlendirilmesini de içermekteydi. Bu, KKP Çıkış Stratejisi'nin bir parçası olacaktı ve buna yönelik olarak KKP uygulamasının ilk aylarında olasılıkların incelenmesine yönelik çalışmalar yürütüldü. Bir GAP Mikro Finans Merkezi kapsamında başlatılacak geri ödeme programları ile ilgili öneriler getirildi. Tüm bu çalışmalar, Kredi Programları konusunda Kısa Dönemli Uzman olarak görev yapan Dr. Michael Lloyd ve Sn. Sirel Özkeçeci tarafından Kasım 2004 tarihinde hazırlanan Kredi Programları Raporu'nda belirtilmiştir.

Ancak, daha önceki raporlarda da belirtildiği gibi, çeşitli sebeplerden dolayı, teklif edilen Çıkış Stratejileri¹ uygulanamamıştır.

¹ Sırasıyla Başlangıç ve İkinci Yıllık İlerleme Raporları'nda yer alan Mikro Finans Merkezi ve bu kurumla bağlantılandırılan geri ödeme programları ile, Mikro Finans Merkezi'nin uygulanmasının mümkün olmadığına karar verildikten sonra pilot projelerin önerdiği alternatif Çıkış Stratejisi teklifleri.

2006 yılı başında GAP BKİ Başkan Yardımcısı Dr. Ferhat Şelli ile yapılan görüşmeler sırasında, yararlanıcı projelerin uygulama sürelerinin kısa olacağı ve KKP faaliyetleri sona erdikten sonra birçok yararlanıcının desteğe ihtiyacı olacağı anlaşılmıştı. Dr. Şelli, KKP ekibinin GAP BKİ'yi de kapsayacak bir KKP sonrası destek stratejisi geliştirmesini talep etmiştir.

GAP BKİ yetkilileri Mayıs 2007 tarihinde yapılan değerlendirme eğitimine katılmışlar ve Temmuz 2007'de GAP BKİ, KKP faaliyetleri sona erdikten sonra yararlanıcı projeleri desteklemek üzere 13 personelini görevlendirmiştir. GAP BKİ personeli, Kasım ayı sonunda, KKP Eğitim Koordinatörü'nün YBS ve I/D konularında verdiği eğitime katılım göstermişlerdir. Dolayısıyla, KKP 3 Aralık 2007 tarihi itibarıyla faaliyetlerine son verdikten sonra, GAP BKİ'nin yararlanıcı projelerini desteklemeye devam etmesi için her şey hazırdır. Bu KKP sonrası destek, şu anda kabul edilen Çıkış Stratejisi'dir ve KKP kapsamında başlatılan çalışmaların devamını sağlaması umulmaktadır.

AKD, kalan son projelerin kapanışlarına destek olmaları amacıyla, TDE personelinden dördü ile sözleşme imzalamıştır: iki Kırsal Kalkınma Uzmanı, Tarım I/D Uzmanı ve Hayvancılık I/D Uzmanı. Ancak bu durum yalnızca sözleşme konularıyla ilgili olup, Final Raporlarının hazırlanmasında yararlanıcılara destek olmanın dışında, projelerin uygulanmasını destekleyici bir nitelik taşımamaktadır. Yararlanıcı projelerinin, sürdürülebilirlik olasılıklarını devam ettirmeleri için, halen daha idari ve teknik desteğe ihtiyaçları vardır. Temmuz 2007 tarihli Üç Aylık Rapor'da da işaret edilen bu durumla ilgili olarak, aşağıda bir kez daha öneride bulunmaktadır.

Öneri: AKD, hem yönetsel ve prosedürel konular hem de teknik konular ile ilgili olarak, KKP uygulamalarına son verilen 3 Aralık 2007 tarihinden itibaren en az altı ay süreyle yararlanıcı projelerini desteklemek üzere Kısa Dönemli Uzmanlar istihdam etmelidir.