

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Program Yönetim Birimi



A. Temel Kavramlar

- Proje ile ilgili temel kavramlar

B. Proje Döngüsü Yönetimi

- 1. Proje Fikri
- 2. Analiz Aşaması
- 3. Planlama Aşaması
- 4. Finansman/Bütçe

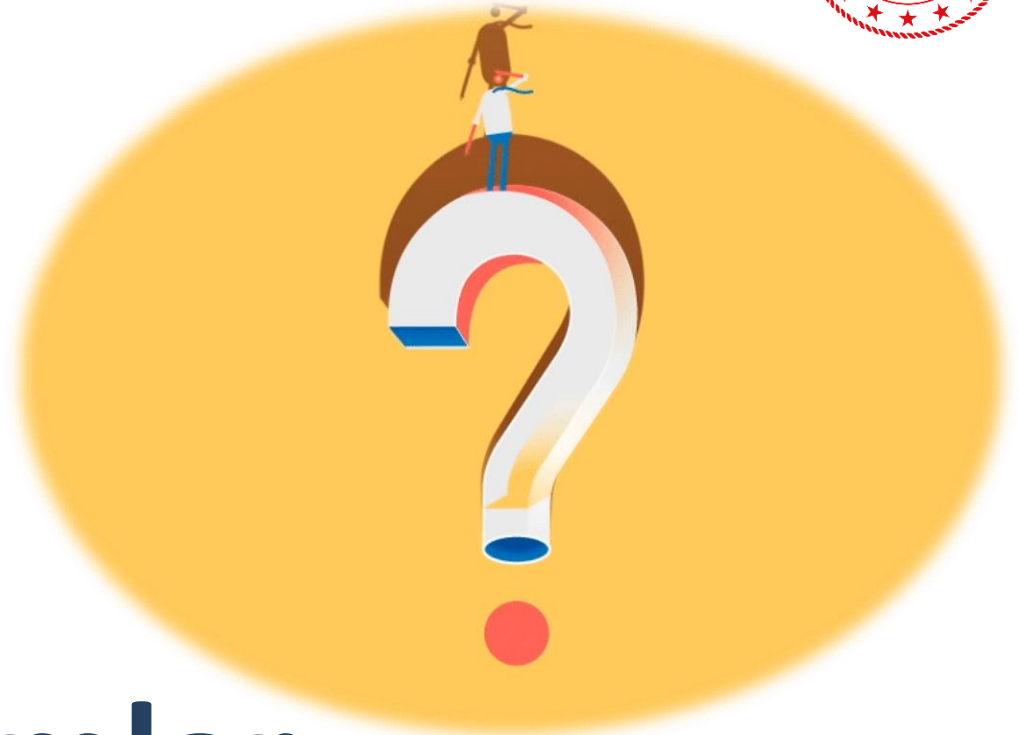
C. Proje Önerisinin Yazılması

- Proje yazarken nelere dikkat edilmeli?

D. Proje Yazımında Görülen Hatalar

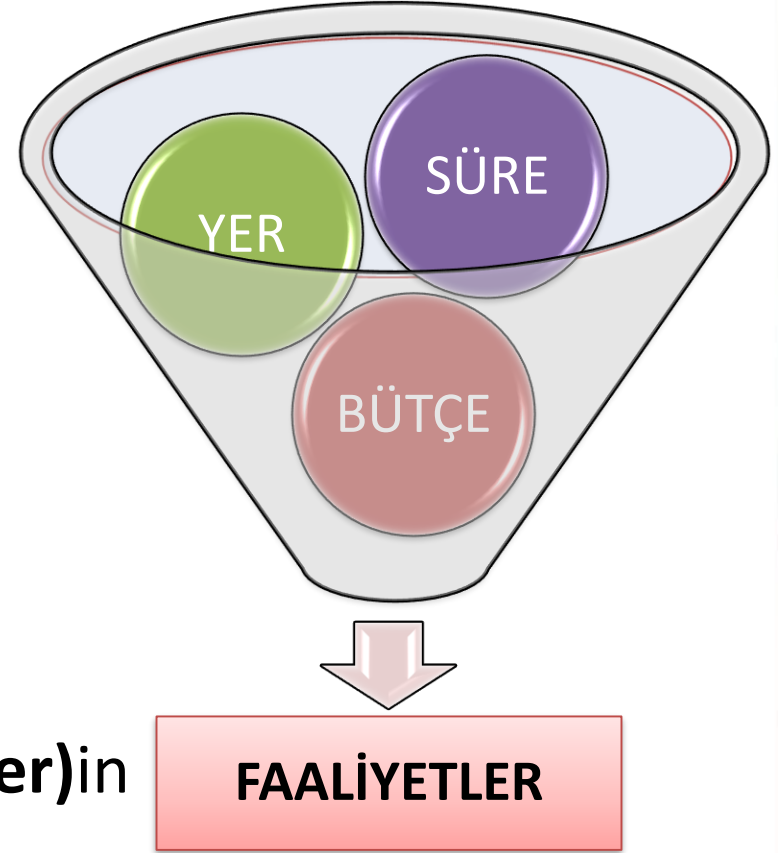
- Proje yazımında en sık yapılan hatalar

A) Temel Kavramlar



Proje

- Belirli bir **yerde**,
- Belirli **süre** içinde,
- Belirli bir **bütçe** ile,
- Net olarak tanımlanan **hedef(ler)**in
- Gerçekleştirilmesine yönelik olarak planlanan **faaliyetler** bütünüdür.



Hedef

Projenin temel unsuru projenin çıkış sebebi olan ve ortaya çıkarmayı umduğu faydayı ifade eden hedef(ler)idir.

Hedefin içeriği yürütülen projenin niteliğine bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Ticari İşletme	→	Kar
STK	→	Sosyal
Kamu (Belediye vb.)	→	Altyapı İyileştirme/Sosyal

- “Çevresel Olumsuz Etkilerin Ortadan Kaldırması”
- “Kadına Yönelik Şiddetin Azaltılması”
- “Sokak Çocuklarının Topluma Kazandırılması”
- “Katma Değerli Ürünlerin Üretiminin Artırılması”



Kapsam

Proje **süresi**, **bütçesi** ve **faaliyetlerini** belirleyen temel yapıdır.

- Küçük bir grubu ya da bölgeyi hedef alan projeler,

Düşük bütçe, kısa süre, sınırlı kaynaklar

- Büyük hedef gruplara ve bölgelere (il, bölge ya da ulusal düzeyde) hitap eden projeler,

Büyük bütçe, uzun süre, geniş kaynaklar



Faaliyet Odaklı Proje

Başarısız projelerin ortak noktasıdır.

Faaliyet sonucunda elde edilen çıktılara odaklanır.

Kültür ve eğitim gezisi projesi

Hedef Odaklı Proje

Hedefe ulaşmak için birden fazla faaliyet birlikte kullanılır.

Değişimin sonucunu yansıtır.

Kültürel varlıklar konusunda farkındalık artırma projesi

- Proje **orijinal** ve **geçici** bir girişimdir.
- Her proje;

Özgün bir ürün veya hizmet yaratmalıdır.

Sınırlı kaynaklarla gerçekleştirilir.

Tanımlı paydaşlara sahiptir.

Gerçekçi ve başarılabılır hedeflere sahip olmalıdır.

Sürdürülebilir ve iyi yönetilebilir olmalıdır.

Net olarak tanımlanmış koordinasyon, yönetim ve finansal düzenlemeler bütünüdür.

İzleme ve değerlendirme sistemine sahip olmalıdır.

Yararlarının maliyetini aşacağını gösteren, uygun finansal ve ekonomik analiz barındırmalıdır.



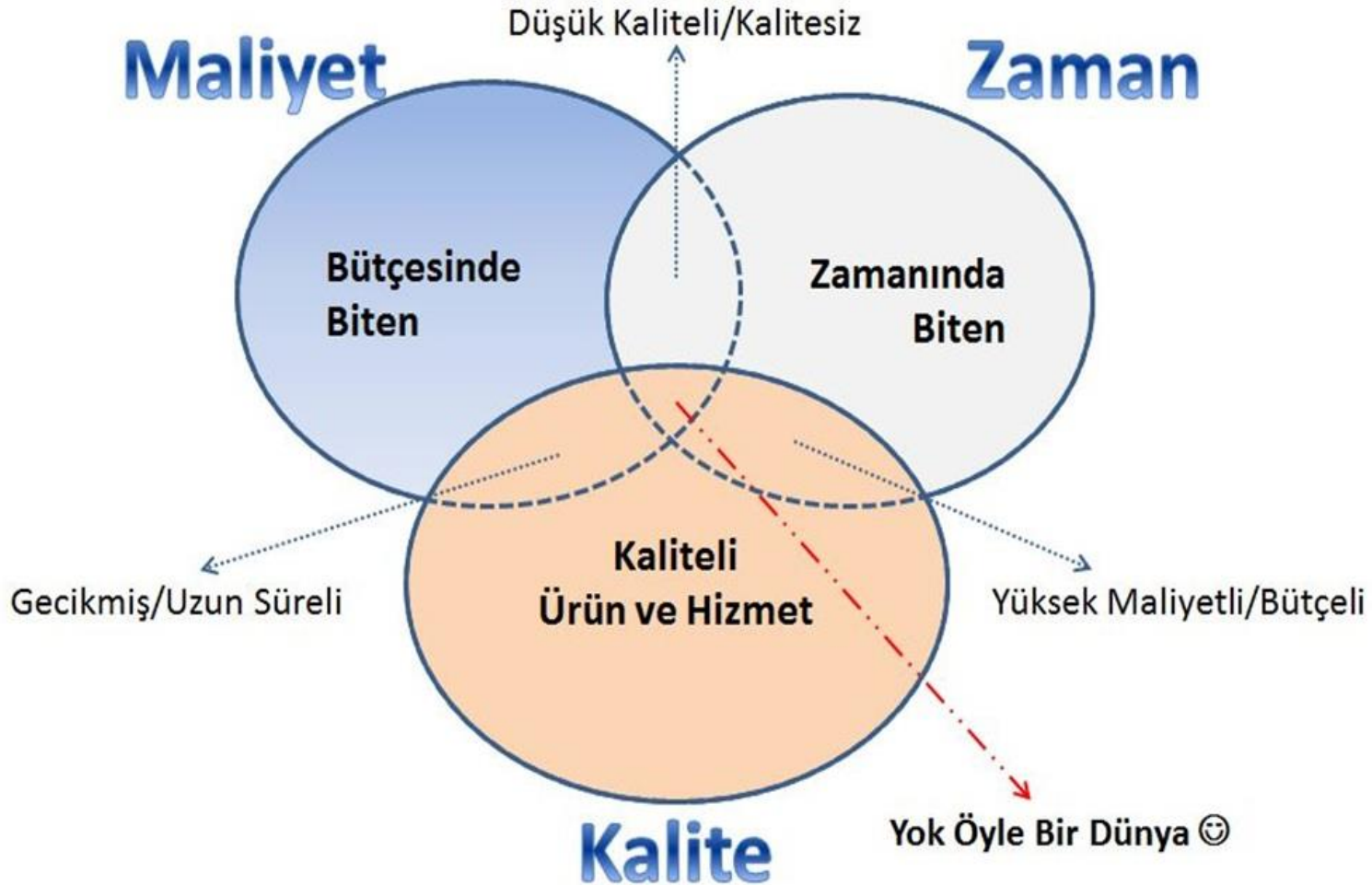
Proje Ne Değildir?



- Önceden beri devam eden bir çalışma
- Durağan bir organizasyon
- Hiyerarşik bir yapı
- Birçok ve birbirinden bağımsız amaçlara sahip bir çalışma
- Tekrarlanabilir bir çalışma
- Kurumların rutin faaliyetleri



Proje Kısıtları



Proje Tasarımında Yaklaşımlar

Kaynak Bazlı Tasarım

Önce

- Finansman
- İnsan kaynağı
- Ekipman, teçhizat ihtiyacı belirlenir.

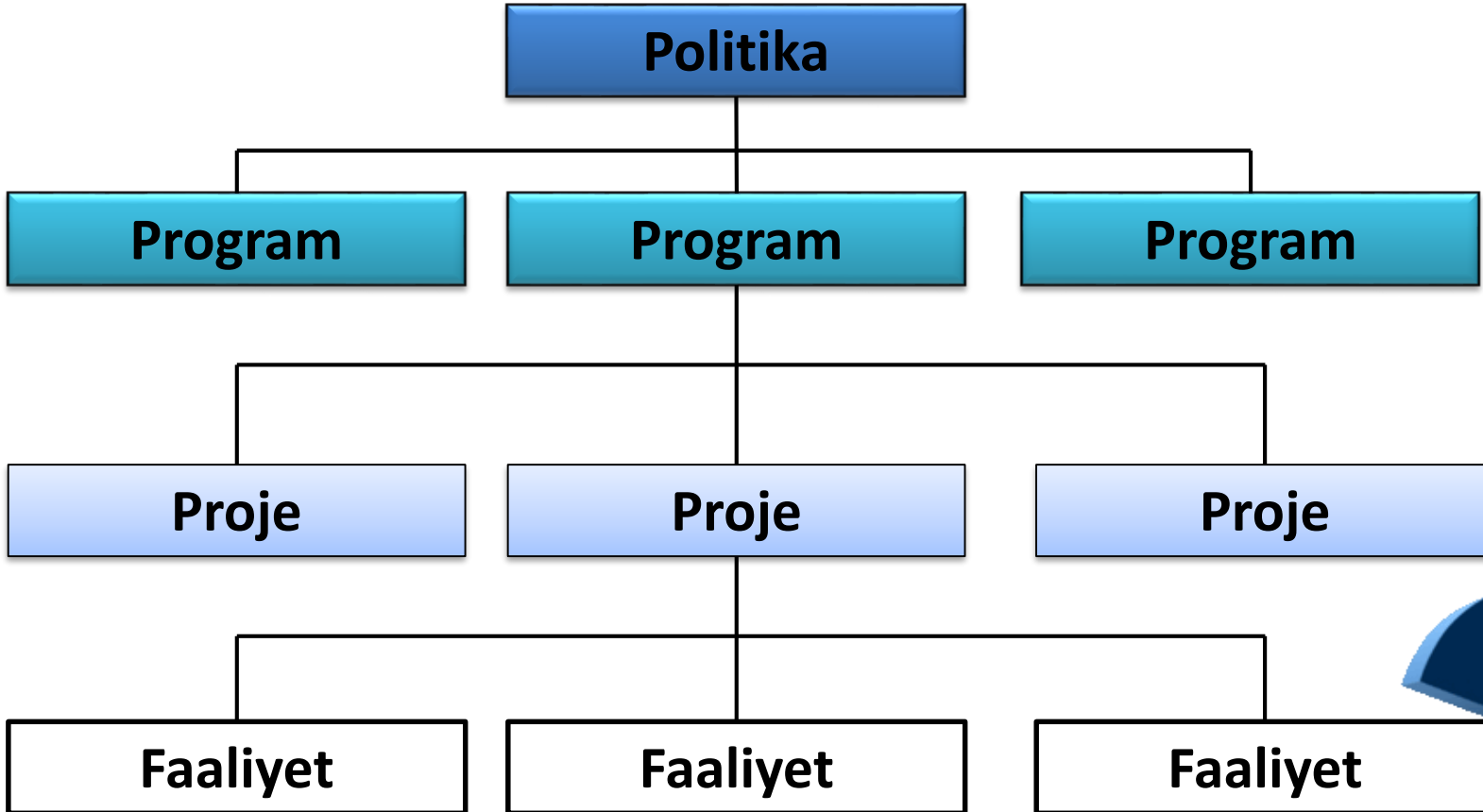
Bunlara göre amaç ve faaliyetler belirlenir!
(Mevcut kaynaklar çerçevesinde planlama)

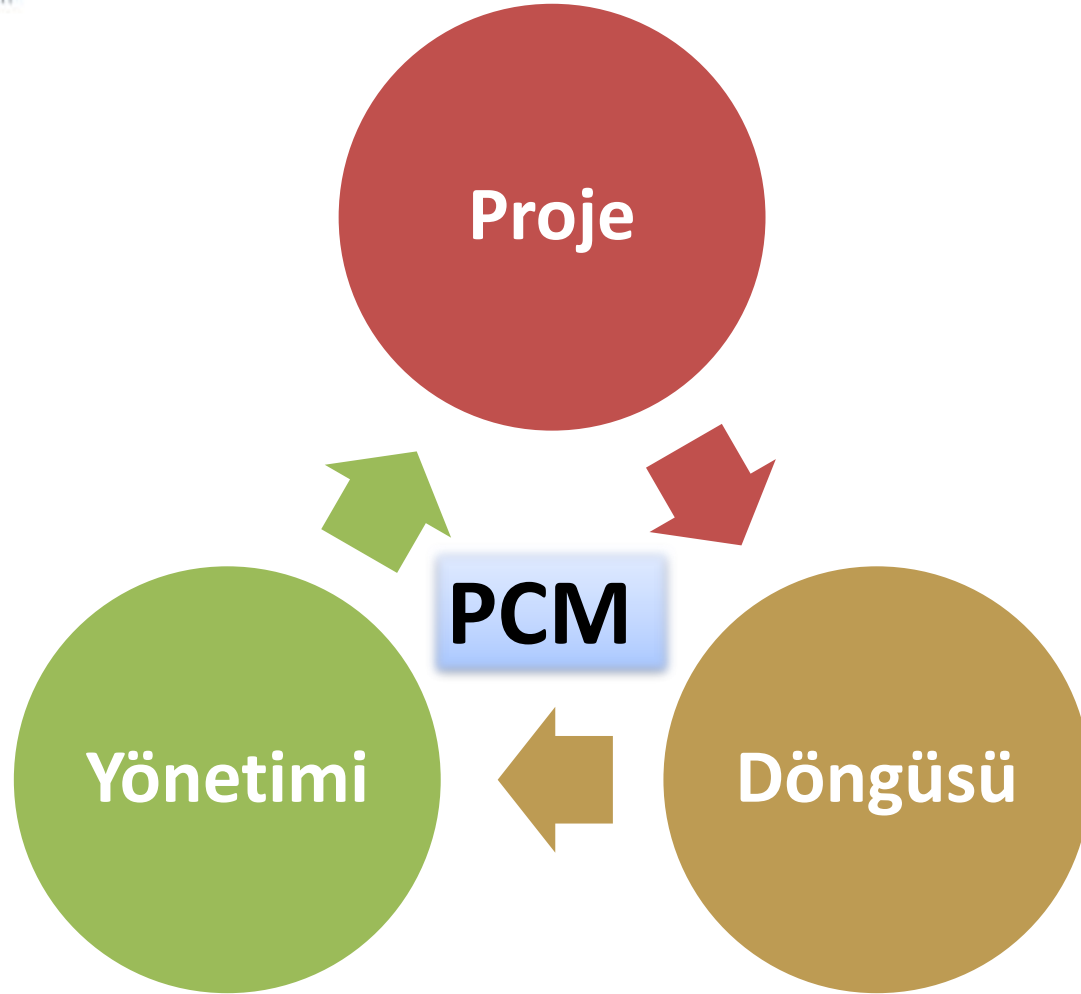
Sonuç Bazlı Tasarım

Önce amaç ve faaliyetler belirlenir. Sonra;

- Finansman
- İnsan kaynağı
- Ekipman, teçhizat ihtiyacı belirlenir.

Politika/ Program/ Proje



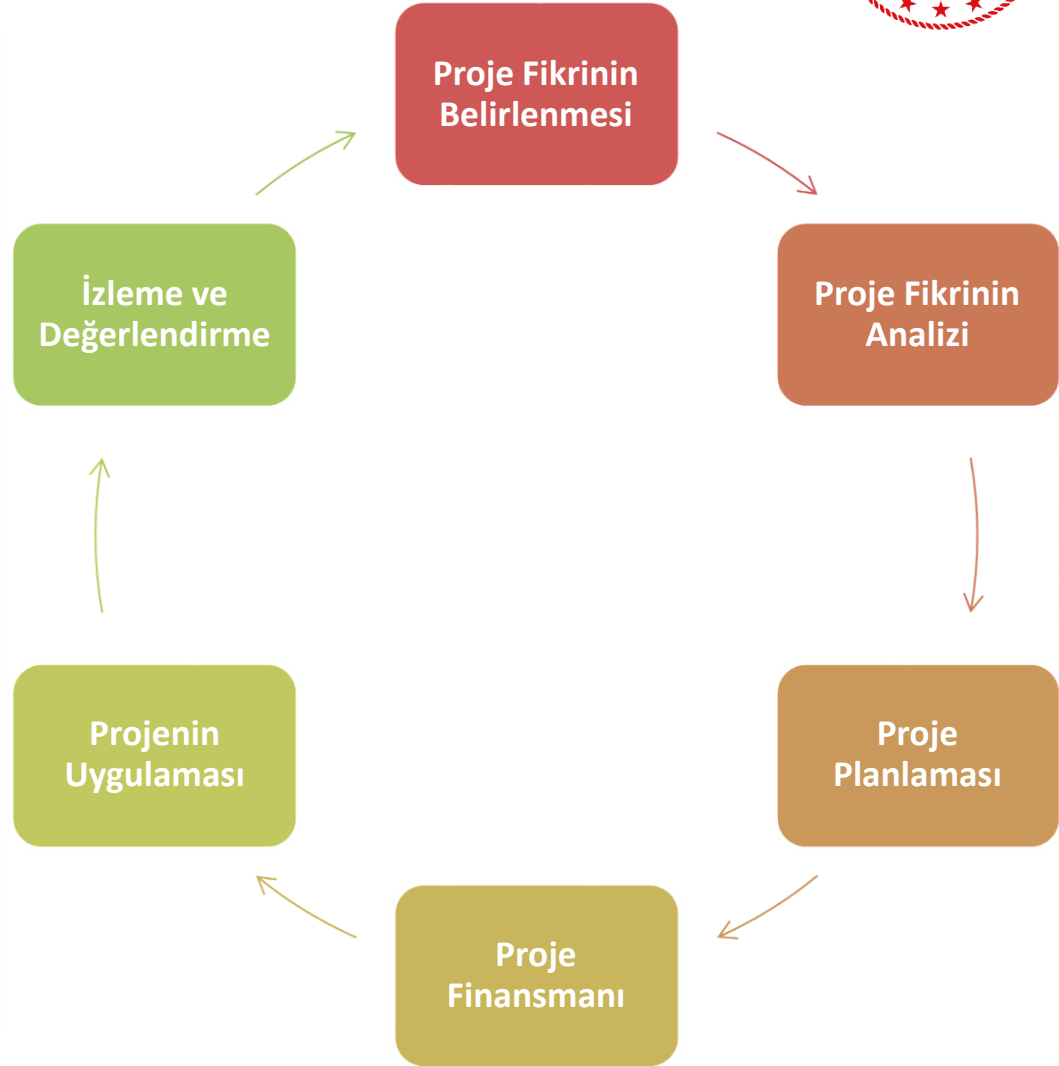


B) Proje Döngüsü Yönetimi

- Her proje; bir proje fikri ile başlar ve bunun analizi ile devam eder.
- Bir projenin yaşam seyri çeşitli aşamalardan geçerek tamamlanır.
- Proje fikrinin ortaya çıkışıyla başlayan ve projenin tamamlanması arasında geçen bu süreç “Proje Süreci/Döngüsü” olarak adlandırılır.
- Proje döngüsü altı temel aşamadan oluşur:



Bir projenin fikir olarak doğuşundan hazırlanmasına, analizine, onaylanmasına, uygulanması ve işletmeye alınmasına ve nihai olarak uygulama sonrası değerlendirilmesine kadar geçen aşamaların bütününe **Proje Döngüsü**, bu döngü çerçevesinde yapılan faaliyetlerin bütününe ise **Proje Döngüsü Yönetimi** denmektedir.



Temel amacı, projenin fikir aşamasından tamamlanmasına kadar geçen sürede,

- Kaliteyi,
- Verimliliği ve etkinliği, en iyi şekilde uygulamaktır.

Bunu başarmak için;

- Hedeflerin net olarak tanımlanması,
- Bu hedeflere ulaşmak için mevcut ve potansiyel kaynakların verimli şekilde kullanılması,
- Etkin bir analiz ve değerlendirme,
- “doğru ve etkili planlamayı” gerektirir.



1) Proje Fikrinin Belirlenmesi



Yaşanan sorunların sonucunda oluşan bir değişiklik ihtiyacıyla ortaya çıkar.

İhtiyaç;

- Davranış kalıplarında,
- Sosyo-kültürel,
- Ekonomik alanlarda,

Amaç;

- Mevcut durumu değiştirme
- Olumsuz durumu iyileştirme



Fikirle başlayan sürecin başarılı projelere dönüşebilmesi için,

- Katılımcılık prensibi,
- Sorunların ve çözüm fikrinin doğru analizi,
- Hedeflerin net bir şekilde ifade edilmesi,
- Kullanılacak kaynakların ve kapasitelerin ortaya çıkarılması,
- Gerçekçi bir planlama gereklidir.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Proje Fikrim,

- **Öncelik** alanlarına uygun mu?
- **Taleplerimizi** karşılıyor mu?
- Beklediğimiz **etkiyi** yaratıyor mu?
- **Gerçekçi** mi?
- Fon kaynağı tükendikten sonra **devam** edebilecek mi?
- Bu proje **mutlaka** gerçekleşmeli mi?
- Öngörülen insan kaynağı bu konuda **tecrübe** sahibi mi?
- Başvuran kurum bu projeyi gerçekleştirebilecek **kapasitede** mi?



✓ Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY), 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri uluslararası Kalkınma Ajansı tarafından geliştirilmiştir.

- Birleşmiş Milletler,
- Avrupa Birliği,
- OECD,
- Dünya Bankası

MÇY, analiz sonuçlarına göre proje hedeflerinin sistematik bir şekilde ve belirli bir mantık dahilinde ortaya konulduğu planlama ve uygulama aracıdır.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

MÇY proje döngüsü aşamalarında aşağıdaki şekilde kullanılır:

- Mevcut durumun ve paydaşların analizinde,
- Mevcut durum ve paydaş analizine göre hedeflerin ortaya konularak proje kapsamının belirlenmesinde,
- Proje kontrolü dışında kalan dış faktörlerin tanımlanmasında,
- Projenin başarısının nasıl değerlendirildiğinin belirlenmesinde,
- Tüm bunların standart bir formatta kullanıcılarına sunulmasında.

Fikir

Analiz

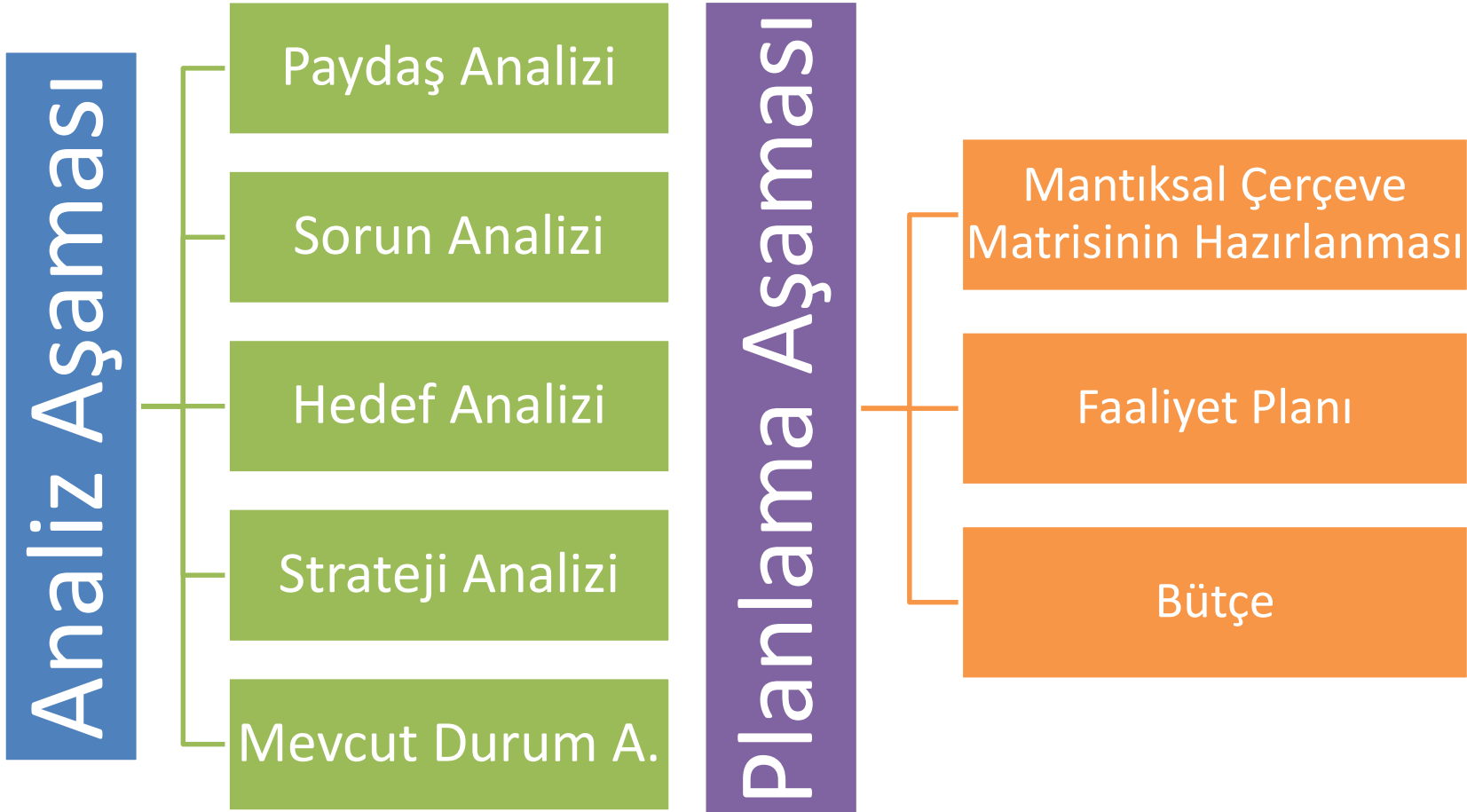
Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Aşamaları



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Analiz Aşaması

Paydaşları Tanımla

Paydaş Analizi – Önemli proje taraflarının, hedef grup ve projeden faydalanacakların belirlenmesi ve tanımlanması; proje açısından potansiyel sorunlar ve potansiyel kaynaklar.

Tanımlama Analiz

Sorun Analizi – Sorunların neden-sonuç ilişkisinin kurulması.

Sonuç Çıkartma

Hedef Analizi – Tanımlanan sorunlardan hedeflerin oluşturulması ve araç-amaç ilişkilerinin kurulması.

Proje Kapsamına Karar Verilmesi

Strateji analizi – Hedefleri gerçekleştirecek farklı stratejilerin tanımlanması, en uygun stratejilerin seçilmesi ve proje kapsamının belirlenmesi (genel amaç ve proje amacı).

Projenin Planlanması

Mantıksal çerçeve matrisinin hazırlanması – Proje kapsamının tanımlanması, hedeflerin belirlenmesi, hedefler arasında mantıksal bağlantı kurulması, hedeflerin ölçülebilir şekilde formüle edilmesi, kaynakların (girdilerin) ve maliyetlerin genel olarak tanımlanması.

Planı İşlevselleştirme

Faaliyet planı – Faaliyetlerin sıralarının ve birbirlerine bağımlılığının belirlenmesi; sürelerinin tahmin edilmesi ve sorumlulukların dağıtılması.

Bütçe – Faaliyet planından hareketle girdilerin belirlenmesi ve bütçenin hazırlanması.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme



2) Analiz Aşaması

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Analiz Aşaması

Paydaş Analizi

Önemli proje taraflarının, hedef grup ve projeden faydalanacakların belirlenmesi ve tanımlanması; proje açısından potansiyel sorunlar ve potansiyel kaynaklar

Sorun Analizi

Sorunların neden-sonuç ilişkisinin kurulması

Hedef Analizi

Tanımlanan sorunlardan hedeflerin oluşturulması ve araç-amaç ilişkilerinin kurulması

Strateji Analizi

Hedefleri gerçekleştirecek farklı stratejilerin tanımlanması, en uygun stratejilerin seçilmesi ve proje kapsamının belirlenmesi (Genel amaç ve proje amacı)

Mevcut Durum A.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

MÇY analiz süreci;

- **Sorun-ihtiyaç-fikir** ilişkisini katılımcı bir yaklaşımla sorgulamayı,
- Mevcut **olumsuz durumu** net olarak tanımlanmayı,
- Yapılan değerlendirme sonucunda istenen **değişim alternatiflerini** ortaya koyarak,
- Bunlar içerisinde **en uygun proje konusunu** seçmeyi amaçlamaktadır.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

✓ Mevcut Durum Analizi

Mevcut durum analizi, doğru bir proje hazırlığı için değiştirilmek istenen durumun ne olduğunun, diğer bir ifadeyle ihtiyacın analiz edildiği süreçtir.

Durum analizinin doğru ve gereken detayda tanımlanması önemlidir. Çünkü bu noktada yapılacak eksik ve yetersiz tanımlama, çözüm önerilerinin istenen sonuçlara ulaşmamasına neden olabilir.

İyi bir durum analizi, paydaşların kendi durumlarını daha iyi kavramalarını ve proje tasarımı için daha iyi kapasite oluşturmalarını sağlar.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Mevcut durum analizinde kullanılan **istatistikler ve raporlar** güvenilirliği konusunda paydaşlar arasında ortak kabul olmalıdır.

Basit, **herkes tarafından erişilebilir** raporlar, istatistikler paydaşlar tarafından yapılan sorun ve ihtiyaç tespitinin güvenilirliğini de artırır.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Konu ile ilgili literatür taraması ve özetlenmesi sonucu:

- Proje alanının coğrafi yapısı ve iklim özellikleri
- Temel altyapıya ilişkin bilgiler
- Hükümet politikaları ve programlar
- Ekonomik, sosyal, kültürel göstergeleri
- Çevresel sorunlar ve riskler
- Gerekli diğer bilgi ve istatistikler
- İmkanlar, kısıtlar
- GZFT analizi verileri elde edilmelidir.

✓ Paydaş Analizi

Doğrudan ya da dolaylı biçimde proje sürecinden ve sonuçlarından **olumlu ya da olumsuz biçimde etkilenecek** olan grup, kurum, kişi ve işletmelerin belirlenmesi analizidir.

- Önemli proje tarafları,
- Projeden faydalananacakların belirlenmesi



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

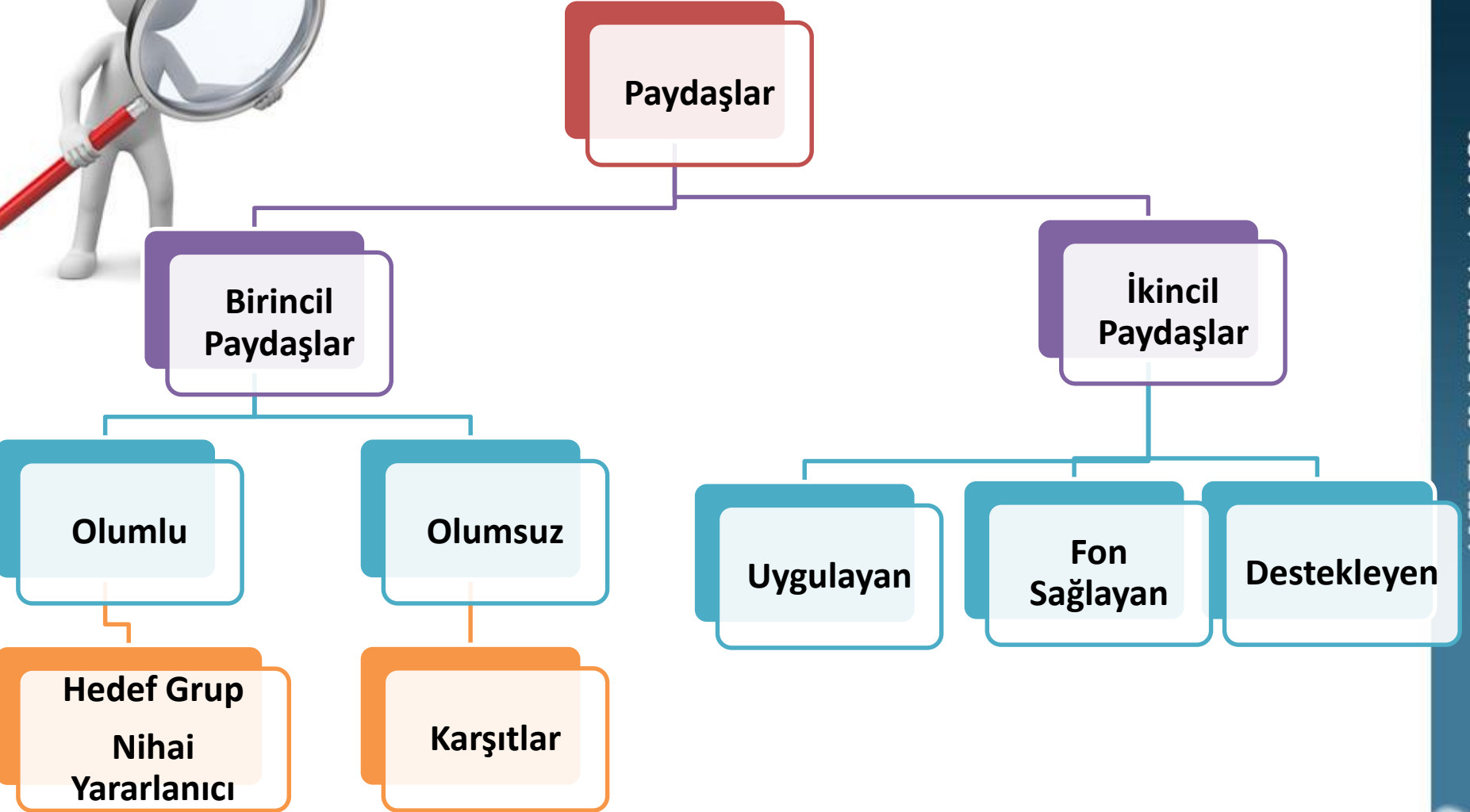
Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

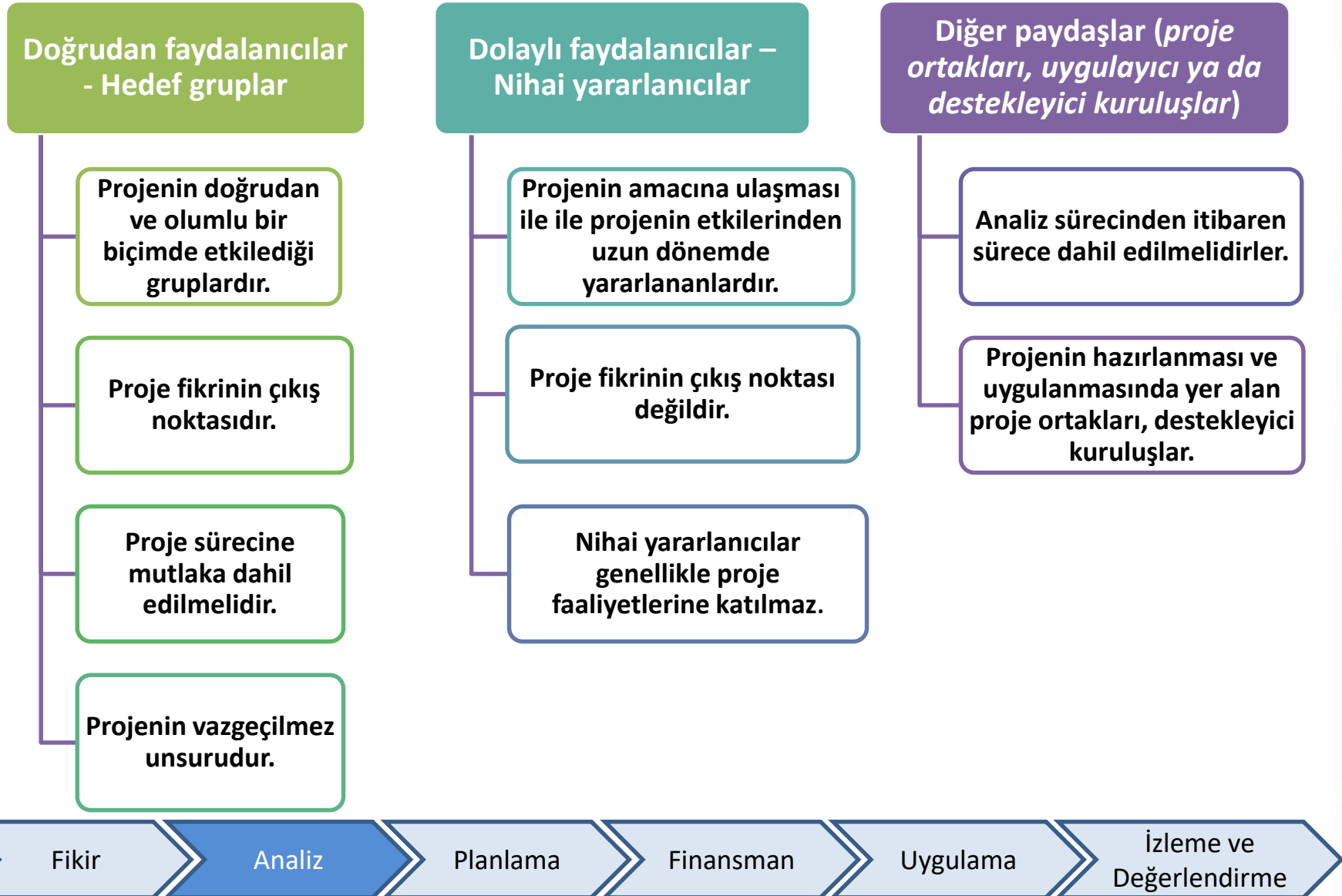
Çözüm ihtiyacını ortaya çıkaran sorunla ilişkisi olabilecek;

- herhangi bir birey,
- topluluk,
- birlik,
- kurum, kuruluş
- sivil toplum örgütü **paydaş (ilgili taraf)** olarak tanımlanabilir.

- ✓ *İlgili paydaşların görüşlerini ve ihtiyaçlarını hesaba katmayan bir projenin, **sürdürülebilir** bir şekilde herhangi bir hedefi gerçekleştirmesi olanaksızdır.*
- ✓ *İlgili paydaşları, onların **çıkarlarını, sorunlarını, potansiyellerini** vb. durumları belirlemek ve daha sonra paydaşları, buna göre, proje tasarımına ve yönetimine katmak çok önemlidir.*



AHILER KALKINMA AJANSI



Hedef Gruplar – Doğrudan Faydalanıcılar:

- Projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği gruplardır.
- Proje fikrinin çıkış noktasıdır.
- Projenin vazgeçilmez unsurudur.
- Proje sürecine mutlaka dahil edilmelidir.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

- **Hedef gruplar** belirlenirken net olunmalı ve mümkünse sayı verilmelidir.

Nevşehir'in Acıgöl ilçesinin Karapınar kasabasında yaşayan 18-25 arası iş arayan 20 genç

- Bu grup proje fikrinin çıkış noktasıdır. Yani, **sorunu yaşayan ve mevcut durumdan olumsuz etkilenen** kişiler, gruplar veya varlıklardır.

Nihai Yararlanıcı – Dolaylı Faydalanıcılar:

- Projenin amacına ulaşması ile ile projenin etkilerinden uzun dönemde yararlananlardır.
- Proje fikrinin çıkış noktası değildir.
- Nihai yararlanıcılar genellikle proje faaliyetlerine katılmaz.

Örneğin; kadınlara meslek edindirme projesinin doğrudan faydalanıcısı **kadınlar** iken, projeden etkilenecek **aileler, bölge halkı, bölge esnafı, diğer kurumlar** dolaylı faydalanıcı olarak değerlendirilebilir.

Diğer Paydaşlar (İkincil Paydaşlar)

- Projenin hazırlanması ve uygulanmasında yer alan proje ortakları, destekleyici kuruluşlar.
- Analiz sürecinden itibaren sürece dahil edilmelidirler.



4 Adımda Paydaş Analizi:

- 1- Paydaşların belirlenmesi
- 2- Paydaşların ilgilerinin ve çıkarlarının tespit edilmesi
(sınıflandırılması)
- 3- Paydaşların güçlerinin ve etkilerinin saptanması
(ayrıntılı analizi)
- 4- Paydaş katılımı stratejisinin oluşturulması

PAYDAŞLAR

Karakteristikler

- Sosyal, ekonomik
- Cinsiyet
- Yapı, statü,
- Davranış kalıpları

Beklentiler

- İlgiler, hedefler
- Beklentiler

Potansiyeller- Yetersizlikler

- Kaynak sınırlılığı
- Bilgi-deneyim
- Potansiyel katkı

Proje açısından sonuçları

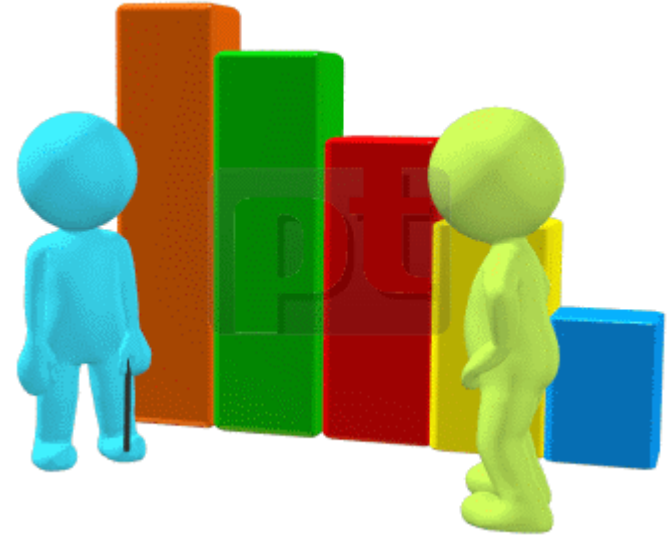
- Destek
- Direniş...



✓ Sorun Analizi

Sorun analizi, mevcut durumun **olumsuz yönlerini belirler** ve mevcut sorunlar arasında “neden-sonuç” ilişkisini kurar. Mevcut durumda **istenmeyen durum sorunlara dönüştürülür** ve sorunlar halinde tanımlanır.

- *Kadınların işgücüne katılımı sorunu*
- *Gençlerin istihdam sorunu*
- *Kız çocuklarının okullaşma sorunu*
- *KOBİ’lerin dış ticaretteki sorunları*



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Sorun Analizi Nasıl Yapılır?

Tüm sorunların tespit edilmesi

Ana sorunun tespit edilmesi

Alt sorunların ana sorunun altına
yerleştirilmesi

Sorunlar arasında **neden/sonuç**
bağlantısının kurulması

Fikir

Analiz

Planlama

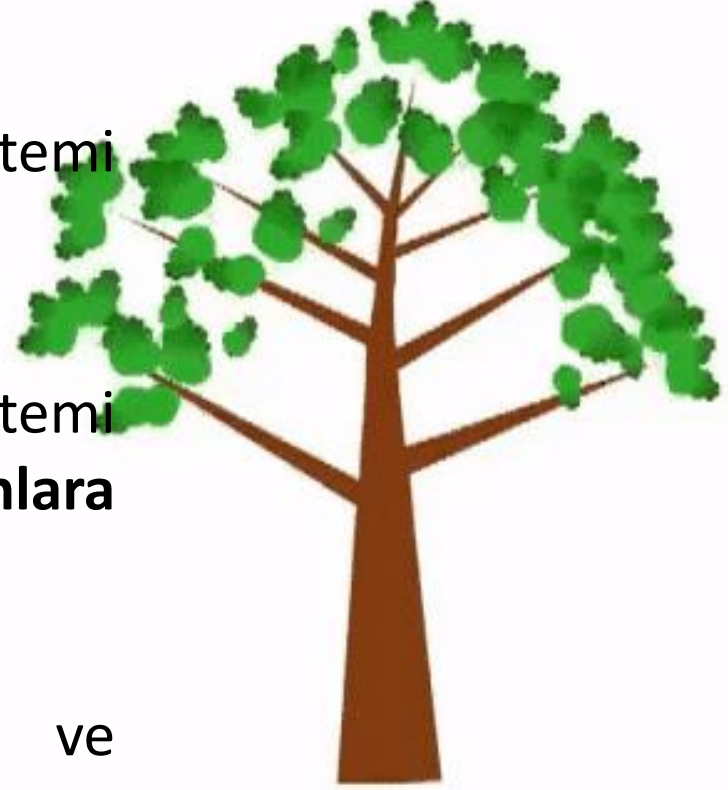
Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Sorun Analizinde Kullanılan Yöntem

- Sorun analizinde “**sorun ağacı**” yöntemi kullanılmaktadır.
- Bu yöntemde amaç, “Beyin Fırtınası” yöntemi ile **ana sorunu** ortaya çıkaran **alt sorunlara** odaklanmaktır.
- Bizim sorun olarak gördüğümüz ve birbirinden bağımsız olarak düşündüğümüz bir çok “**sorun**” aslında bir tek “**ana sorunun**” uzantıları olabilir.



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

- Sorun analizi yöntemiyle yapılan beyin fırtınası çalışmasında, paydaşlar tarafından **mevcut duruma ilişkin her bir sorun bir karta geçirilir.**
- **Neden-sonuç ilişkisi** kurularak **sorun ağacı** oluşturulur.
- Belirlenen sorunlar içerisinde bir başlangıç **sorunu (ana sorun)** seçilir. Bu doğrudan çalışmaya başlanan konu öncelikli sorunun kendisi olabilir.
- **Başlangıç sorununa** neden olan sorunlar **ana sorunun** altına yerleştirilir .
- Sorunlar **neden-sonuç oklarıyla** yukarıya doğru ilişkilendirilir.
- Ağacın tamamı gözden geçirilerek ve sorun ağacının tamlığı ve sorunlar arasında neden-sonuç ilişkileri tekrar kontrol edilir.

Fikir

Analiz

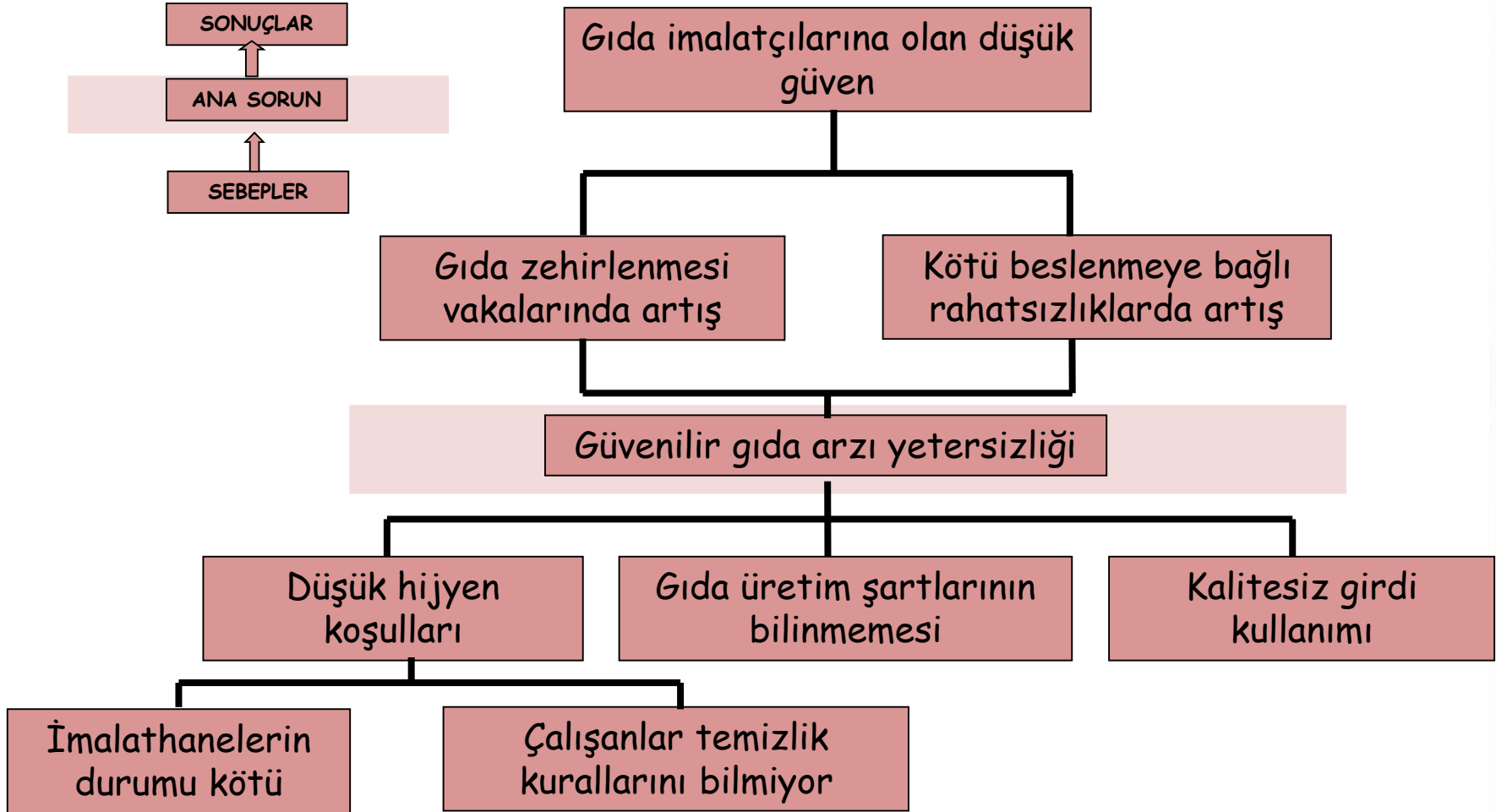
Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Örnek Sorun Analizi



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Karapınar ilçesinin mevcut durumu ve sorunları örneği:

- Yoksulluk,
- İşsizlik,
- Eğitim düzeyi düşük
- Altyapı yetersiz, belediyenin öncelikleri farklı
- Kanalizasyon şehrin içinden açıkta akıyor ve içme suyu kaynaklarına karışıyor
- Hijyenik içme suyu yok,
- Salgın hastalık var,
- Annelerin çocukları beslenme konusundaki bilgisizliği (anneler bilinçsiz),
- Çocuklarda beslenme yetersizliği,
- Sağlık ocağı ve klinikler yetersiz,
- Yeterli sağlık taraması yok
- Çocuklara gerekli ve yeterli aşılar yapılamıyor,
- Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranları yüksek,

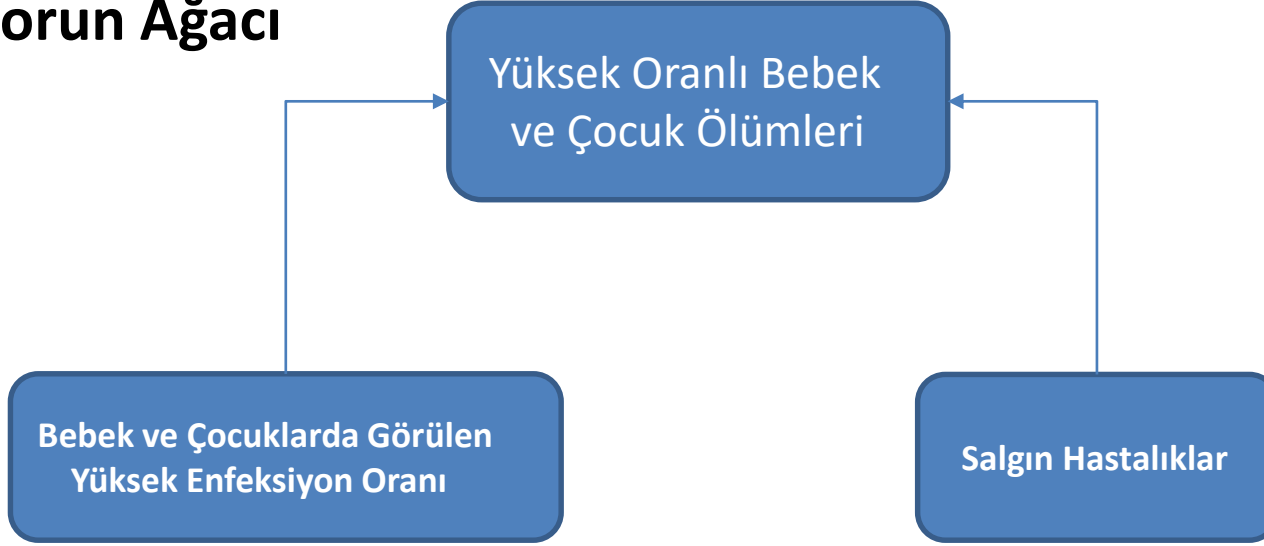
Kayıtlara göre 0-5 yaş grubundaki bebek ve çocuk ölümleri son bir yıl içinde %10 oranında artmış.



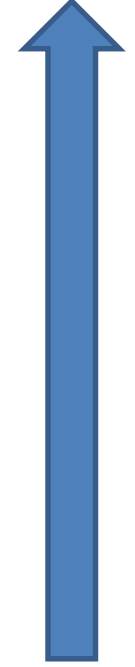
Analiz Aşaması



Sorun Ağacı



SONUÇ



NEDEN

Analiz Aşaması



Sorun Ağacı

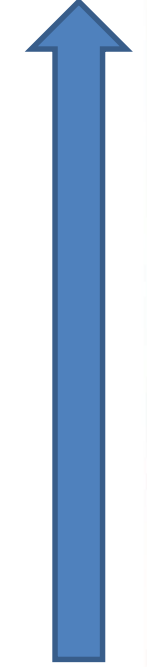


Analiz Aşaması



Sorun Ağacı

SONUÇ



NEDEN

Yüksek Oranlı Bebek
ve Çocuk Ölümleri

Bebek ve Çocuklarda Görülen
Yüksek Enfeksiyon Oranı

Salgın Hastalıklar

Bebeklerin Yetersiz
Beslenme Durumu

Aşılanmış Bebek ve
Çocuk Sayısının Azlığı

Sağlık Hizmetlerine
Sınırlı Erişim

İçme Suyu
Hijyenik Değil

Annelerin Beslenme
Konusundaki Bilgisizliği

Sağlık Kurumlarının
Yetersizliği

Ailelilerin Düşük
Gelir Düzeyi

Kanalizasyon İçme
Suyuna Karışıyor

Sorun ağacı oluşturulurken yapılan hataların bazıları:

- **Neden-sonuç ilişkileri** : Sorunlar arasındaki neden-sonuç ilişkileri doğru değildir. Düzenlenen sorun ağacı tekrar gözden geçirilmelidir.
- **Sorunların yeterli ayrıntıda belirtilmemesi**: “Kötü yönetim” ifadesi gerçek sorunu belirtmez; sorunu anlamak ve nedenlerini analiz etmek için detaylandırmak gerekir. **Yetersiz mali kontrol, koordinasyon eksikliği** vb. şeklinde ifade edilmelidir.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Sorun ağacı düzenlenirken yapılan hataların bazıları:

- **Gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunların sorun ağacına eklenmesi:** Sorun ağacı yönteminde, sadece ve sadece **mevcut durumdaki sorunlar sorun ağacına dâhil edilmelidir**. İlerde ortaya çıkması muhtemel sorunlar ağaca dahil edilmemelidir.
- **Sorunların net olarak ifade edilmemesi:** Sorun ağacı hazırlanırken sorunlar olumsuz ifadelerle belirtilmelidir. Fakat kullanılan ifadeler yoruma açık olmamalı ve kartta yazılı olan sorun okunduğu zaman yorum yapılmamalıdır.

Sorun ağacı düzenlenirken yapılan hataların bazıları:

- Sorun ağacı içerisindeki genel (kök) sorunlar (**proje ile çözülemeyecek olanlar**) sorun ağacından çıkarılmalı.

(ulusal göç, işsizlik, eğitim sorunları, coğrafi sorunlar)

Proje yaklaşımı içerisinde **gerçekçi** olmaz. Fakat sorun ağacında yer almayan genel sorunlara projenin gerekçelendirme, varsayım veya diğer aşamalarında yer verilebilir.

Fikir

Analiz

Planlama

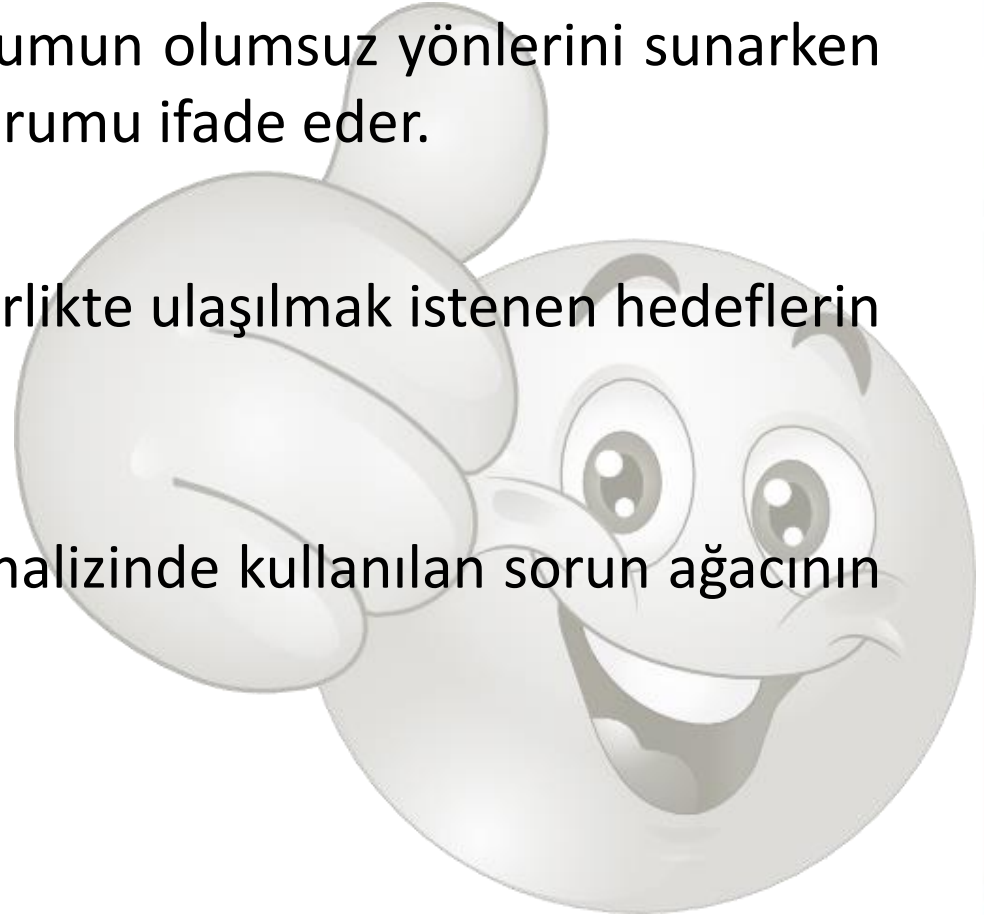
Finansman

Uygulama

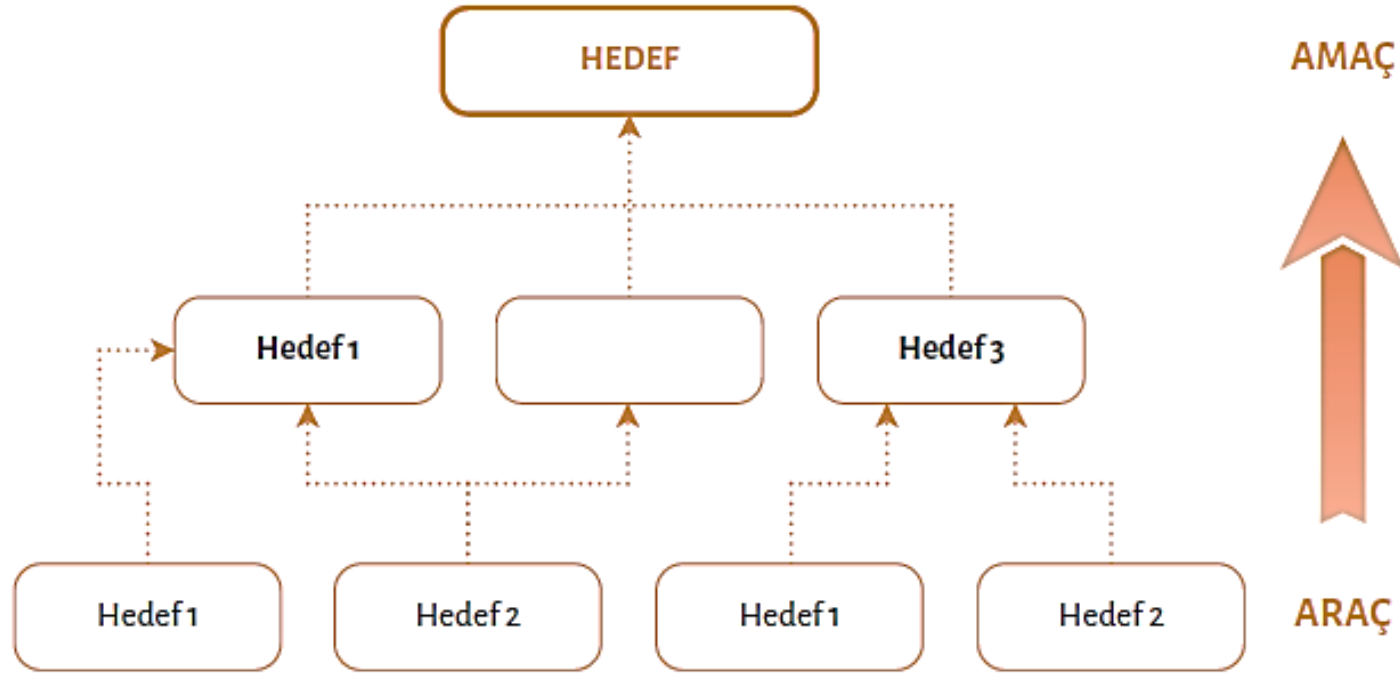
İzleme ve
Değerlendirme

✓ Hedef Analizi

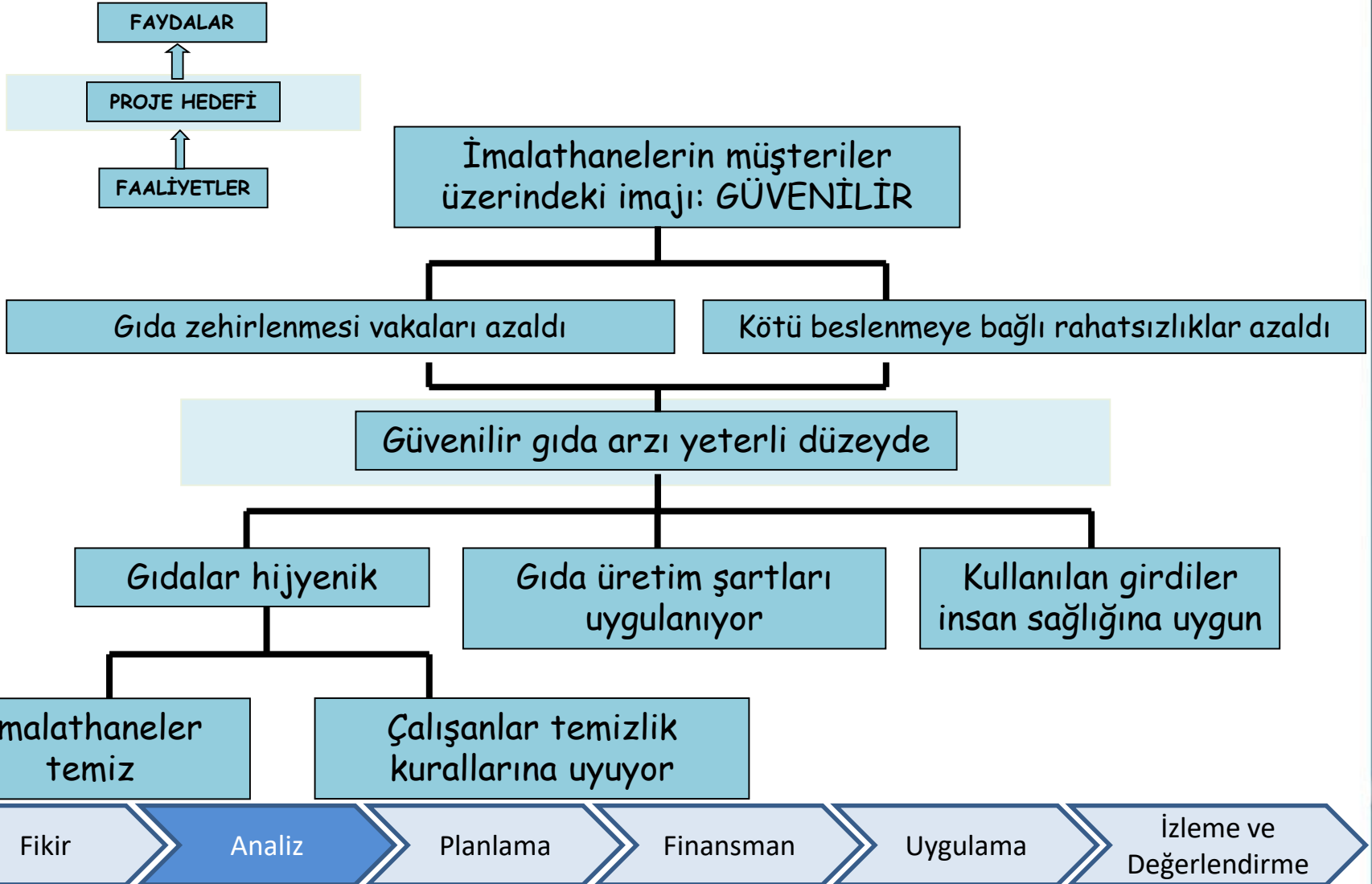
- Sorun analizi, mevcut durumun olumsuz yönlerini sunarken hedef analizi arzulanan durumu ifade eder.
- Sorunların çözülmesiyle birlikte ulaşılmak istenen hedeflerin analiz edildiği aşamadır.
- Hedef analizinde, sorun analizinde kullanılan sorun ağacının yerini **“hedef ağacı”** alır.



- Sorun ağacında tanımlanan sorunların gelmek istediğimiz noktada nasıl olacağını göstermek için, sorunlar **olumlu yönleriyle yeniden ifade edilir**. Sorun analizi ve hedef analizi etkileşimli bir süreçtir.
- Sorunlar olumlu hale getirildikten sonra **Hedef Ağacı** oluşturulur. Yani hedefler arasında bir ‘araç-amaç’ ilişkisi oluşturularak bu hiyerarşi resmedilir.
- **Hedeflerin net** bir şekilde tanımlanması için **sorunların iyi – net** tanımlanmış olması ve neden-sonuç ilişkilerinin doğru kurulmuş olması gerekir.



Hedef Analizi Örneği



AMAÇ

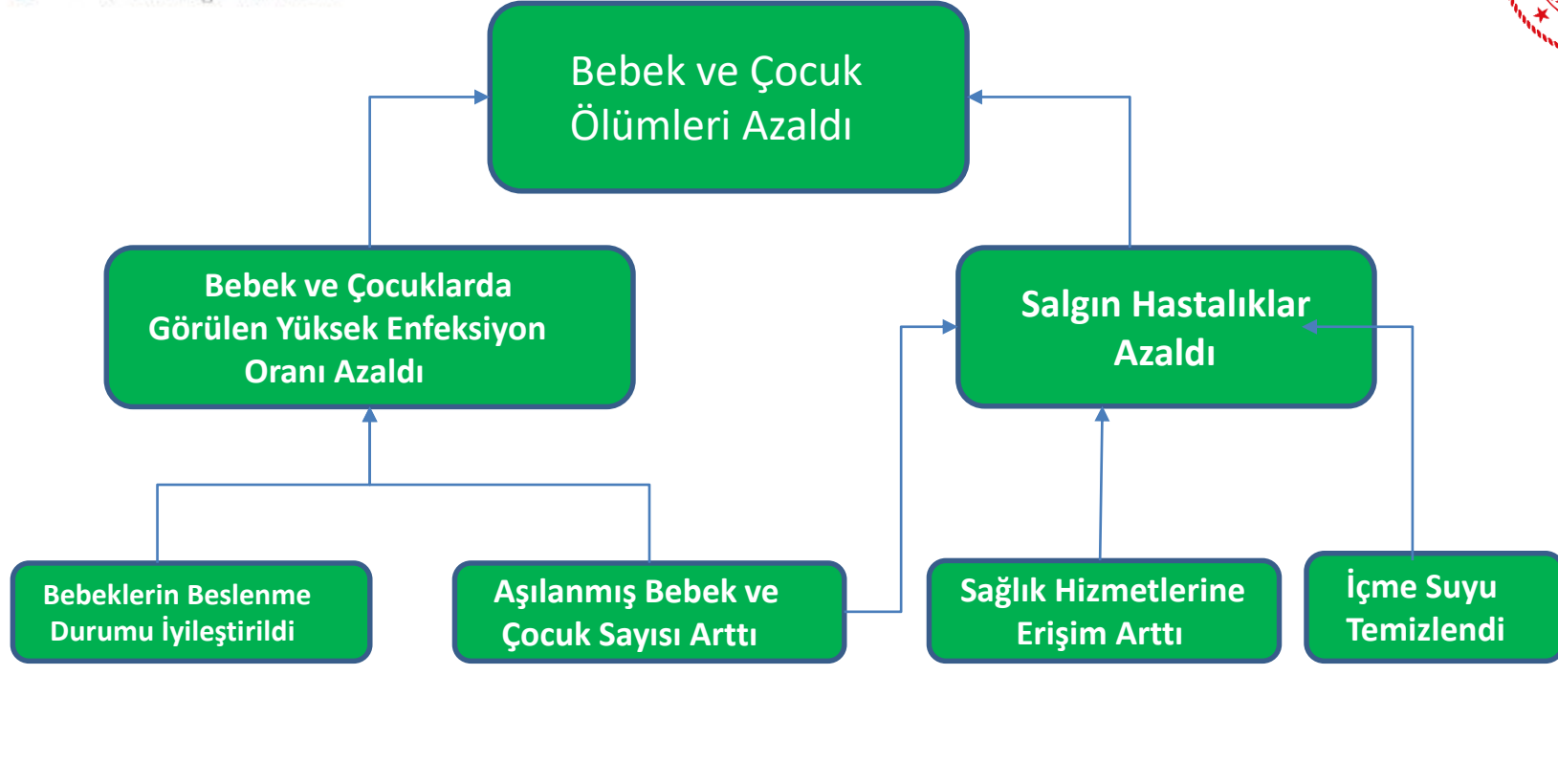
Bebek ve Çocuk
Ölümleri Azaldı

Bebek ve Çocuklarda
Görülen Yüksek Enfeksiyon
Oranı Azaldı

Salgın Hastalıklar
Azaldı

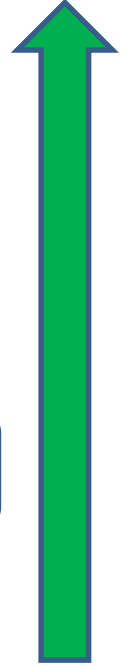
ARAÇLAR

AMAÇ

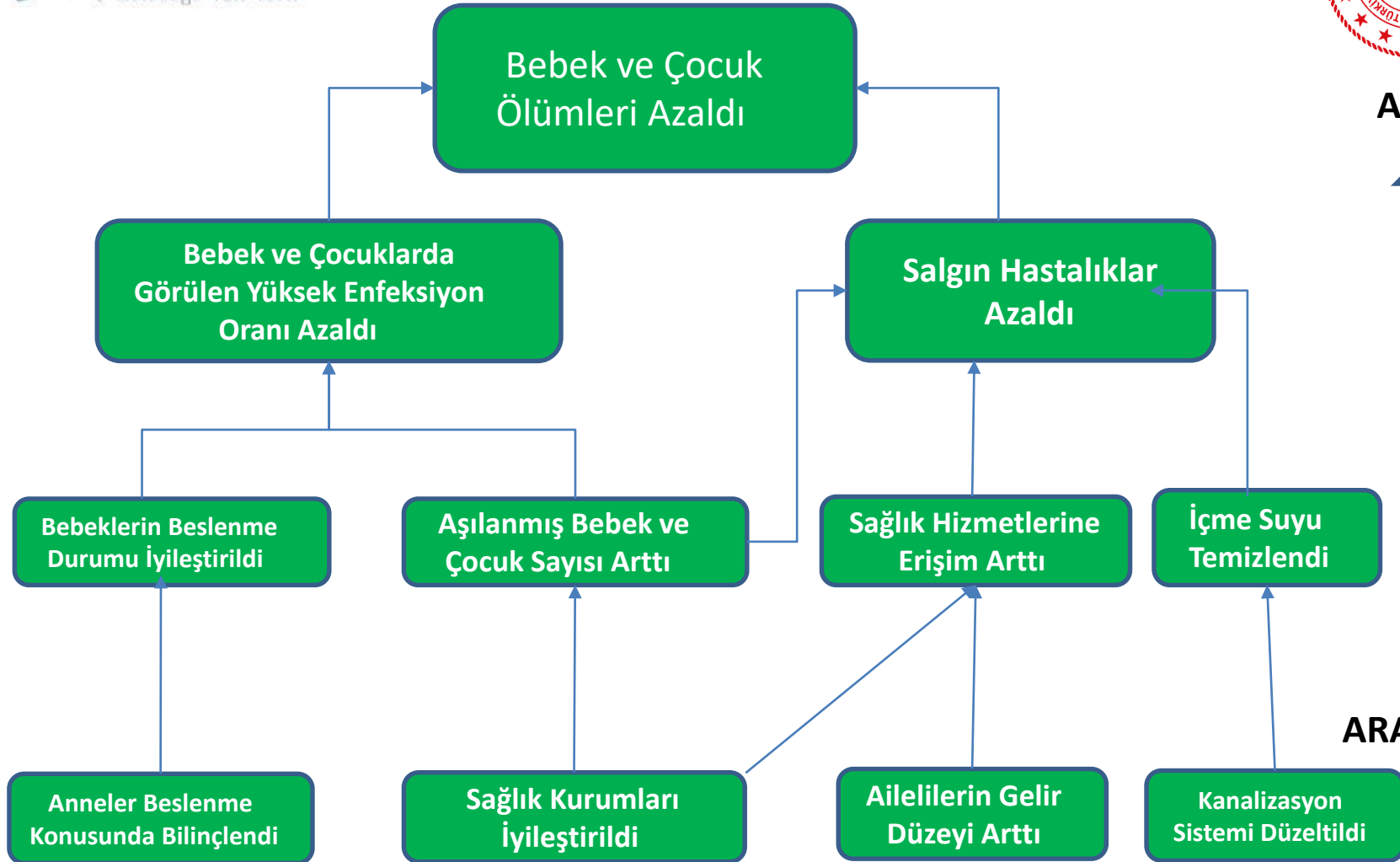


ARAÇLAR

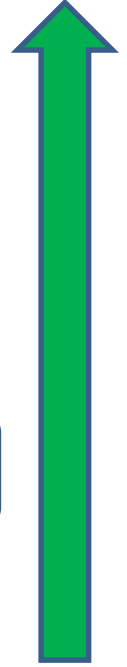
AMAÇ



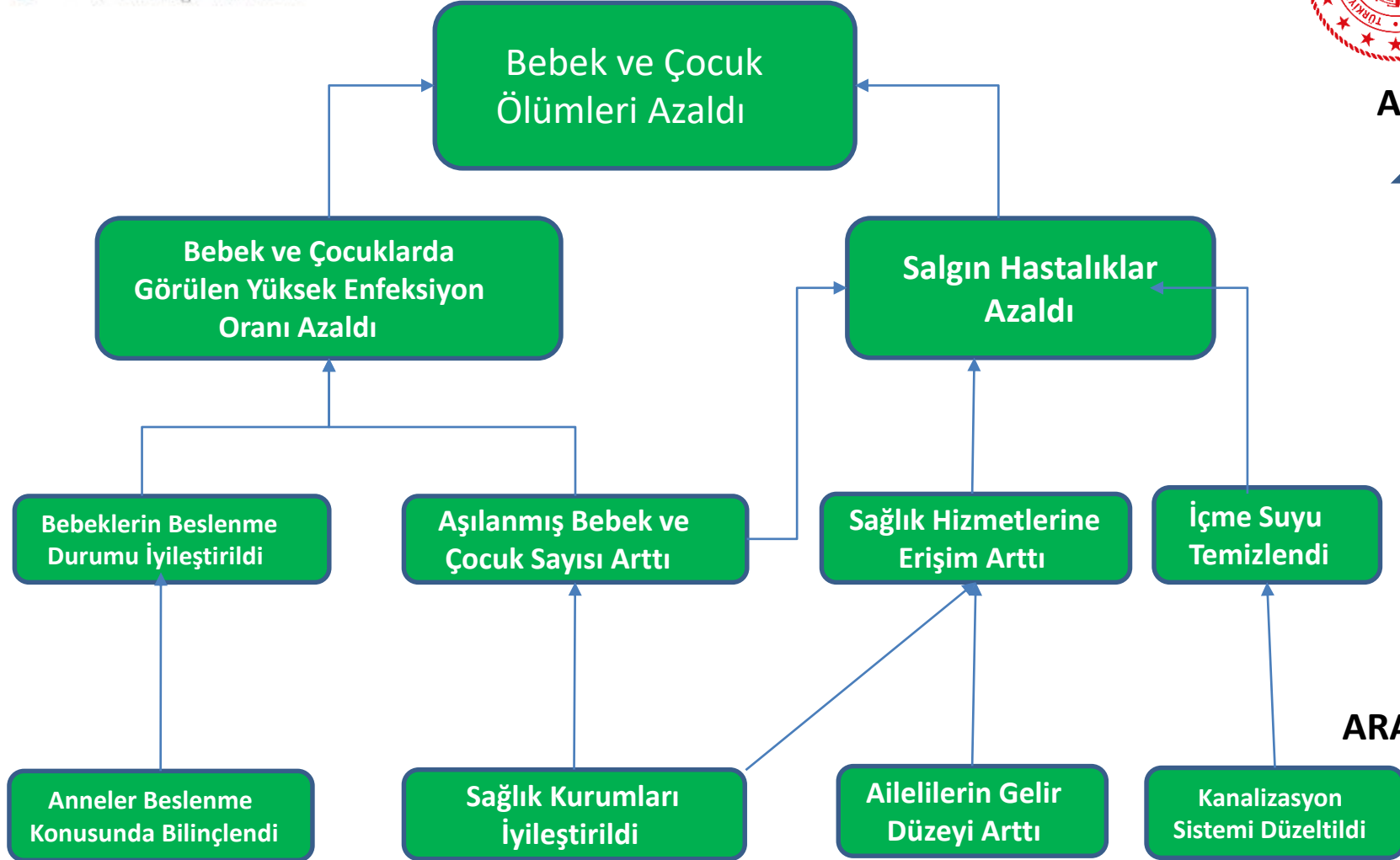
ARAÇLAR



AMAÇ



ARAÇLAR

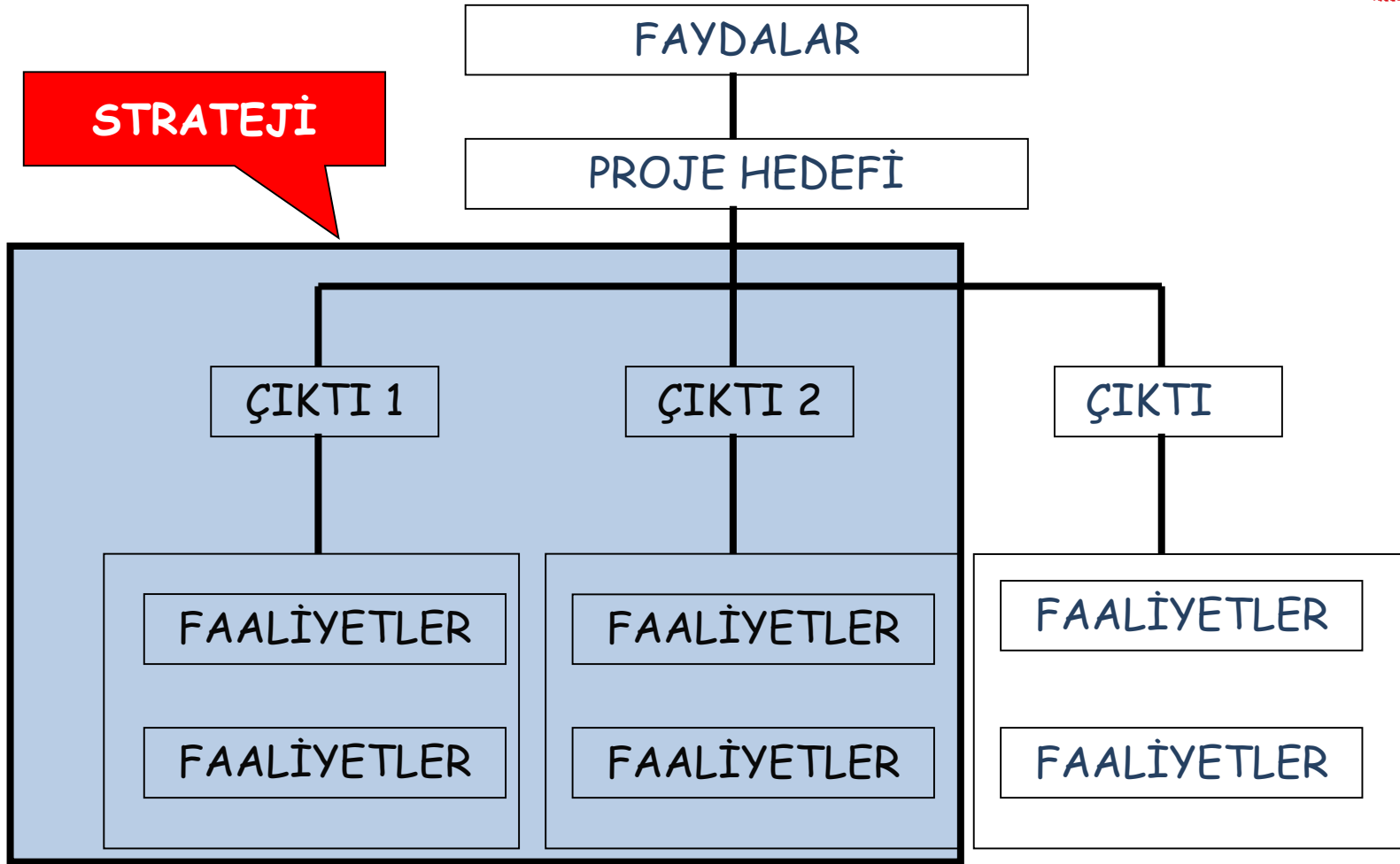


- Hedef analizinin sonucunda müdahale alternatifleri ortaya çıkmıştır.
- Bu alternatifler içerisinde en uygun ve gerçekçi hedef seçilerek projenin müdahale edeceğimiz alanları, proje stratejisi belirlenir.

✓ Strateji Analizi

- Hedef ağacındaki tüm hedeflere yalnızca **bir proje ile** ulaşmak gerçekçi olmaz. (Hepsini **tek proje** ile gerçekleştiremeyiz.)
- Ulaşılmak istenen hedefe erişimde kullanılacak stratejinin belirlenmesi sürecidir.
- Strateji, **proje hedefine** ulaşmak için ulaşmamız gereken **alt hedeflerin** toplamıdır.





Fikir

Analiz

Planlama

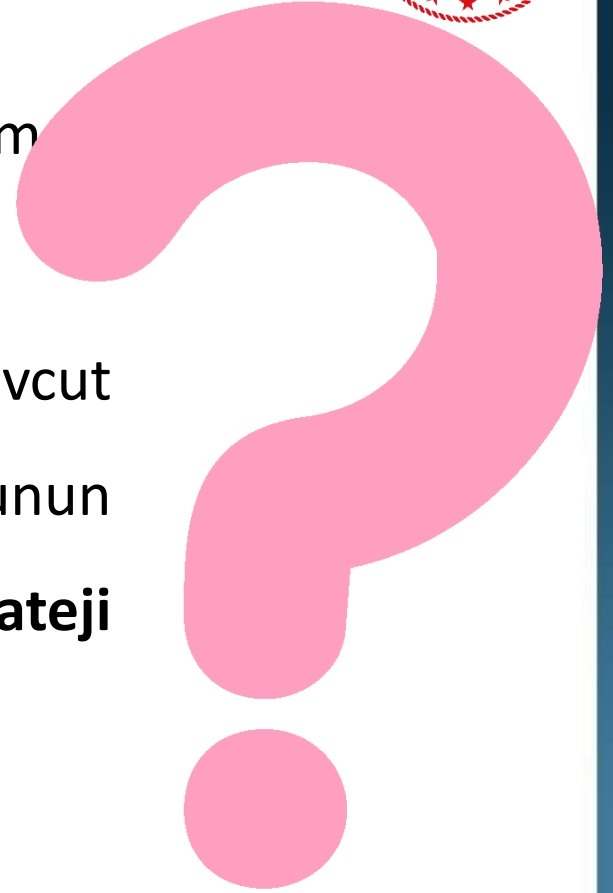
Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Strateji analizi nasıl yapılır?

- Hedef ağacında yer alan, projeyle sağlanmı mümkün olmayan **hedefler elenir.**
- Maliyet, aciliyet, yapılabilirlik, mevcut kaynaklar, paydaşların bakış açıları ve bunun gibi kriterler dikkate alınarak **en uygun strateji** belirlenir.



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Strateji Seçiminde Dikkate Alınacak Kriterler

- İlgililik (Uygunluk)
- Maliyetler
- Teknik Uygulanabilirlik
- Farklı Paydaşların Bakış Açıları
- Mevcut Kaynaklar (potansiyeller, mali, insan kaynakları ve fiziki kaynaklar)
- Politik Yapılabilirlik
- Verimlilik ve Etkinlik
- Sosyal Kabul Edilebilirlik
- Program Önceliklerine Uygunluğu
- Eşitsizliklerin Giderilmesine Katkısı
- Diğer Projeleri Tamamlayıcılık
- Aciliyet

Bu kriterler kullanılarak hedef ağacında projenin müdahale edeceği alan belirlenir.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Uygun Hedef/Strateji İfadeleri

- Analiz etmek
- Tasarlamak
- Geliştirmek
- İyileştirmek
- Güçlendirmek
- Artırmak
- Göstermek
- Teşhis etmek
- Kurmak
- Yerleştirmek
- Organize etmek
- Test etmek
- Eğitmek
- Ortadan kaldırmak
- Rehberlik etmek
- Girişim başlatmak
- Hazırlamak
- Yeniden kurmak
- Canlandırmak
- Kullanmak
- Uygulamak
- Düzeltmek
- Tespit etmek
- Temin etmek
- Sağlamak
- Azaltmak
- Değiştirmek
- İnşa etmek

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

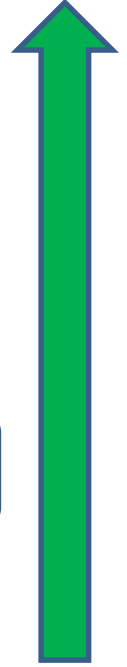
İzleme ve
Değerlendirme

Uygun Olmayan Hedef/Strateji İfadeleri

- Öğrenmek
- Anlamak
- Bilmek
- Değerlendirmek



AMAÇ



ARAÇLAR

Seçilen Strateji

**Bebek ve Çocuk
Ölümleri Azaldı**

**Bebek ve Çocuklarda
Görülen Yüksek Enfeksiyon
Oranı Azaldı**

**Salgın Hastalıklar
Azaldı**

**Bebeklerin Beslenme
Durumu İyileştirildi**

**Aşılanmış Bebek ve
Çocuk Sayısı Arttı**

**Sağlık Hizmetlerine
Erişim Arttı**

**İçme Suyu
Temizlendi**

**Anneler Beslenme
Konusunda Bilinçlendi**

**Sağlık Kurumları
İyileştirildi**

**Ailelilerin Gelir
Düzeyi Arttı**

**Kanalizasyon
Sistemi Düzeltildi**

3) Planlama Aşaması



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

- Şekil olarak **16 “kutudan”** oluşan bir formattadır.
- Projenin **özet resmi** olarak bakmak da mümkündür.
- Bu özetin kalitesi=analiz çalışmasının kalitesine bağlıdır.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve Matrisi,

- Proje ile ilgili **genel amaçları**
- Bu amaçlara ulaşmak için seçilen **özel amaçları**
- Özel amaçlar doğrultusunda elde edilmesi **istenen çıktıları/sonuçları**
- Çıktıları elde etmek için yapılacak olan **faaliyetleri**
- Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılacak olan **kaynakları**
- Olası **riskleri** ve gerekli koşulları

nedensellik ve mantık ilişkisi içerisinde gösteren özet bir tablodur.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve Matrisi



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve Matrisi Oluşturma

	1. Müdahale Mantığı	2. Doğrulanabilir göstergeler	3. Doğrulama kaynakları	4. Varsayımlar
Genel hedef	1	8	9	
Proje Amacı	2	10	11	7
Sonuçlar	3	12	13	6
Faaliyetler	4	Araçlar	Maliyetler	5
				Ön koşullar

Mantıksal Çerçeve Matrisi Nasıl Hazırlanır:

1. Proje kapsamı belirlenir.
2. Projeye ilişkin varsa Ön Koşullar belirlenir.
Projenin riskleri değerlendirilir,
Varsayımlara dönüştürülür.
3. Projenin başarı göstergeleri ve doğrulama kaynakları eş zamanlı olarak belirlenir.

MÇM’de yer alan **Araçlar** ve **Maliyetler** MÇM dışında yapılacak çalışmalarla hazırlanır.



Mantıksal Çerçeve Matrisi

MÇM kullanıcısına proje hakkında temel olarak aşağıdaki bilgileri sunar:

- Projenin neden gerçekleştirildiği ve neleri değiştireceği (**Projenin Kapsamı**)
- Projenin neleri başaracağı (**Göstergeler**)
- Projenin başarısının değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı (**Doğrulama Kaynakları**)
- Projenin bunu nasıl başaracağı (**Faaliyetler ve Araçlar**)
- Projenin başarısı için hangi dışsal faktörlerin önemli olduğu (**Varsayımlar**)
- Hangi araçların gerekli olduğu (**Girdiler**)
- Projenin başlayabilmesi için hangi unsur(lar) ya da şartların gerçekleşmesi gerektiği (**Önkoşullar**)

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Proje Mantığı (Tanımı)	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Genel amaç için göstergeler	Bilgi kaynakları	
Özel Amaçlar	Özel amaçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	Araç ve yöntemler	Bilgi kaynakları Maliyetler	Ön koşullar + Varsayımlar



Proje Kapsamının Belirlenmesi-Stratejiden Proje Kapsamına

PROJE KAPSAMI



- Mantıksal çerçevenin birinci sütunu “Müdahale Mantığı” olarak adlandırılmaktadır. Yani projenin kapsamının gösterildiği sütundur. **Müdahale mantığı, değiştirilmek istenen duruma, yani soruna müdahaleyi ifade etmektedir.**

Mantıksal çerçeve matrisinde faaliyetler ve sonuçları net bir şekilde ilişkilendirmek için, referans numaraları kullanılabilir.



Proje Mantığı (Dikey Mantık)

Proje Mantığı (Tanımı)	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Genel amaç için göstergeler	Bilgi kaynakları	
Özel Amaçlar	Özel amaçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	Araç ve yöntemler	Bilgi kaynakları Maliyetler	Ön koşullar + Varsayımlar



Projenin katkıda bulunacağı geniş kapsamlı ve uzun vadeli amaç

- Projenin gerçekleştirilmesiyle sağlanacak dönüşüm
- Hedef kitlenin erişeceği fayda

Faaliyetler sonucunda ortaya çıkacak ve amaca ulaşmayı sağlayacak etki ve çıktılar (ürün/hizmet)

Projenin beklenen sonuçları elde etmek için yapılması gerekli işlemler

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve Matrisi İçeriği

Genel Hedefler:

- Proje sonrasında uzun dönemli hedefleri ifade eder.
- Tek bir proje genel hedeflere ulaşmada katkı sağlar.
- Proje Amacı:
- Projenin gerçekleştirilmesi ile ulaşılmak istenilen özel amaçtır.
- Projenin ama ana soruna hitap etmeli ve hedef kitleler için sürdürülebilir faydalar sağlamalıdır.

Beklenen Sonuçlar-Çıktılar:

- Yürütülen faaliyetlerin ürünleridir.
- Sonuçlara ulaşılması, hedef kitlelerin sürdürülebilir faydalardan yararlanmasının başlangıç noktasıdır.
- Çıktılar sonuçların elde edilmesine katkıda bulunur, kendileri sonuç değildir.

Faaliyetler:

- Sonuçlara ulaşmamızı sağlayan çıktıları elde etmek için yapılması gereken faaliyetlerin tümüdür.
- Mantıksal çerçeve matrisine, sadece ana faaliyetler düzeyinde faaliyetler yazılır.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

VARSAYIMLAR



Varsayımlar

Proje dışında gelişen olay ve işleyişler proje planlamasında dikkate alınması gereken en önemli dışsal faktörler olabilir. Riskleri proje kurgusuna dahil etmenin amacı, projenin uygulanması sırasında yol açabilecekleri olumsuz etkileri önceden tespit edip önleyici aksiyonlarla birlikte bazı faaliyetlerin yeniden planlanmasını sağlamaktır.

Varsayımların tespiti ve dikkate alınması projenin başarısı ve amaçlara erişilebilirlik için önemlidir.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Önkoşul:

Proje başlangıcından önce sağlanması gereken koşulların tümü “önkoşullar” olarak adlandırılır. (Faaliyetlere başlamak için alınması gereken izinler gibi)

Önkoşul, proje faaliyetlerinin başlamasından önce yerine getirilmesi gereken bir şart olması bakımından varsayımdan farklıdır.

Örneğin, bir kültürel varlığın korumasını amaçlayan bir restorasyon projesinde mevcut yasal düzenlemelere göre Koruma Kurulu’ndan gerekli izinler alınmadan ilgili taşınmaz varlık üzerinde bir işlem yapmak mümkün olmayabilir

PROJE KAPSAMI

Genel Hedef

Proje Amacı

Sonuçlar (Çıktılar)

Faaliyetler

Girdiler
İnsan Kaynağı
Ekipman

Örneğin: Eğer **FAALİYETLER** yapılır ve varsayımlar gerçekleşirse, sonuçlara ulaşılır.

VARSAYIMLAR

P. Amacından - G. Hedefe

Sonuçlardan - P. Amacına

Faaliyetlerden-Sonuçlara

Önkoşul(lar)

Genel Hedefe ulaşmak için
gerekli olan varsayımlar

Proje Amacına ulaşmak
için gerekli olan varsayımlar

Sonuçları elde etmek için
gerekli olan varsayımlar

Faaliyetler başlamadan
önce aşılması gereken
koşullar

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Varsayımlar Nasıl Belirlenir?

1. Varsa **önkoşullar** belirlenir ve MÇM'ye dahil edilir,
2. Faaliyetler, sonuçlar ve proje amacı seviyelerinde bir üst hedef seviyesine ulaşmak konusunda potansiyel **riskler belirlenir**,
3. Bu **riskler olumlu ifadeyle** varsayıma dönüştürülür,
4. Varsayımlar “varsayımlar akış şeması” ile değerlendirilerek, ilgili hedef seviyesinin karşısına yerleştirilir.
 - › Riskin tanımı: babaların destek vermemesi (-)
 - › Varsayım: babaların anneleri desteklemesi (+)
 - › Bu varsayımın “varsayımlar akış şeması” ile kontrol edilmesi
 - *Yeniliklere açık çalışanların olmaması*
 - *Nitelikli personelin çalışmaya gönüllü/istekli olmaması*
 - *Babaların anneleri eğitime katılım konusunda desteklememesi*
 - *Döviz kurunun değişken olması veya hükümet politikalarının devam etmemesi*

Varsayım Değerlendirme Mantığı



Başarı Göstergeleri

13

Göstergeler

11

Göstergeler

9

Göstergeler

- Mevcut durumdaki değişikliğin ne olacağı, nasıl bir yol kat ettiğimizi görmek için tanımlanan göstergelerdir.
- Hedeflerin, **nasıl** ve **ne kadar** değişim sağlayacağı, bunu **hangi zamanda** yapacağı, **nerde** ve **kimlere** etki edeceğinin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bunun için, hedef seviyelerine uygun objektif göstergeler tanımlanmalıdır.

➤ *Değişimin kimin için, ne zaman, nerede, ne kadar ve nasıl olacağı konusunda fikir oluşturmaktır.*

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Proje Mantığı (Tanımı)	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Genel amaç için göstergeler	Bilgi kaynakları	
Özel Amaçlar	Özel amaçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	Araç ve yöntemler	Bilgi kaynakları Maliyetler	Ön koşullar + Varsayımlar

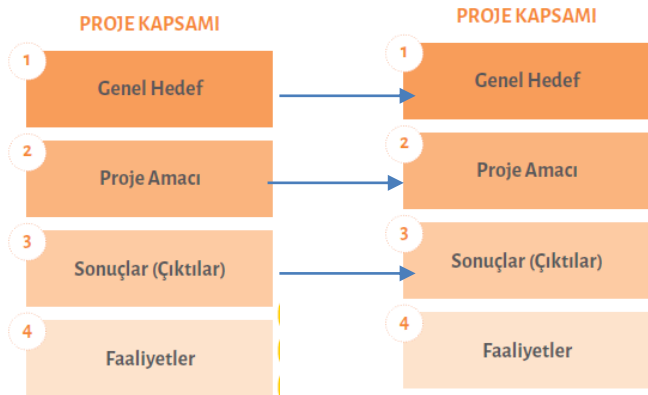
- Proje performansının ölçülmesini sağlar.
- Proje faaliyetlerinin etkilerinin nasıl ölçüleceğini belirtirler.
- Proje amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesini sağlar.
- Göstergeler şu özelliklere sahip olmalıdır:
 - ✓ Belirli
 - ✓ Ölçülebilir
 - ✓ Ulaşılabilir
 - ✓ İlgili
 - ✓ Zamanlı

Gösterge Belirleme Adımları:

1. Gösterge özelliklerini dikkate alarak; her bir **beklenen sonuç, proje amacı ve genel hedef** için uygun göstergeler belirlenir.

2. Göstergeye dayanarak, “hedefler” tanımlanır:

- **Miktar** **Ne kadar?**
- **Nitelik** **Ne?**
- **Hedef grup** **Kim?**
- **Zaman** **Ne zaman?**
- **Yer** **Nerede?**



Nevşehir'in Gülşehir ilçesinde hastane ve sağlık ocağına enfeksiyon nedeniyle yapılan başvuruların 2 yıl içerisinde %50'den %10'a düşürülmesi.

Doğrulama Kaynakları

Doğrulama Kaynakları

14

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

Doğrulama Kaynakları

12

Doğrulama Kaynakları

10

Her gösterge tanımlandığında eşzamanlı olarak doğrulama kaynakları da belirlenmelidir.

Örneğin: İlerleme raporları, proje hesapları, proje kayıtları, katılımcı listeleri, **anketler (!)**, resmi istatistikler, araştırma raporları, yayınlar vb.

Anket doğrulama kaynağı olarak kullanırken anket maliyeti göz ardı edilmemelidir.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Proje Mantığı (Tanımı)	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Genel amaç için göstergeler	Bilgi kaynakları	
Özel Amaçlar	Özel amaçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	Araç ve yöntemler	Bilgi kaynakları Maliyetler	Ön koşullar + Varsayımlar

- Göstergelerin kontrolünü ve takibini sağlayacak bilgi ve veri kaynaklarıdır.
- Her göstergenin doğrulama kaynağı belirtilmelidir.
- Raporlar, resmi istatistikler, proje kayıtları ve proje hesapları örnek doğrulama kaynaklarıdır.
- Örnek: TÜİK Araştırması-2016 raporu

Araçlar ve Maliyetler Nedir ve Nasıl Belirlenir?



Araçlar; Projede kullanılacak girdileri ifade eder.

- İnsan kaynakları
- Ekipman ve malzemeler

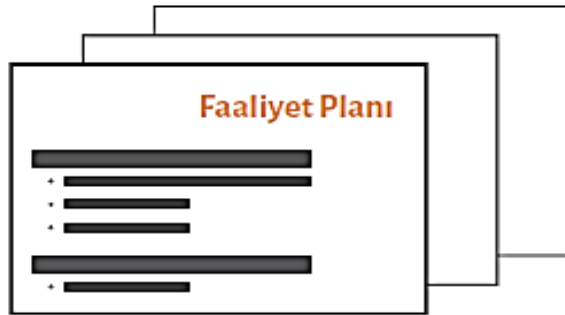
Maliyetler ise, tüm belirlenmiş kaynakların (araçların) finansal olarak ifadesidir. (Bütçe ana başlıkları halinde)

Faaliyetlerin Planlanması

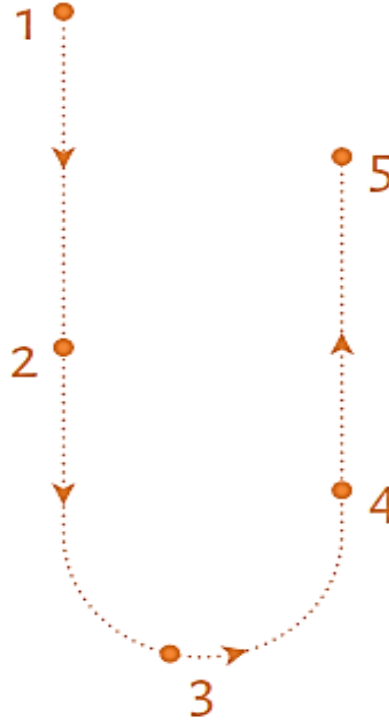




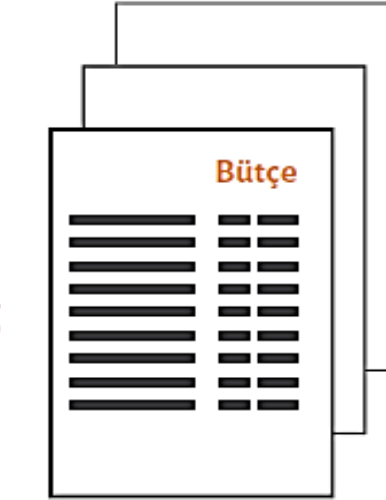
Mantıksal Çerçeve Matrisi



Faaliyet Planı



Girdilerin Belirlenmesi



Bütçe



Girdilerin Fiyatlanması

- Mantıksal çerçevede yer alan faaliyetler ‘**ana faaliyetler**’ olarak listelenir.
- Ana faaliyetler kapsamında yer alan **alt faaliyetler** tanımlanır.
- Bu faaliyetler detaylı olarak anlatılır. (ne, ne amaçla, ne zaman, kim tarafından)
- Bu faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği anlatılır.
- Tüm faaliyetler özet olarak faaliyet planına yerleştirilir.

Faaliyet Planı

Faaliyet planı, bir projenin faaliyetlerinin birbirleri arasındaki bağlantılarını da belirleyecek şekilde mantıksal bir sıralama ile sunma yöntemidir.

Hazırlanacak faaliyet planının kalitesi, hazırlığı yapan ekibin proje hedefleri konusundaki uzmanlığı, deneyimi ve bilgisi ile doğru orantılıdır.

Tarımsal bir üretimde ziraat mühendisi veya gıda mühendisi, bir restorasyon faaliyetinde restorasyon uzmanı, eğitim faaliyetinde eğitimin türüne bağlı olarak ilgili konudaki eğitim uzmanı gibi deneyimli kişilerin çalışmaya katılımı, faaliyetlerin gerektiği detayda ve gerçekçi şekilde planlanmasını sağlayacaktır.

Bir Faaliyet Planı:

- Hedefe yönelik mantıksal çerçeve yaklaşımını sürdürür.
- Faaliyetleri operasyonel detaylara ayırır.
- Faaliyetlerin sırasını, süresini ve önceliğini netleştirir.
- Kilometre taşlarını belirler yönetim ve uygulama sorumluluklarını ve görevlerini dağıtır.

Faaliyet Planı Hazırlama Adımları

Adım 1: *Ana faaliyetleri mantıksal çerçeve matrisinden alarak faaliyetleri detaylandırmak*

Örnek olarak: Mantıksal Çerçeve Matrisinde faaliyetler seviyesinde yer alan “Gençlerin Eğitimi” ana faaliyeti aşağıdaki şekilde detaylandırılabilir:

- 1.: Eğitimi gerçekleştirecek uzmanların tespiti ve seçimi
- 2.: Eğitimin içeriğinin belirlenmesi
- 3.: Eğitim materyallerinin hazırlanması
- 4.: Eğitim yerinin organizasyonu
- 5.: Eğitimlerin yapılması

Planlanan bu faaliyetleri detaylandırmanın amacı, belirlenen faaliyetleri yönetmeyi kolaylaştırmaktır.

Adım 2: Sıralama ve bağımlılıkların belirlenmesi

Faaliyetler yeterince detaylandırıldıktan sonra birbirleriyle ilişkilerine karar verilmelidir. Sıralama bir faaliyetin hangi faaliyeti izleyeceğini, bağımlılık ise birisi bitmeden başlayamayacak veya tamamlanamayacak faaliyetleri gösterir.

Faaliyetler arasında, eşzamanlı ve birbirine bağlı olarak yürütülen faaliyetlerin doğru şekilde belirlenmesi, faaliyetlerin süresi açısından çok önemlidir.

Eğitim materyalleri hazırlanırken, eğitim yapılacak yerle ilgili düzenlemeler eşzamanlı olarak yapılabilir.

Adım 3: Faaliyetlerin başlama, uygulanma ve tamamlanma sürelerini belirlemek

Faaliyet planı ancak detaylandırılmış faaliyetlerin başlama ve bitiş zamanlarının belirlenmesiyle oluşturulabilir.

Ana faaliyetlerin süresi: Her bir alt faaliyetin süresi belirlendikten sonra ana faaliyetler için başlama ve bitiş zamanı bulunmuş olur. Belirgin önemi olan noktaları (Kilometre Taşları) belirlemek: Bu adım proje uygulaması ve izlenmesi için kolaylık sağlar. Kilometre taşları en yalın şekliyle her bir faaliyetin tamamlanması öngörülen tarihlerdir (örneğin; eğitimlerin 200X'e kadar tamamlanması).

Adım 4: Uzmanlık alanlarının belirlenmesi ve görev dağılımı

Ekip içi görev dağılımı sadece hangi işi kimin yapacağını belirlemek değildir. Faaliyetlerin niteliğine uygun olarak yapılan görev tanımlarına ve bunların dağılımında kişilerin yetenek, deneyim ve kapasiteleri dikkate alınır.

Adım 5: Ekip üyeleri için gerekli sürenin tahmin edilmesi

Eğitmenler için:

- Eğitim setinin hazırlanması
(5 gün - 2 eğitmen)
- Eğitimin verilmesi (3 gün - 2 eğitmen)
- Eğitim değerlendirmesi (1 gün - 2 eğitmen)

Örneğimizde, yapılan çalışmalar sonucunda gençlerin eğitimi için gereken girdiler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Eğitimci (18 adam/gün)
- 1 adet projektör
- Her katılımcı için bir eğitim seti
- Çalışma kâğıtları
- Diğerleri



Faaliyetlerin Takviminin Oluşturulması

	1. Yarıyıl						2. Yarıyıl						
Faaliyet	Ay 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Uygulama birimi
Örnek	Örnek												Örnek
Hazırlık faaliyeti 1 (başlık)													Yerel ortak 1
Uygulama faaliyeti 2 (başlık)													Yerel ortak 1
Hazırlık Faaliyeti 2 (başlık)													Yerel ortak 2
V.S.													

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve Değerlendirme



4) Finansman-Bütçe



Faaliyet planında ortaya konulan alt faaliyetleri ele alarak;

- Bu faaliyetler için gerekli olan girdileri belirler,
- Bu girdileri fiyatlandırarak maliyetini ortaya çıkarır,
- Bu maliyetin hangi kaynaklardan karşılanacağını ortaya koyar.

Bu sayede;

- Kaynakların planlı ve etkin kullanımını sağlar,
- Maliyet etkinliği sağlar ve izlemeyi kolaylaştırır.

Proje Bütçesinin Hazırlanması

Faaliyetlerin detaylandırılması ve planlanması ile birlikte, faaliyetler için gerekli olan **insan kaynakları, ekipman, malzeme** vb. girdiler ve bunların miktarları belirlenmiştir. Tespit edilen bu girdilerin fiyatlandırılması ile birlikte projenin toplam maliyeti, yani bütçesi ortaya çıkacaktır.

Eğitim örneğimizde, yapılan çalışmalar sonucunda **eğitim için gereken girdiler** aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Eğitimci (18 gün)
- Eğitim salonu
- 1 adet projeksiyon cihazı – pointer
- 1 adet bilgisayar
- Her katılımcı için eğitim seti
- Çalışma kâğıtları

Bir projenin bütçesi hazırlanırken yapılan **temel hatalar** aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Faaliyet planında bulunmayan bir faaliyet için giderler öngörmek ve bunları bütçeye aktarmak (bütçeyi şişirmek),
- Faaliyet planında veya proje teklifinde mevcut bulunan bir faaliyet için gerekli giderleri bütçede göstermemek,
- Girdiler için öngörülen birim fiyatların piyasa fiyatlarının çok üstünde olması (örneğin, bir bilgisayar için piyasa fiyatları ortalama 5.000 TL civarında iken, bütçede 12.000 TL olarak öngörmek gibi),
- Bütçede kalemler ile ilgili olarak gerekçelerin açıklanmaması veya eksik olması,

- Bütçe giderlerinin yanlış gider grubunun altına yerleştirilmesi (örneğin araç kiralama giderlerinin ekipman alım giderleri grubuna yerleştirilmesi veya görünürlük giderlerine ilişkin hizmet alım giderlerinin diğer hizmet alımları grubuna yerleştirilmesi),
- Proje uygulaması aşamasında bütçeye; yapılacak denetim, değerlendirme, izleme, çeviri, vb. genel faaliyetler için herhangi bir gider karşılığı konulmaması,
- Projenin hazırlandığı kuruluşlar için kabul edilmeyen giderlerin proje bütçesine dahil edilmesi,
- Proje hazırlayan kuruluşun mevcut faaliyetlerine ait giderlerin hazırlanan proje bütçesine dahil edilmesi,

Bütün uygun olan ve olmayan giderler başvuru rehberinde detaylı olarak açıklanmaktadır.

Bütçeler gider türlerine göre fonksiyonel olarak 7 ana kaleme ayrılmıştır:

1. İnsan Kaynakları
2. Seyahat/Ulaşım
3. Ekipman ve Malzeme
4. Yerel Ofis/Proje Giderleri
5. Diğer Giderler ve Hizmetler
6. Diğerleri
7. İdari Giderler

1. İnsan kaynakları giderleri:

Teknik Personel: Proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için temel personel (proje koordinatörü, proje asistanı yerli/ yabancı uzman vs.) giderleridir.

İdari Personel: Proje uygulamasında destek hizmetleri sağlayan personel (sekreter, muhasebeci vs.) giderleridir.

1. İnsan Kaynakları

1.1 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yerel personel)

1.1.1 Teknik

1.1.2 İdari/destek personeli

1.2 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yabancı/uluslararası personel)

1.3 Görev/seyahat gündelikleri

1.3.1 Yurtdışı (proje personeli)

1.3.2 Yerel (proje personeli)

1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları

İnsan Kaynakları Alt Toplamı



2. Seyahat giderleri:

2. Seyahat

2.1 Uluslararası seyahat

2.2 Yerel seyahat

Seyahat Alt Toplamı

Proje kapsamındaki yurtiçi ve yurtdışı seyahat giderleridir.



3. Ekipman ve malzeme giderleri:

3. Ekipman ve Malzeme

3.1 Araç alımı veya kiralınması

3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı

3.3 Makineler, aletler, ...

3.4 Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler

3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)

Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı

Proje uygulaması sırasında kullanılacak ekipman, makine satın alım ve/ veya kiralama giderleridir.

4. Yerel ofis/proje giderleri

4. Yerel Ofis

4.1 Araç maliyetleri

4.2 Ofis kirası

4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri

4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)

Yerel Ofis Alt Toplamı

Proje uygulaması sırasında açılacak yerel ofis ile ilgili personel dışındaki giderlerdir. Program kapsamında **uygun olmayan** maliyet olabilir. (!)



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

5. Diğer giderler ve hizmetler:

Hizmet alımına yönelik ilk 4 bütçe kalemi altında yer almayan giderlerdir



5. Diğer maliyetler, hizmetler

5.1 Yayınlar

5.2 Etüd, araştırma

5.3 Harcamaların teyidi

5.4 Değerlendirme maliyetleri

5.5 Tercüme, tercümanlar

5.6 Konferans/seminer maliyetleri

5.7 Tanıtım faaliyetleri

Diğer Maliyetler, Hizmetler Alt Toplamı

6. Diğerleri:

İlk 5 grup içerisinde yer almayan proje faaliyetleri ile ilgili giderlerdir.

6. Diğer

Diğer Alt Toplamı

7. İdari giderler: Program kapsamında uygun maliyet değildir.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

- Proje bütçesi, projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağıtılacağını gösteren bir tablodur.
- Projenin tasarımının kalitesi, uygulama kolaylığı ve bu aşamada çıkabilecek sorun miktarını doğrudan etkiler. Bu nedenle proje bütçesi, mantıksal çerçeve, proje faaliyetleri ve faaliyet planına hassasiyetle uygun olmalıdır.
- Tüm faaliyetler ve bunlar için ihtiyaç duyulacak tüm girdiler detayları ile bütçeye yansıtılmalıdır.
- Donanım ve hizmet alımı ile insan kaynağı ihtiyacı tek tek bütçede ele alınmalı, karşılaşılabilecek tüm maliyetler uygun bütçe kaleminde öngörülmelidir.
- Bütçeye aktarılan her türlü gider yapılacak proje faaliyetleri ile ilgili olmalıdır.

- Bütçe süresi proje süresi ile sınırlıdır.
- Bütçeye aktarılan giderler sadece istenilen hibe tutarını değil, projeye ilgili tüm giderleri kapsamalıdır.
- Bütçeye aktarılan her tutar gerçekçi ve piyasa koşullarına uygun olmalıdır.
- Bütçeye aktarılan giderler, hibe rehberinde açıklanan “uygun maliyetler” tanımına uymalıdır.
- Bütçeye aktarılan her maliyetin, proje süresinde belgelendirileceği unutulmamalıdır.

EK-B2 BEKLENEN FİNANSMAN KAYNAKLARI

Başvuru Sahibi'nin Adı:

		Tutar (TL)	Toplamın Yüzdesi (%)
Başvuru Sahibi'nin mali katkısı		301.068,00	40,00
Bu başvuruda talep edilen destek miktarı		376.335,00	50,00
Diğer kurumlarca yapılan katkılar			
Adı	Koşullar		
Ortak1		75.267,00	10,00
Ortak2		0,00	0,00
....			
TOPLAM KATKI		752.670,00	100,00
Projeden elde edilen doğrudan gelir			
GENEL TOPLAM		752.670,00	100,00

EK-B3 MALİYETLERİN GEREKÇELENDİRİLMESİ

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

Başvuru Sahibi'nin Adı:

Giderler	Birim	Açıklama
1. İnsan Kaynakları		
1.1 Maaşlar (brüt tutar, yurt içi personel)		
1.1.1 Teknik	Aylık	
1.1.2 İdari / destek personeli	Aylık	
1.2 Maaşlar (brüt tutar, yabancı/uluslararası personel)	Aylık	
1.3 Görev/seyahat harcırahları		
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik	
1.3.2 Yurt içi (proje personeli)	Gündelik	
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Gündelik	
İnsan Kaynakları Alt Toplamı		
2. Seyahat		
2.1 Yurtdışı seyahat	Her uçuş için	
2.2 Yurtiçi seyahat	Seyahat başına	
Seyahat Alt Toplamı		

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

- Harcamaların proje faaliyetleri ile ilgisi ve içeriği kısaca belirtilmelidir.

Bütçe Planlaması, projenin maliyet etkinliği ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde gerçekçi olarak planlanıp planlanmadığını ölçmeye yarar:

- Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli mi?
- Yapılması düşünülen harcamalar projenin uygulanması için gerekli mi?

- Bütçedeki sınırlamalara uyulmalı.
- Birim fiyat ve adetleri kontrol edilmeli (maddi hata olmaması için).
- **Bütçeye yazılan tüm kalemler uygun maliyet olmalı.**
- **Yazılan tüm maliyet kalemleri Başvuru Formu'nda yer alıyor olmalı.**
- Başvuru Formu'nda belirtilen tüm faaliyetler maliyetlendirilmeli.
- Bütçe'deki tüm kalemler faaliyetlerin gerekçelendirilmesi bölümünde mutlaka açıklanıyor olmalı.
- İştirakçilerin harcamalarına ilişkin kalemler yer almamalı.

C) Proje Önerisinin Yazılması



Proje Önerisinin Yazımında Öncelikli Başlıklar

Fon sağlayan kuruluşların proje başvuru formlarındaki temel amaç aynıdır: projeleri hızlı ve objektif olarak değerlendirerek, belirlenen genel hedeflere en çok katkıda bulunacak projeleri seçmek.

Birçok kuruluşun proje teklif başvuru formunda farklılıklar var gibi gözükse de istenen bilgiler temelde 3 ana konuda toplanır:

- **Proje hedeflerinin ve gerekçelerinin ortaya konulması,**
- **Proje faaliyetlerinin detaylandırılması ve uygulama yöntemleri,**
- **Projelerin sürdürülebilirliği.**



Proje yazılırken göz ardı edilen en önemli unsur bölümler arasındaki mantıksal bağlantıların kurulmamasıdır.



Örneğin, “1.6. Projenin Gerekçeleri” bölümü ve “2. Beklenen Sonuçlar” arasında çelişkilerin olması, projeyi değerlendirenler açısından çeşitli soruları da beraberinde getirecektir. Çünkü genel olarak her iki bölümde istenen bilgilerin birbirini destekler nitelikte olması gerekmektedir.

Bu ve buna benzer noktalar, hibe için başvurulacak kuruluşun hazırlanmasını istediği başvuru formunda detaylı olarak incelenmeli ve bölümler arasındaki ilişkiler doğru kurulmalıdır.

Proje Hedeflerinin Yazılması

Proje hedef ve gerekçelerinin nasıl tanımlandığı, projenin sunulduğu **teklif çağrısının genel hedefi ve öncelikleri** ile bağlantısının kurulması açısından önemlidir. Hazırlanan proje teklifi ile hibe teklif çağrısının genel hedefleri ve öncelikleri arasında uygunluk ya da ilgililik olarak tanımlanan bağlantıların kurulması gerekmektedir.

Proje genel hedefi yazılırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, proje genel hedefi ve proje amacı arasındaki ilişkinin kurulmasıdır.



Proje Gerekçelerinin Yazılması

Proje başvuru formlarında proje gerekçelerinin yazılmasının temel amacı proje fikrini ortaya çıkaran ihtiyacın ne olduğunu belirlemektir. Dolayısıyla, proje gerekçeleri yazılırken özellikle mevcut durum analizinden elde edilen sonuçların bu bölüme istenilen şekilde aktarılması çok önemlidir. Gerekçeler yazılırken, sorun ağacındaki neden-sonuç ilişkileri doğru ifadelerle yazılmalı ve bu ifadeler sorunun yaşandığı bölgeye ilişkin özel istatistikler, raporlar ve varsa anket sonuçları ile desteklenmelidir.

Bölgenin durumunu daha da net olarak yansıtmak için başka bölgelerin ve hatta ülkelerin değerleri karşılaştırma yapmak amacıyla kullanılabilir.

Ayrıca, projenin gerekçeleri yazılırken unutulmaması gereken en önemli konu, genel ifadelerden kaçınılmasıdır. Projenin çıkış noktası olan sorunlar, genel sorunlar değil, bölgeye has sorunlardır. Genel ifadeler, projenin gerekli analizleri yapılmamış ve sadece ikincil kaynaklar kullanılarak hazırlanmış bir proje” gibi algılanmasına neden olabilir.

Hedef gruplar açısından proje gerekçeleri yazılırken, öncelikle paydaş analizi sonuçlarından hareketle projenin hedef grupları, doğrudan ve dolaylı faydalanıcılar ayrı olarak tanımlanmalıdır. Daha sonra hedef grupların kimler olduğu ve projeden ne şekilde faydalanacakları açıklanmalıdır. Devamında, hedef grupların sayıları verilmelidir.



Faaliyetlerin Detaylandırılması ve Uygulama Yöntemlerinin Yazılması

Yöntem, herhangi bir faaliyeti uygulama şeklidir.

Fon sağlayan kuruluşlar, proje konusundaki belirttiğimiz bu faktörler kapsamında faaliyetlerle ilgili yöntemlerin tamamını ve bunların gerekçelerini bilmek isterler. Bunun sebebi, mevcut durum analizinde elde edilen sonuçlar kapsamında; projenin teknik özelliklerinden, mevcut yerel koşullardan, kapsamından ve paydaşların proje konusundaki destekleri ve direnişlerine kadar **proje içi ve dışı faktörleri göz önüne alarak faaliyetlerin uygulanıp uygulanmayacağını, tekrarlanma özelliği ve yenilikçi yaklaşımlarını görme istekleridir.**



Sürdürülebilirliğin Yazılması

Sürdürülebilirlik, projelere destek sağlayan kuruluşların özellikle üzerinde durduğu temel konulardan biridir.

- Finansal sürdürülebilirlik
- Kurumsal sürdürülebilirlik



Finansal sürdürülebilirlik

Kısaca projenin bitiminde proje amacının planlandığı şekilde nasıl sürdürülebilir kılınacağına finansal açıdan açıklanmasından ibarettir. Çünkü temel olarak proje kapsamında yapılacak faaliyetlerin ve özellikle devam eden ek işletme faaliyetlerine ilişkin finansman ihtiyacının hangi finansal kaynaklar ile devam edeceğinin açıklanması gerekmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik, proje bittikten sonra projeyi yürütecek kurumsal yapının nasıl ve hangi şekilde devam edeceği ile ilişkilidir. Projeyi hazırlayan ve uygulayan kuruluş, proje bitiminde aynı yapıyı yukarıda açıkladığımız finansal sürdürülebilirlik prensipleri doğrultusunda devam ettirebileceği gibi, proje hazırlık aşamasında planlanmış “yeni bir kurumsal yapı’ya (dernek, kooperatif, vakıf, birlik vb.)” kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak açısından projeyi devredebilir.



D) Projelerde Görülen Hatalar



Ön inceleme aşamasında görülen hatalar

- İstenilen destekleyici belgelerin sunulmaması
- Ortaklık beyannamesi, başvuru sahibi ve tüm ortakların yetkili temsilcileri tarafından imzalanmamış.



Yöntem ve Sürdürülebilirlik Açısından Görülen Hatalar

- Katılımcılık ve yaratıcı fikirler eksik.
- Hedeflerin ölçülebilir göstergeleri yok.
- Projeden beklenen sonuçlar temenniler şeklinde.
- Proje faaliyetleri hedefe götürmüyor ve faaliyetler dağınık.
- Projenin sürdürülebilirliği konusunda açıklamalar eksik.
- Sonuçlar yerine faaliyetler yazılmış.
- Zaman planlaması doğru yapılmamış.



Yöntem ve Sürdürülebilirlik Açısından Görülen Hatalar

- Genel ve özel amaçlar arasındaki ilişki açık değil.
- Bahsedilen sorunlar yeterince incelenmemiş.
- Projenin uygulama aşamasında öngörülen riskler ve yapılan varsayımlar iyi incelenmemiş.
- Proje sona erdikten sonra faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından başvuru sahibi ya da ortaklarının yaklaşımı belli değil veya ayrılan kaynaklar yetersiz.



İşbirliği ve Katılımcılık Açısından

- İşbirliği ve katılımcılık ciddi olarak göz önünde tutulmamış.
- Proje ortaklarının seçim nedenleri, yönetim ilişkileri iyi anlatılmamış.
- Proje hazırlama aşamasında ortaklar belirlenmemiş, ortakların proje başladıktan sonra belirleneceği açıklanmış.
- Ortaklardan alınmış ortaklık belgeleri yok.
- Ortakların proje içindeki rolleri net değil, iyi tanımlanmamış.



Proje Önerilerinin Yazılması ve Yapılan Genel Hatalar

Proje yazımında yapılan genel hatalar, genellikle çok fazla **önemli olmadığı düşünülen basit**, fakat **projenin kabulü** için bir o kadar **önemli** faktörlerdir.

Proje yazımında yapılan bu hatalar genellikle aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır:

- Proje başvuru formunda yazılan bölümle ilgili olmayan bilgiler vermek,
- Gereksiz bilgiler vermek,
- Bölgeye ve tespit edilen soruna özel istatistikler kullanmamak,
- Projenin gerekçelerini açıklayamamak
- Projenin bölgesel özelliklerine, sorunun niteliklerine ve hedef grupların yapısına özel tanımlamalar yerine genel ifadeler ile açıklamalar yapmak,
- Proje hedeflerini yeterli düzeyde açıklamamak,

- Hedef grupları iyi tanımlamamak,
- Proje hedeflerini ölçülebilir şekilde ifade etmemek,
- Proje hedeflerinin proje teklif çağrısının önceliklerine uygun olmaması ya da bunun iyi açıklanmaması,
- Faaliyetleri yeterince tanımlamamak,
- Proje ile ilgili olmayan faaliyetleri projeye dahil etmek,
- Bütçeye uygun olmayan giderleri dahil etmek
- Bütçeyi gerçekçi şekilde düzenlememek,
- Projenin nasıl sürdürülebilir olacağını gereken/ istenen detayda açıklamamak,
- Uygulayıcı kuruluş ve/veya ortakları hakkında yeterli bilgileri vermemek,
- İstenilen destekleyici belgeleri sunmamaktır.



Proje tasarımıındaki hatalar

- Destek programının amaçları ile uyumsuzluk
- Çok fazla sayıda ve birbiriyle ilgisiz hedef
- Hedef olmaması – projenin ne yapmak istediğinin açıkça belirlenmemesi
- Uygun olmayan hedefler
- Sonuçların iyi tanımlanmaması- sonuç yerine faaliyet belirtilmesi
- Gerçekleştirilemeyecek sayıda ve içerikte faaliyet
- Genel ve özel amaçlar arasında bağlantı olmaması
- Sonuçlar ve hedeflerin uyuşmaması
- Hedeflere ulaşmak için sonuçların yetersiz olması
- Faaliyetlerin ifade edilen sonuçları ortaya çıkarmaması
- Faaliyetleri yapmak için kaynakların fazla ya da yetersiz olması



Proje tasarımıındaki hatalar

- Göstergeler iyi belirlenmemiş.
- Çok fazla gösterge belirlenmiş.
- Göstergeler aşağıdaki özellikler taşıyor:
 - ✓ **Belirli**
 - ✓ **Ölçülebilir**
 - ✓ **Makul bir maliyetle elde edilebilir**
 - ✓ **İhtiyaca uygun**
 - ✓ **Zaman- sınırlı**



Bütçe hataları

- Bazı faaliyetlerin bütçelenmemesi
- Bütçede tanımlanmayan faaliyetlerin bulunması
- Bütçelenmesi zorunlu bazı faaliyetlerin bütçelenmemesi-
denetim, araştırma ve görünürlük gibi
- Uygun olmayan maliyetlere dikkat edilmemesi
- Birim fiyatların gerçek dışı olarak yüksek veya düşük belirlenmesi



Diğer hatalar

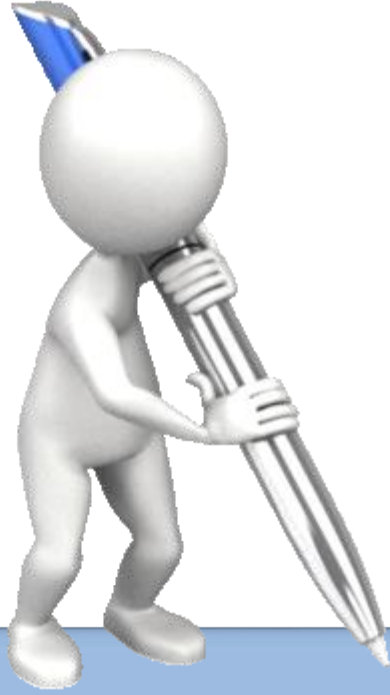
- Projelerin çok iddialı olması
- Bütçeye göre proje hazırlanması
- Projelerde iletişim ve halkla ilişkilerin aktivite olarak projeye dahil edilmemesi
- Proje dokümanının proje yürütme rehberi olarak kullanılmaması, rafta durması
- Resmi kurumlar ve diğer paydaşlardan proje hazırlık aşamasında desteklere yönelik yazılı taahhütlerin alınmaması





- Mevcut durum ve paydaşların yetersiz analizi
- Projelerin hedef gruplarla ilgili olmaması
- Proje sahibi kuruluşun konuyla ilgisinin zayıflığı
- Stratejik çerçevenin belirsizliği
- Kısa vadeli bakış açısı
- Geçmiş deneyimlerin yeni projelerde dikkate alınmaması





TEŞEKKÜRLER