



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.
This project is co-funded by the European Union and the Republic of Turkey.



ORTAKLIKLAR VE AğLAR HİBE PROGRAMI GRANT SCHEME FOR PARTNERSHIPS AND NETWORKS

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ



SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

‘This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of the Beyaz Baston Görme Engelliler Derneği (White Cane Visually Impaired Association) and do not necessarily reflect the views of the European Union.’

“Bu yayın Avrupa Birliğinin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla Beyaz Baston Görme Engelliler Derneği sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir”

SivilAnT® Antalya Sivil Platformu Projesi

Avrupa Birliğı Başkanlığı on beş yılı aşkın süredir Türkiye ve Avrupa Birliğı (AB) sivil toplumları arasındaki diyaloğun güçlenmesi ve Türkiye’deki sivil toplumun kapasitesinin geliştirilmesini hedefleyen projelere destek sağlamaktadır. Avrupa Birliğı Katılım Öncesi Yardım Aracının 2014-2020 döneminde (IPA II), Avrupa Birliğı ve Türkiye tarafından sivil toplum alanının bir sektör olarak tanımlanmasıyla, bahse konu destekler sivil toplum sektörü çatısı altında artarak devam etmiştir. Sivil toplum sektörünün öncelikleri olan “kamu-sivil toplum diyaloğunun güçlendirilmesi; STK’lara yönelik yasal çerçevenin iyileştirilmesi; STK’ların kapasitesinin güçlendirilmesi; sivil toplum diyaloğunun geliştirilmesi” kapsamında birçok program ve proje geliştirilmiştir. Bu programlardan birisi olan Sivil Toplum Destek Programı kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğinin güçlendirilmesine yönelik olarak geliştirilen “Kamu ve STK’lar Arasında İşbirliğinin Güçlendirilmesi için Ortaklıklar ve Ağlar Hibe Programı”nı da kapsamaktadır.

Sivil Toplum Destek Programı altında yürütölen “Kamu ve STK’lar Arasında İşbirliğinin Güçlendirilmesi için Ortaklıklar ve Ağlar Hibe Programı” Avrupa Birliğı ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA II) 2014 programı kapsamında finanse edilmektedir. Program mali ve idari açıdan güçlü ve daha önce proje deneyimi olan sivil toplum kuruluşlarının geliştirecekleri ortaklıkları ve ağları destekleyerek, bu ortaklıklar ve ağlar vasıtasıyla kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini güçlendirmeyi ve sivil toplum kuruluşlarının kapasitelerini geliştirilmeyi hedeflemektedir.

“Kamu ve STK’lar Arasında İşbirliğinin Güçlendirilmesi için Ortaklıklar ve Ağlar Hibe Programı” çağrısına yapılan başvurular arasından “SivilAnT® – Antalya Sivil Platformu” Antalya’dan hibe almaya hak kazanan tek proje olmuştur. Antalya Beyaz Baston Görme Engelliler Derneği liderliğinde 17 kuruluş tarafından sunulan SivilAnT® - Antalya Sivil Platformu projesi, başta Antalya olmak üzere Batı

Akdeniz bölgesindeki sorunların çözüm ortağı olmaları konusunda sivil toplum kuruluşları, akademik camia, yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör girişimleri arasında diyalog ve işbirliği platformu kurmayı hedeflemektedir. Sivil toplum kuruluşlarının kapasitelerini geliştirmek, sivil araştırmaları desteklemek, filantropiyi, aktif vatandaşlığı ve gönüllüğü teşvik etmek SivilAnT® projesinin özel amaçları arasında yer almaktadır.

SivilAnT® ;

STK'ların kapasitelerini geliştirmeye yönelik faaliyetler içermektedir.

Sivil araştırmaları desteklemeye yönelik mekanizmalara sahiptir. Filantropiyi, aktif vatandaşlığı ve gönüllüğü teşvik eden araçlar kullanmaktadır.

Sivil toplum kuruluşları, akademik camia, yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör girişimleri arasında diyalog ve işbirliği tesis etme fikri üzerine yapılandırılmıştır.

Sonuç olarak SivilAnT® ; Sorunların çözümünde paydaşların buluşma adresi olma yolunda, 10'ncu Kalkınma Planında da ifade edilen "Güçlü, çeşitli, çoğulcu, sürdürülebilir bir sivil toplum için uygun ortamın oluşturularak sosyal ve ekonomik kalkınma süreçlerine toplumun tüm kesimlerinin daha etkin katılımının sağlanması" temel amacına hizmet eden bir kent ağıdır.

Aktif bir Kent ağı olarak STK'ların kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlamak amacıyla SivilAnT® projesi kapsamında 8 farklı tema da "STK Eğitim Kitleri" hazırlanmıştır. Bu Eğitim kitleri ile STKların ihtiyaç duydukları anda başvurabilecekleri bir bilgi kaynağı olması ve sorularına cevap bulabilmeleri amaçlanmıştır.

STK'lar için Mevzuat Bilgisi

STK'lar için Stratejik Planlama

STK'lar için İletişim Becerileri ve Sosyal Medya

STK'lar için Çatışma Yönetimi ve Yönetim Becerileri

STK'lar için Proje Yönetimi

STK'lar için Uluslararası Örgütler ve Kaynak Bulma

STK'lar için Filantropi, Gönüllülük, Lobicilik

STK'lar için Görünürlük, Yaygınlaştırma ve Uluslararasılaşma

Ayrıca geleneksel SivilAnT® Günleri süresince SivilAnT® Akademi bünyesinde gönüllü olarak çalışan eğitmenlerimiz tarafından yukarıdaki ana başlıklar altında STK ve Kamu temsilcilerine yönelik eğitimler de gerçekleştirilmiştir. Böylece işin sorumluları ve gönüllüleri başta olmak üzere tüm aktif bireylerin ve STK'ların kapasitelerinin güçlendirilmesine doğrudan katkı verilmiştir.

Öncelikle Antalya, Burdur ve Isparta illerini kapsayan ve sorunların çözümünde paydaşların buluşma adresi olma yolunda aktif, yenilikçi ve sorumlu bir kent ağı olarak çalışmalarımızı azimle sürdürmeyi amaçlıyoruz. Böylece hem bölgemizde hem de ülkemizde sosyal, toplumsal ve katılımcı adımlar atarak Kamu-STK işbirliğinin geliştirilmesine ve Sivil Toplum Aktörlerinin etkinliğinin artırılmasının da önünün açılmasına katkı sağlayacağımıza inanıyoruz.

Saygılarımızla,

SivilAnT® Antalya Sivil Platformu Projesi



SivilAnt®
Antalya Sivil Platformu

PROJE PAYDAŞLARIMIZ



“ SivilAnt STK Eğitim Kitlerinin hazırlanmasında emeği geçen tüm gönüllülerimize şükranlarımızı sunuyoruz.”

İçerik



Tasarım



İÇİNDEKİLER

Öğrenim Kazanımları.....	7
Proje nedir? STK'lar için proje ne anlam ifade eder?	7
Proje döngüsü yönetimi nedir?	8
Aşama 1: Proje fikrinin belirlenmesi	10
Aşama 2: Projenin tasarlanması ve mantıksal çerçeve yaklaşımı	11
a. Mevcut durum analizi	13
I. Sorun analizi	13
II. Hedef analizi	16
III. Strateji analizi	17
IV. Paydaş haritası ve analizi	18
V. Projenin temel hedef ve amacının belirlenmesi	21
b. Planlama	22
Mantıksal çerçeve matrisi	22
Varsayımlar ve risk analizi	24
Ölçülebilir performans göstergeleri	26
Doğrulama kaynakları	27
Faaliyet planlaması	28
Aşama 3: Kaynak planlaması	32
Bütçe hazırlama	34
Sürdürülebilirlik	41
Proje ön değerlendirilmesi nedir? Proje önerisi nasıl yazılır?	43
Proje önerisinin yazılması	43
Öncelikli başlıklar	48
Proje hedeflerinin ve gerekçelerinin yazılması	49
Faaliyetlerin ve uygulama yöntemlerinin belirlenmesi	50
Hibe başvurusu yapılan kuruluşun başvuru değerlendirmesi	51
Aşama 4, 5, 6: Projede izleme, değerlendirme, öğrenme ve bilgi üretimi	52
a. Projelerde izleme	54
b. Projelerde değerlendirme, öğrenme ve bilgi üretimi	56
SORULAR	59

Öğrenim Kazanımları

Sivil toplum kuruluşlarında proje döngüsü yönetimi başlığı altında hedeflenen kazanımları şunlardır:

- Proje yönetimi ilkelerini bilir.
- Proje hazırlamada bütçe ve zaman yönetiminin önemini bilir.
- Projenin başarıya ulaşması için anahtar görevlerin, yol haritasının, zamanlamanın nasıl hazırlanacağını bilir.
- Projeyi başlatmak, planlamak, yürütmek ve değerlendirmek için gerekli olan araç ve teknikleri bilir ve kullanır.
- Proje tasarlama ve bir projenin taraflarından biri olarak çalışma konusunda kendine güvenir.

Proje nedir? STK'lar için proje ne anlam ifade eder?

Belirli bir zaman diliminde planlanan, kaynak ayrılan, belirli bir hedef için tasarlanan ve gerçekleştirilen çalışmaların bütününe proje denir. Bir STK için proje, misyonuna ulaşmak için belirli bir vizyon ile oluşturulan stratejiyi gözeterek oluşturulur. Bir başlangıcı ve sonu vardır.

Projeler, STK'nın misyonunu gerçekleştirmek için kullandığı araçlardan birisidir. Dolayısıyla öncelikle "misyon"un ne olduğundan bahsetmek gereklidir. Misyon, amaçtır. STK için ise "neden" var olduğunun cevabı misyondan anlaşılır. Bu amaca giderken benimsediği yaklaşım, bakış açısı, gelecek perspektifidir. Belirli bir amaç için toplanmış bir STK'nın ulaşmak istediği durumu tanımlayan nitelikli bir hedeftir.

Genel olarak misyon ve vizyon, STK'nın kim için var olduğunu, en önemli amacının ne olduğunu ve bu amacı en genel anlamıyla nasıl gerçekleştireceğini anlatabilmelidir. Kısa ve anlaşılabilir, kurumun her bir üyesi ve toplum tarafından anlaşılabilir, uzun süre geçerli olabilecek nitelikte olmalıdır (Hudson, 2001).

Proje döngüsü yönetimi nedir?

Bir projenin oluşturulmasından sürdürülmesine ve bitirilmesine kadar olan tüm süreçlerin kavramsallaştırılmasını sağlayan araç proje döngüsü yönetimidir. Proje fikri, kurumun misyonuna ve stratejisine uygun olarak belirlenmiş olsa bile proje döngüsü yönetimi katılımcı ve kapsayıcı bir proje yönetimi geliştirilmesini sağlar. Ayrıca, projenin etkinliğini ve sürekliliği de sağlamanın da anahtarı olacak yolları ortaya koyar.

İlerleyen bölümlerden detaylı incelenecek olan proje döngüsü yönetimindeki aşamalar şunlardır:

- Proje fikrinin belirlenmesi
- Projenin tasarlanması (Durum analizi ve planlama)
- Projeye kaynak bulunması
- Projenin uygulanması ve izlenmesi
- Projenin değerlendirilmesi, öğrenme ve bilgi üretimi

Proje döngüsündeki her aşamanın farklı girdileri, çıktıları ve amaçları bulunmaktadır. Fakat, proje döngüsü yönetimi sadece girdiler, faaliyetler, çıktıların ötesinde süreçlere kilit paydaşların katılmasını ve projenin etkili ve etkin bir biçimde uygulanması sağlamak da proje döngüsü yönetimindeki amaçlar arasındadır. Tüm bu süreçlerde, rollerin, yetkinliklerin ve beklentilerin açık bir şekilde belirtilmesi gereklidir.

Proje döngüsü yönetiminin temel nitelikleri şunlardır:

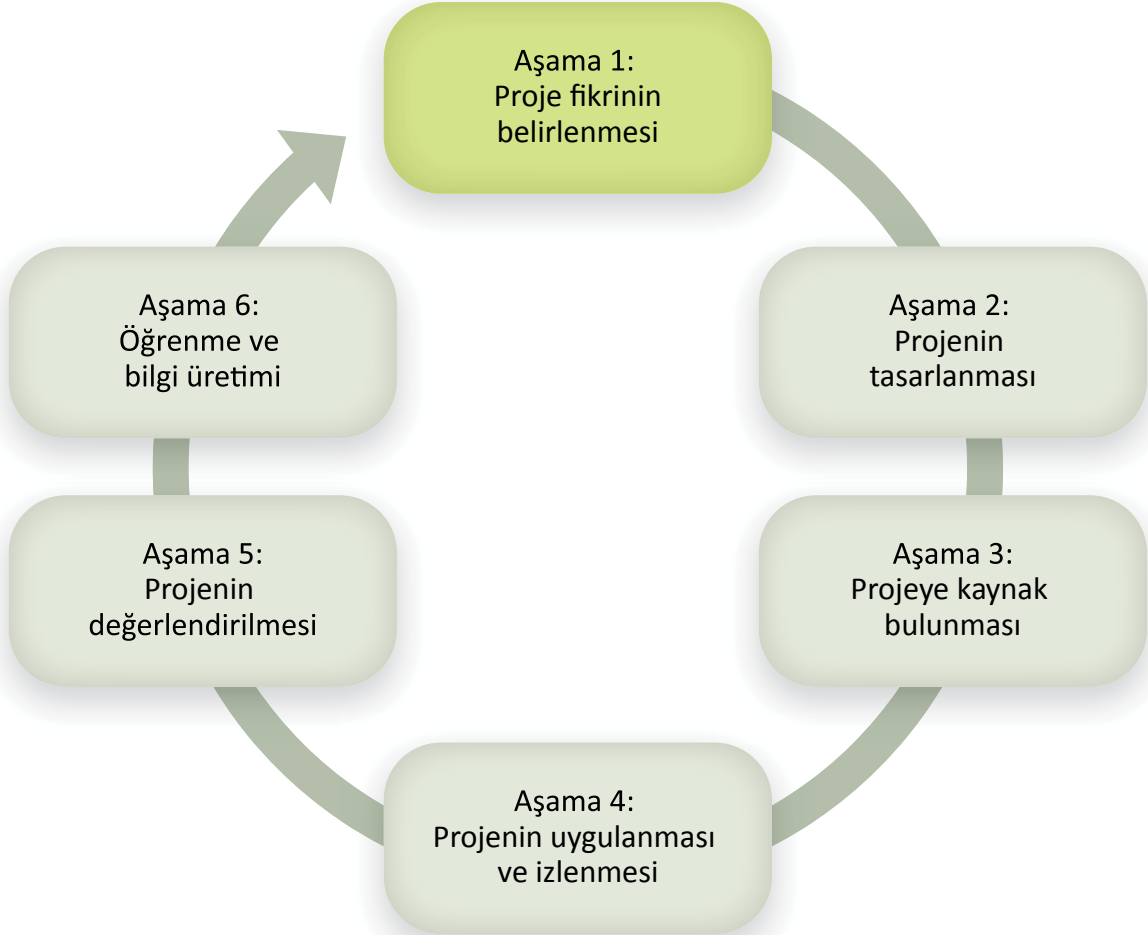
- Sürdürülebilirliğe odaklanır
- Kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşımı benimser
- Proje yönetimine, durum, sorun ve çözüm analizi süreçlerini dâhil eder
- Veri bazlı değerlendirmeyi sağlar
- Sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi projenin merkezinde tutar
- Standard ve kaliteli dokümantasyon yapılmasını ister
- İhtiyaca yönelik çözüm üretir
- Faaliyetlerle ilgili riskleri ve dışsal kısıtları göz önünde bulundurur
- Faaliyet ve kaynak planlamasını talep eder

Proje döngüsü yönetiminin temel yararları şunlardır:

- Projenin tasarlanmasında ve hazırlanmasındaki eksikliklerin azaltılması
- Hedef grupların ihtiyaçları temelinde bir yaklaşım sergilenmesi
- Yaratacağı etkinin sürekliliğinin sağlanması
- Tüm paydaşların katılımının sağlanması
- Risklerin ve başarı kriterlerinin dikkate alınmasını sağlanması

Aşama 1: Proje fikrinin belirlenmesi

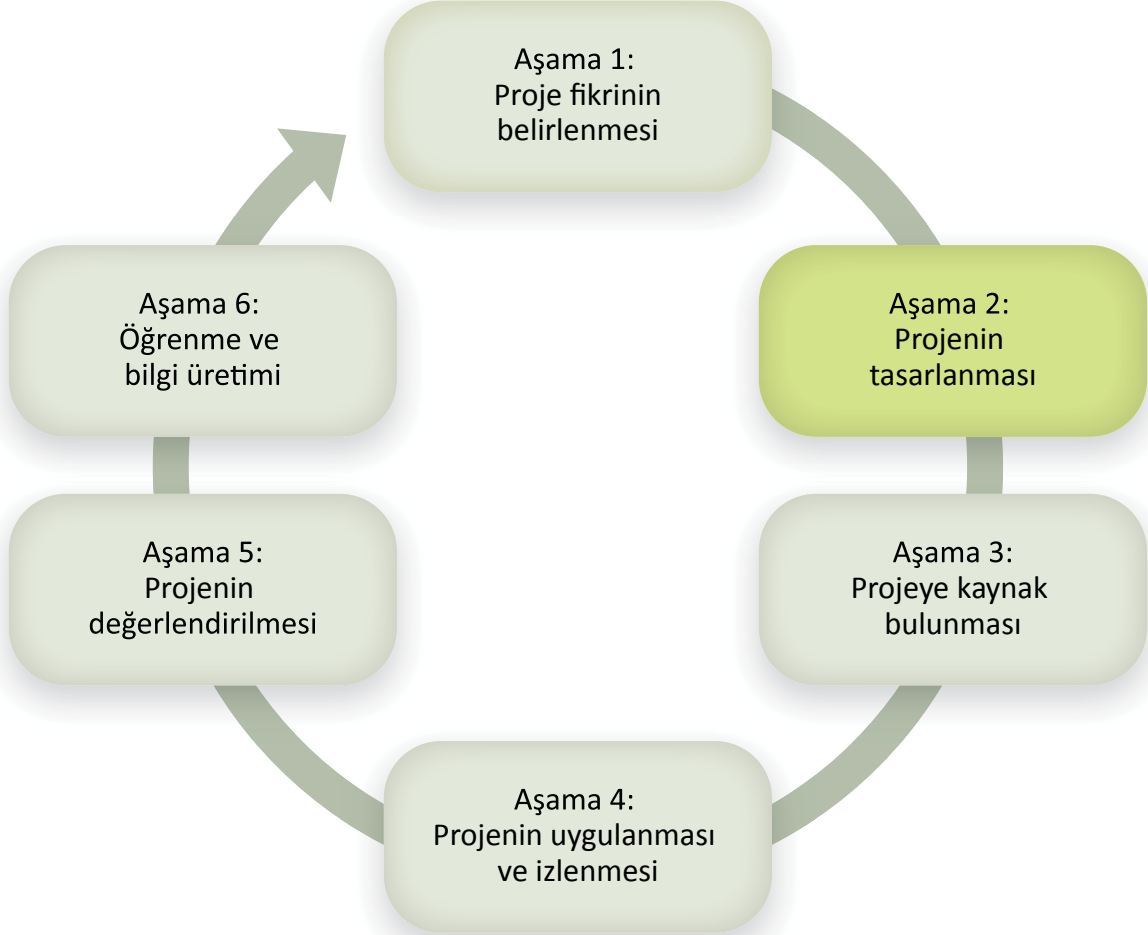
Proje döngüsü yönetiminin aşamaları



STK'lar için projeler, misyonlarını gerçekleştirmek için kullandıkları bir araçtır. Dolayısıyla, bir proje fikri belirlenirken, misyonu ve vizyonu benimsemiş, projeye ilgili tarafların fikir oluşturma sürecine katılması gerekir. Katılımcı olarak üretilen fikirlerin, alınan kararların kalitesi de artıyor. Proje fikrinin üretim sürecinde paydaş katılımı kritik önemdedir. Böylelikle, paydaşların proje fikrini benimsemeleri sağlanabilir ve kendilerini takımın bir parçası olarak hissetmeleri sağlanabilir. Bu aşama, proje döngüsünde ilk aşamadır. Bahsi geçen projenin kavramsallaştırma aracı proje döngüsü yönetimidir.

Aşama 2: Projenin tasarlanması ve mantıksal çerçveyaklaşımı

Proje döngüsü yönetiminin aşamaları



Mantıksal çerçeve yaklaşımı, projenin yaratmak istediği etkiyi ve bu etkiye ulaşmak için benimsediği yöntemi şeffaf ve hesap verebilir olarak ortaya koyan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım ilk olarak USAID tarafından 1970’li yıllarda kullanılmıştır. Farklı kurumlarca benimsenen yaklaşım, Avrupa Birliği projelerince ise 1992 yılından beri benimsenmektedir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Sonuç Zinciri	Başarı Göstergeler	Temel Değerler	Hedef	Doğrulama Kaynakları	Sonuç Zinciri	Varsayımlar/ Riskler
Genel Hedef (uzun vadeli etki)							
Özel Hedef (kısa ve orta vadeli etki)							
Sonuçlar/ Çıktılar							
Faaliyetler							

Mantıksal çerçeve yaklaşımı temelde katılımcı ve kapsayıcı planlama sürecini destekleyen bir yaklaşımdır. Bütün ilgili paydaşlar ve hedef grupları, birlikte;

- Kilit problemleri ortaya çıkarak sebepleri değerlendirir,
- Sonuçtan ya da uygulamadan etkilenen bütün tarafların tanımlar,
- Uygulamanın amacı konusunda fikir birliği yapar,
- Bu amacı gerçekleştirmek için en uygun olan stratejiyi belirler,
- Önemli varsayımları, riskleri ve kavramsal faktörleri ortaya koyar.

Mantıksal çerçeve yaklaşımının 2 temel aşaması bulunmaktadır: Bunlardan ilki mevcut durum analizi ve ikincisi ise planlamadır.

a. Mevcut durum analizi

Mevcut durumu analiz ederken kullanılan temel teknikler aşağıdaki gibidir:

- I. Sorun analizi
- II. Hedef analizi
- III. Strateji analizi
- IV. Paydaş haritası ve analizi
- V. Projenin temel hedef ve amacının belirlenmesi

Tüm bu adımlarda, bütünsel düşünceyi benimsemek, sürecin ve gerçekleştirilecek olan projelerin de etkisini ve verimini artıracaktır.

I. Sorun analizi:

Proje, temelde toplumdaki bir soruna çare aramayı hedeflemelidir. Bu sorunu ve çevresindeki tüm olumsuz davranışları incelenmesine sorun analizi denilir.

Sorunlara eleştirel bir bakış açısı getirilen analiz yönteminde paydaş katılımı kritiktir. O sorundan etkilenen kişi ve gruplar, uzmanların bir arada olduğu bir çalıştay, grup çalışması daha kapsamlı bir analiz gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Sorunun belirlenmesinde haritalama yöntemi kullanılabilir. Genellikle bir diyagram ile gerçekleştirilir. Temel sorunun merkezde olduğu, etkilerini bir tarafta, o sorunun nedenlerini ise ayrı bir tarafta değerlendirdiğimiz bir

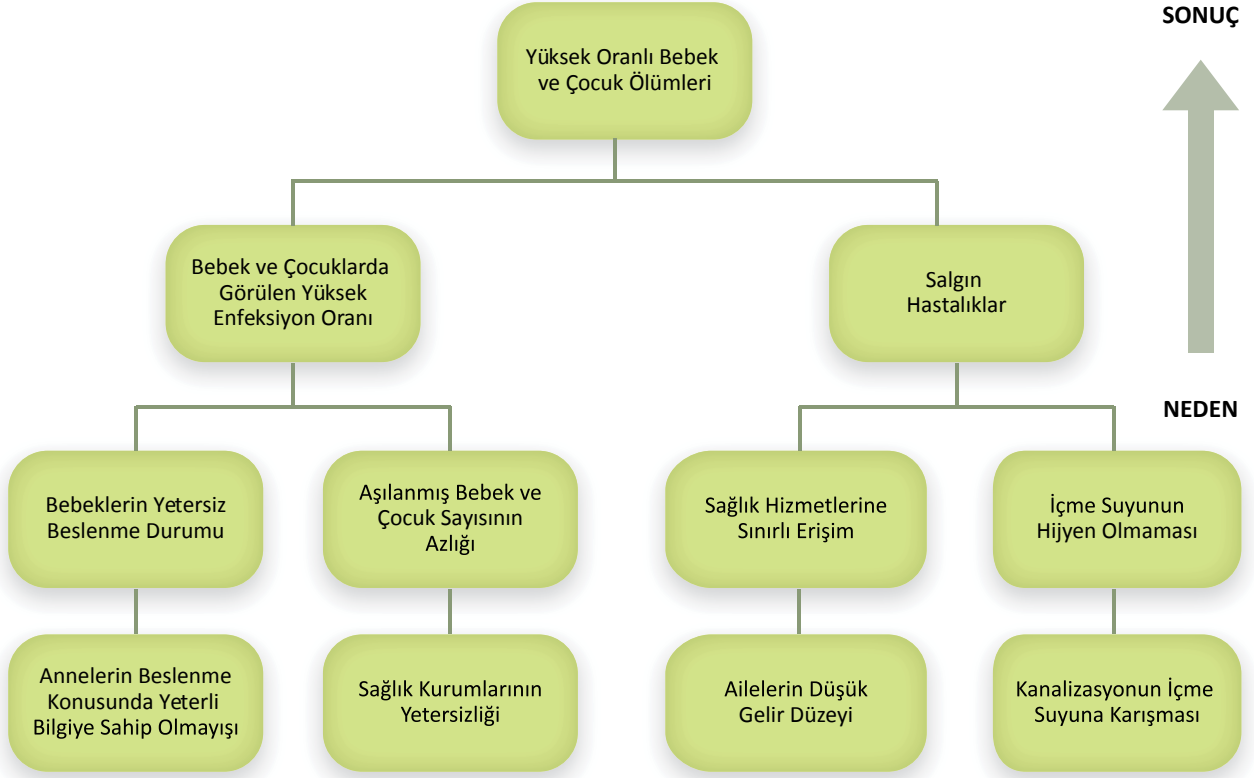
diyagram oluşturulur. Bu yaklaşım, sorunun çözümüne ulaşmak için yaşayabileceğimiz engelleri değerlendirmemizi kolaylaştıracaktır. Bu kısım, Avrupa Komisyonu (2004) tarafından tüm analiz ve karar süreçlerini yönlendireceği için en kritik aşama olarak değerlendirilir.

Örnek bir sorun analizi:

Antalya bölgesinde bir proje gerçekleştireceğimizi düşünelim. Bulduğumuz alandaki sorunların şu şekilde olduğunu varsayalım:

- Yoksulluk,
- Düşük eğitim düzeyi,
- Kanalizasyon şehrin içinden açıkta akıyor ve içme suyu kaynaklarına karışıyor,
- Sanayinin arıtma tesisi yok ve atıklar içme suyuna karışıyor,
- Hijyenik içme suyu yok,
- Salgın hastalık var,
- Bölgede yaşayan vatandaşın düşük gelir düzeyi,
- Annelerin çocukları beslenme konusundaki bilgisizliği (anneler bilinçsiz),
- Çocuklarda beslenme yetersizliği,
- Sağlık ocağı ve klinikler yetersiz,
- Sağlık taramaları yetersiz,
- Çocuklara gerekli ve yeterli aşılar yapılamıyor,
- Kayıtlara göre 0-6 yaş grubundaki bebek ve çocuk ölümleri son bir yıl içinde %10 oranında artmış,
- Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranları yüksek.

Bahsedilen bu sorunlara göre bir sorun ağacı düzenlemek istersek:



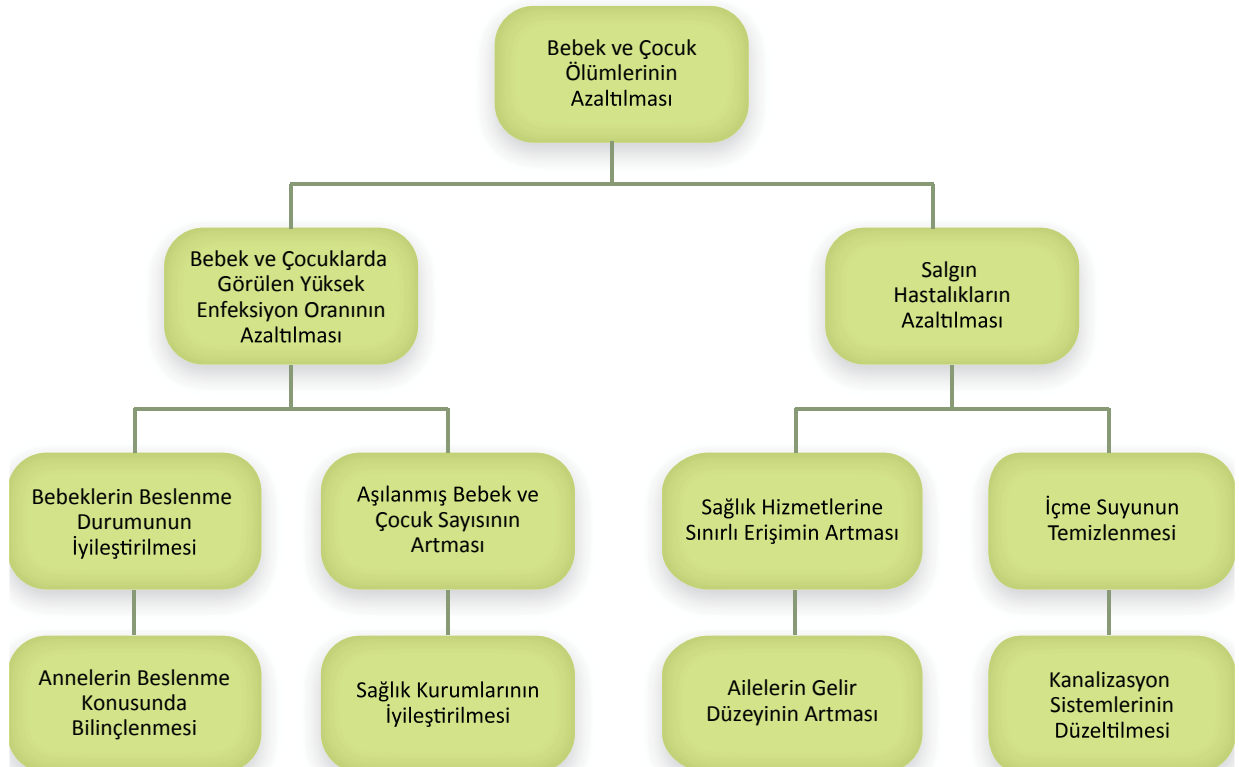
II. Hedef analizi:

Sorunlar belirlendiğinde olumsuz durumlar ortaya konulmuş oluyor. Hedef analizinde ise, bu olumsuz durumların çözüldüğü durumda ulaşacağımız durum belirleniyor. Mevcut durumda çözmek istediğimiz konu olumlanır. Aslında, hedef analizi çalışması proje ekibine bir imgelem oluşturur. Bu çalışma, ekibin aynı gelecek beklentisinde buluşmasını ve eş güdümlenmesine katkıda bulunur. Bu çalışmanın katılımcı bir ortamda grup çalışmasıyla gerçekleştirilmesi destekler.

Çalışmayla, bir önceki aşamada ortaya konulan sorunlar, birer hedefe dönüştürülür. Hedef analizi, hedeflenen durum ile ilgili bütünsel yaklaşımı destekler ve görsel olarak ifade eder.

Örnek bir hedef analizi:

Yukarıda bahsettiğimiz sorun ağacını hedef analizi şu şekilde olmaktadır:

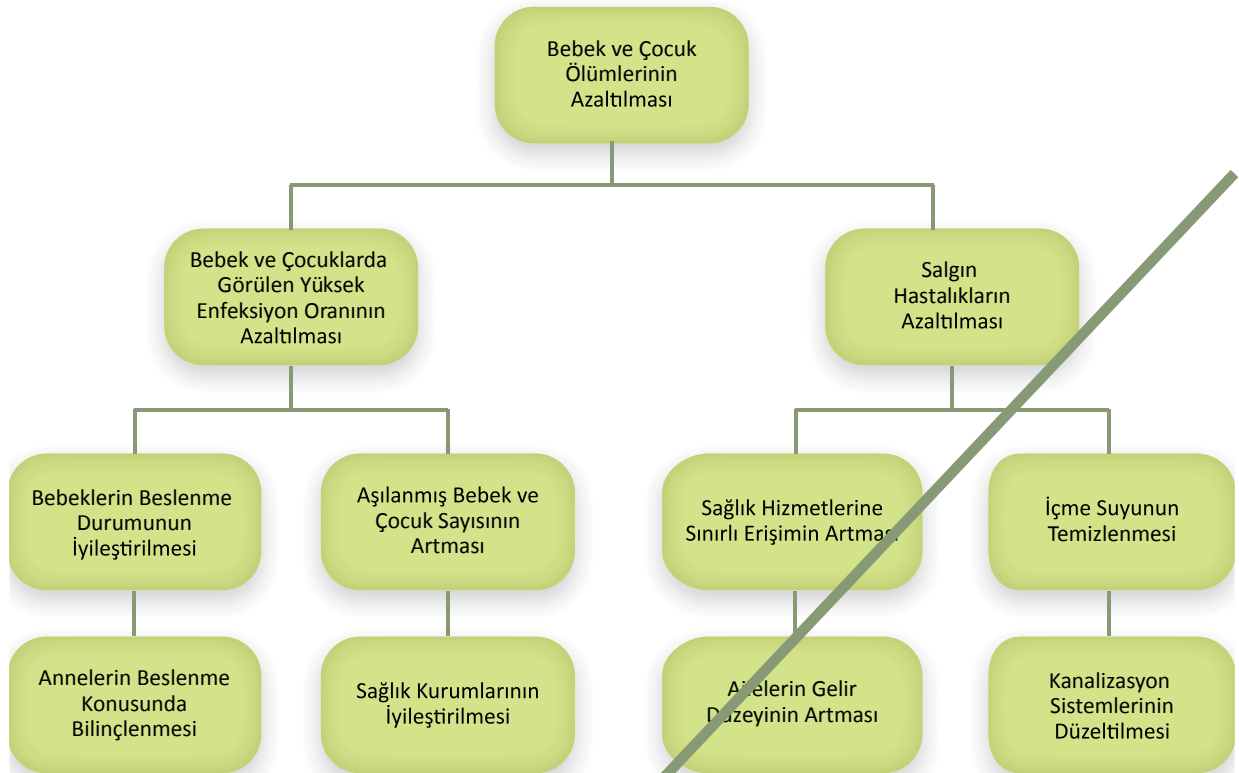


III. Strateji analizi:

Sorun analizinde mevcut durum, sorunlar ortaya çıkartıldıktan ve hedef analizinde bu sorunların çözümüyle ulaşılabilecek hedef belirlendikten sonraki aşama strateji analizidir. Strateji analizi, ulaşılabilecek hedefe giderken seçilecek yolun, yöntemin belirlenmesidir.

Hedefe ulaşırken ilerleyeceğimiz yol, STK'nın temel stratejisiyle de uyumlu olmalıdır. Projedeki bütün paydaşların bir arada yer aldığı bir çalışmanın gerçekleştirilmesi hedefe gidilen yolda bütünlüğü sağlayacaktır. Burada kullanılacak ön materyal, hedef analizi çıktılarıdır. Hedeflerden hangisine ulaşılabileceği, hedefe ulaşılırken hangi yolun seçileceğine verilen cevaplar, strateji analizi sonucu yanıt bulunması gereken sorulardır. Bu sorulara cevap aranırken, STK proje kapsamında SWOT analizi yapılmalıdır.

Yukarıda sorun analizini ve hedef analizini belirttiğimiz durumda stratejik olarak seçilen hedefler aşağıdaki gibi olabilmektedir.



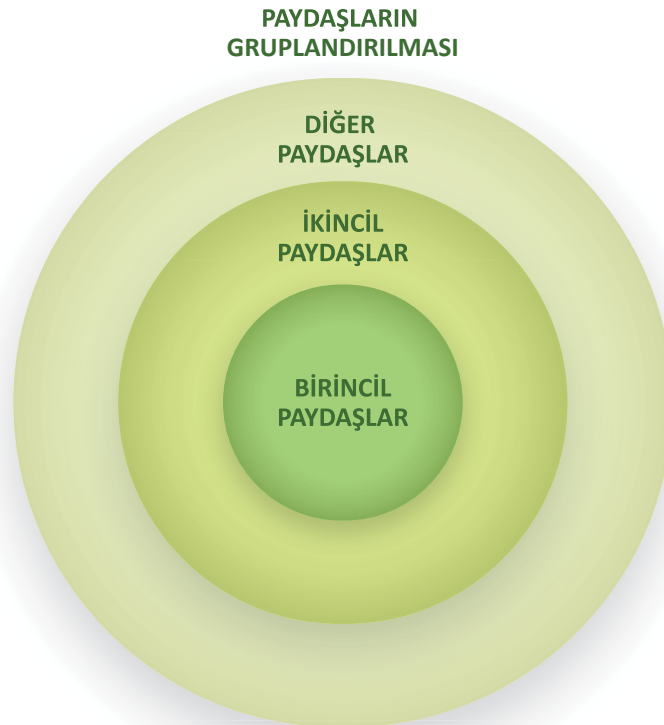
IV. Paydaş haritası ve analizi:

Paydaşın farklı tanımları olmakla birlikte, en temelde projeden etkilenen ya da etkilenenlere paydaş denir. Projede paydaşlar, kişiler, kurumlar, topluluklar vb. olabilir.

Projedeki paydaş analizi ile projenin sonuçlarından doğrudan ya da dolaylı olarak, olumlu ya da olumsuz olarak etkilenecekler belirlenir. Proje ile temelde çözüm aranılacak sorun tartışıldıktan, hedef ortaya konulduktan ve strateji belirlendikten sonra paydaş haritası çıkartılır.

Paydaşlar şu şekilde gruplanabilmektedir:

- Birincil paydaşlar: Doğrudan olumlu ya da olumsuz olarak etkilenenler, projenin ulaşmaya çalıştığı hedef grup ve doğrudan yararlanıcılar
- İkincil paydaşlar: Sorunun çözümünden dolayı etkilenecekler (*fön veren kuruluşlar, ilgili resmi kuruluşlar, diğer STK'lar vb.*)
- Ortaklar: Dönüşümü yaratacak olan kurumlar



Birincil, ikincil paydaşlar ve ortaklar belirlenirken şu sorulara cevap bulmak gerekir:

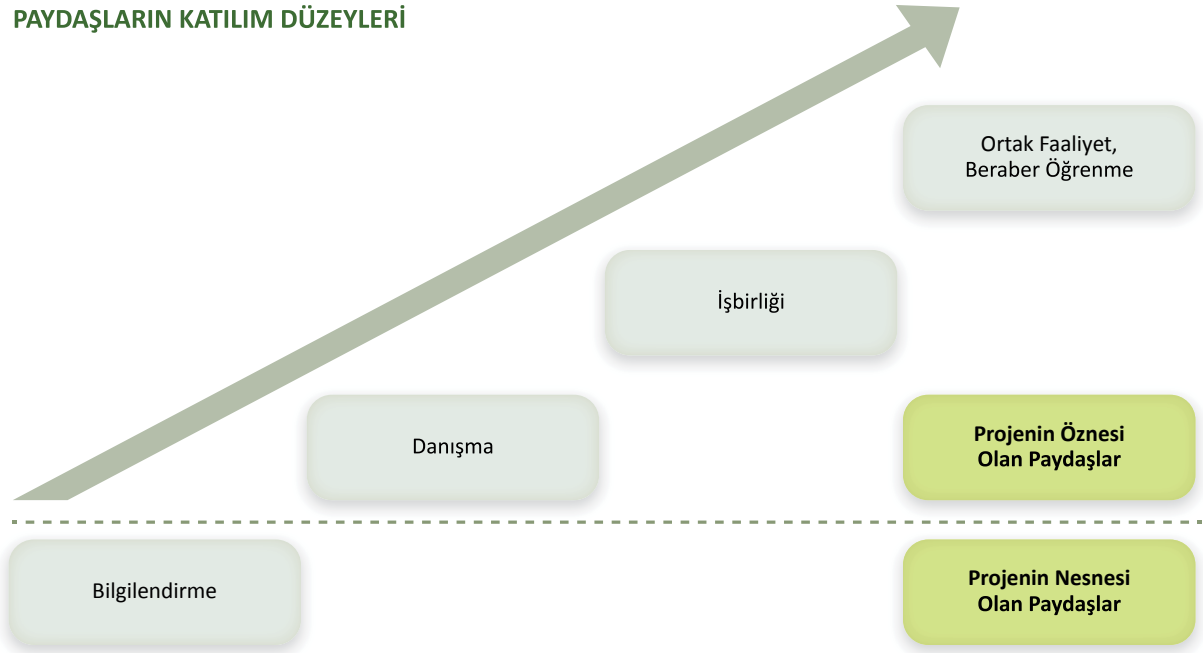
- İncelenen sorundan en çok kim etkileniyor?
- Bu sorunun çözümünden en çok kim etkilenir?
- Kimler zarar görür, kimler yararlanır?
- Kimler bu çözüme karşı olur, kimler yandaş olur?
- Projede kimlerle birlikte çalışılabilir?

Bu sorulara verilen cevaplarını aşağıdaki tabloya yerleştirmek bütünsel olarak görmeyi sağlayacaktır.

Paydaşlar ve Özellikleri	Paydaşın Sorunla İlişkisi	Paydaşın Projeden Etkilenme Derecesi	Paydaşın Güçlü ve Zayıf Yönleri	Paydaşın Projeye Etkisi
Paydaş Grubu 1				
Paydaş Grubu 2				
Paydaş Grubu 3				

Ekip çalışmasıyla yukarıdaki sorulara cevap verilmelidir. Paydaşlar belirlendikten sonraki aşamada paydaş katılımının nasıl gerçekleştirileceğidir. Her paydaş farklı seviyelerde ve farklı yöntemlerle süreçlere katılabilmektedir. Projede özne niteliğinde olmayan paydaşlar en alt basamakta olup bilgilendirilmeleri yeterli olmaktadır. Projenin öznesi durumunda olan paydaşları ise sırasıyla, danışılan bir paydaş, iş birliği yapılan paydaş ya da ortak olarak konumlandırabiliriz.

PAYDAŞLARIN KATILIM DÜZEYLERİ



Paydaş katılımına başlarken sorulacak temel sorular şunlar olmalıdır :

- Paydaşlar kimler?
- Paydaşları nasıl gruplanmalı?
- Anlamlı paydaş ilişkilerin ne gibi faydalar sağlar?
- Hali hazırda paydaşlara ve paydaşların görüşlerine yönelik ne gibi bilgi kaynakları mevcut?
- Ana paydaşların istek ve ihtiyaçları neler olabilir?
- Paydaşların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamaya yönelik öncelikler nelerdir? (Örneğin; önemli bilgi eksiklikleri, paydaşların istek ve ihtiyaçlarının nasıl değiştiği, paydaşın istek ve ihtiyaçları arasında hangi konulara bilgi farklılıkları olduğu)
- Daha fazla bilgi ile donanmış olarak paydaşların ve kurumların istek ve beklentileri nasıl uyumlandırılabilir, riskler nasıl azaltılabilir, paydaş ve kurum istek ve beklentileri arasında sorun yaratacak önemli farklılıklar nelerdir?

- Paydaşlar ile anlamlı paydaş ilişkisi kurmak için en uygun yöntem nedir?

Paydaşlar belirlendikten sonra, anlamlı paydaş katılımı için yedi temel aşama bulunur.

Bu aşamalar:

- Planlama
- Anlama
- İç hazırlıklar
- Güven oluşturma
- Danışma
- Yanıtlama ve uygulama
- İzleme, değerlendirme ve kayıt altına almadır.

Teknik olarak takip edilen bu yedi aşama, doğrusal bir süreç değildir, tam tersi sürekli birbirini tekrar eden ve öğrenilen bir süreçtir. Her paydaş grubunun niteliğine göre, seçilen katılım yöntemi ve bilgi paylaşım düzeyi farklılık göstermektedir.

Paydaş katılımı;

- kararların kalitesini artırır,
- paydaşların süreci sahiplenmesini destekler,
- proje sonuçlarının daha eşitlikçi, kapsayıcı olmasını sağlar.

V. Projenin temel hedef ve amacının belirlenmesi

Mevcut durum analizinin son aşaması temel hedef ve amacın belirlenmesidir. Hedef ağacından seçilen ve projeyle çözümüne katkı sunulmak istenen temel sorun, projenin amacını oluşturur. Bu aşamaya gelene kadar yaptığımız şu çalışmalar projenin temel hedefinin ve amacının belirlenmesine katkıda bulunacaktır:

- Sorun analizi
- Hedef analizi
- Strateji analizi

- Paydaş analizi

Proje amacı oluşturulurken cevap bulunması gereken sorular şunlardır:

- Kim yapacak?
- Kim yararlanacak?
- Nasıl bir değer yaratacak?

Proje amacı belirlenirken, özgün (S•Specific), ölçülebilir(M•Measurable), ulaşılabilir(A•Accessible), gerçekçi (R•Realistic) ve süresinin tanımlı (T•Timely) olması gerekir (SMART). Bu yaklaşım, projenin performansını gösterecek olan kilit performans göstergeleri (KPG) belirlenirken de benimsenmelidir.

Ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesi sürekli gelişimi destekler.

b. Planlama

Mevcut durum analizini takiben, projenin temel amacına ulaşmak için bir dizi faaliyet gerçekleştirilmektedir. Her bir faaliyetler somut bir işi tanımlar, her birinin bir çıktısı vardır. Faaliyetlerin belirlenmesi;

- Projenin zaman planına oturtulması,
- Çıktıların tanımlanması,
- İnsan kaynağı, entelektüel kaynak vs. ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Bütçesinin oluşturulması için ön adımdır.

Mantıksal çerçeve matrisi

Mantıksal çerçeve matrisi, projeye dair tüm bilgileri özetleyen ve matris formunda sunan bir araçtır. Bu matris, projeye ilgili bütünsel bir yaklaşımı ortaya koyar. Paydaşların aynı hedefler,

faaliyetler ve yaklaşım çerçevesinde hizalanmasına destek olur. Bu bütünsel yaklaşım, hata olasılığını en aza indirmeye yardımcı olur.

Matris, şu sorulara cevap vermelidir :

- 1) Proje NEDEN yapılacaktır?
- 2) Proje NEREYE ulaşmak istiyor?
- 3) Proje NE TÜR ürün ve hizmetler üretmek istiyor?
- 4) Projenin sonuçlarına NASIL ulaşılacaktır?
- 5) NE GİBİ dışsal kısıt ve riskler projenin başarısını etkileyebilir?
- 6) Başarı göstergeleri NELER olacaktır?
- 7) Bu göstergeler NEREDE bulunacaktır?
- 8) NE KADAR kaynak ve bütçeye ihtiyaç var?
- 9) Projenin başlaması için ön koşul NEDİR?

Mantıksal çerçeve matrisinde farklı alanlar bulunmaktadır. Proje yapısı, başarı göstergeleri, doğrulama kaynakları, varsayımlar ve riskler olmak üzere 4 temel başlıktaki, genel hedef, özel hedef, sonuçlar/çıktılar ve faaliyetler incelenmektedir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ KAPSAMLI SUNUM

	Sonuç Zinciri	Başarı Göstergeleri	Temel Değerler	Hedef	Doğrulama Kaynakları	Sonuç Zinciri	Varsayımlar/ Riskler
Genel Hedef (uzun vadeli etki)	Projenin, çözümlenmesine yardımcı olacağı sorun	Projenin, katkı sağlayacağı uzun vadedeki değişimin ölçümü				Göstergelerin izleneceği kaynaklar	
Özel Hedef (kısa ve orta vadeli etki)	Projenin, orta vadede ortaya çıkaracağı doğrudan etkileri	Kısa ve uzun vadeli değişimi belirleyen faktörlerin ölçümü	Başarı göstergeleri için temel başlangıç değeri	Söz konusu başarı göstergesi için belirli bir tarihte tespit edilen geçerli değer	Başarı göstergeleri için proje sonunda hedeflenen değer	Göstergelerin izleneceği kaynaklar	Projenin genel hedefe katkıda bulunması için gereken dış koşul
Sonuçlar/ Çıktılar	Faaliyetlerin sonucunda elde edilen ve amaca ulaşmakta katkısı olacak ürünler, etkiler, hizmetler	Sonuçların gerçekleşmesini ölçümleyecek başarı göstergeleri		Söz konusu başarı göstergesi için belirli bir tarihte tespit edilen geçerli değer		Göstergelerin izleneceği kaynaklar	Projenin amacına ulaşması için gereken dış koşul
Faaliyetler	Projenin, istenilen çıktıları üretmesi için yapılan çalışmalar	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan kaynaklar				Proje gerçekleşmesi için gerekli kaynakların sağlanacağı bütçe	Proje faaliyetlerinin gerçekleşmesi için gereken dış koşul

İlk sütun, projenin hedeflenen sonuçlarını anlatır. Bu sütun projenin çözeceği sorunları, uzun, orta ve kısa vadedeki hedeflerini anlatır. Başka bir deyişle, projedeki temel hedefi, amaçlanan değişimi, elde edilecek sonuçlar ve çıktıları, tüm bunları gerçekleştirmek için gerçekleştirilecek çalışmaları/faaliyetleri özetler.

İkinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci sütun, projenin genel başarısına yönelik performans göstergelerini açıklar. Projenin genel hedefine ulaşmasını, amacına yaklaşmasını, sonuçlara ve faaliyetlere ilişkin başarı göstergeleri listelenmektedir. Ayrıca, bu göstergelere ilişkin başlangıç değeri, güncel ve hedeflenen değer listelenmektedir.

Altıncı sütun ise bahsi geçen göstergeleri ölçümlemek için erişilecek bilgi kaynaklarını özetler.

Son sütun projedeki söz konusu varsayımları, göz önünde bulundurulacak riskleri özetler. Bu riskler, kontrol dışında kalan ve proje dâhilinde yönetilemeyen risklerdir.

Varsayımlar ve risk analizi

Projenin beklenen hedefe ulaşmasında, proje yönetimi dışında kalan bazı faktörler de etkili olabilmektedir. Proje planlamasında, proje kontrolü dışında kalan durumları tanımlamak ortaya çıkabilecek bu risklerin yönetimi açısından önemlidir. Proje kontrolü dışında kalan, projenin hedeflerine ulaşması için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler ile ilgili oluşan dış faktörler de mantıksal çerçeve matrisinde gösterilmektedir. Projenin başlamasından önceki gerçekleşmesi gereken tüm koşullar “ön koşullar” olarak adlandırılmaktadır. Ön koşullar varsayımlarla birlikte yer almakla birlikte, varsayımlardan farklıdır.

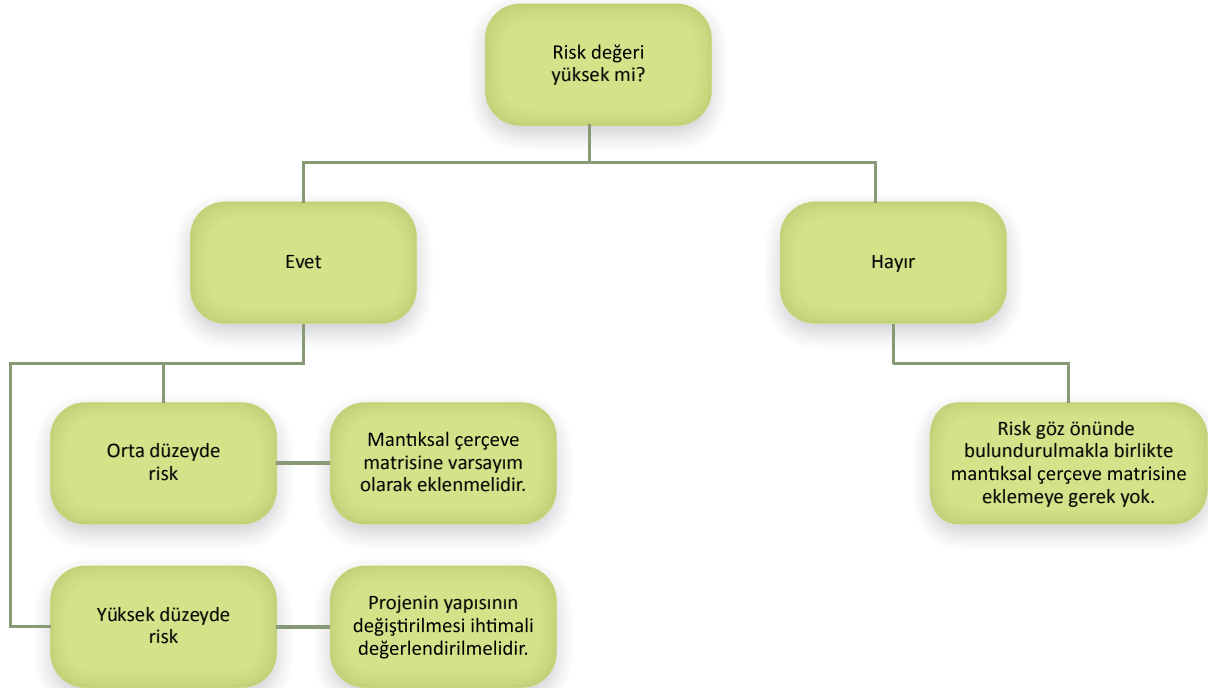
Eğer dış faktör proje açısından önemli değilse, mantıksal çerçeveye eklenilmesi gerekli değildir. Dış faktör proje

açısından önemliyse, bu faktörün gerçekleşme ihtimalini değerlendirmek gereklidir. Bu dış faktörün gerçekleşmesi yüksek olasılıksa varsayım olarak eklenmelidir.

Proje açısından önemli etkiye sahip olabilecek, fakat proje kontrolü dışında kalan risklerin tanımlanması, mümkünse bu risklerin ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi, ihtiyaç halinde projenin yeniden tasarlanması gerekebilir. Söz konusu risklerin analizinde şu sorulara cevap aranmalıdır:

- Riskler nelerdir?
- Risklerin gerçekleşme olasılığı nedir?
- Bu risklerin yaklaşık olarak etkileri nelerdir?

Bu sorulara verilen cevaplar sonucunda projenin gerçekleşmesi açısından risk incelemesinde aşağıdaki karar ağacı kullanılabilir.

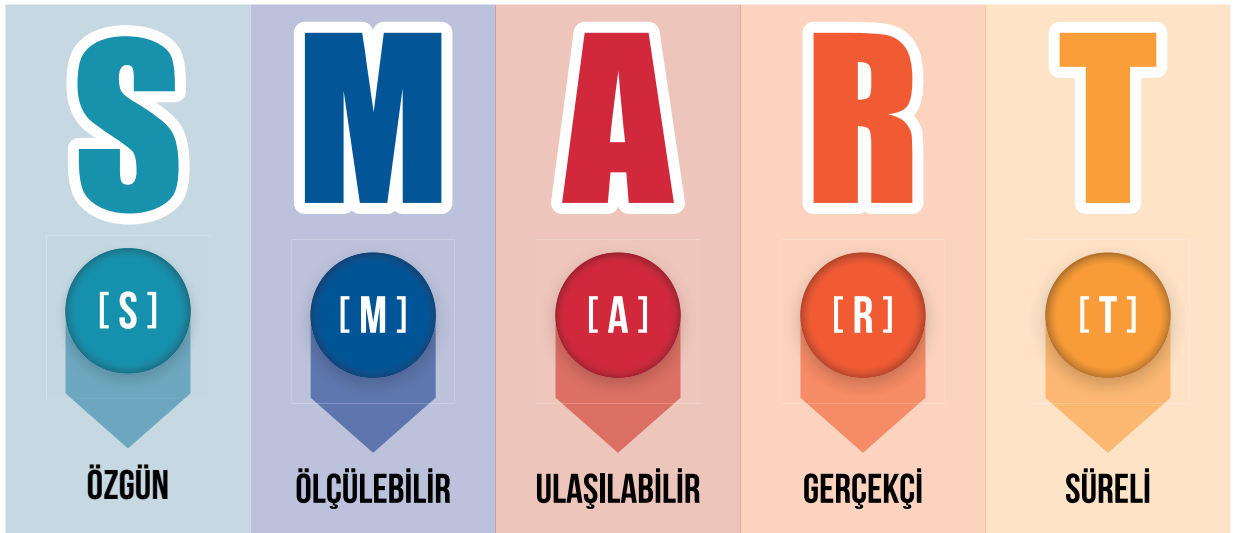


Ölçülebilir performans göstergeleri

Mantıksal çerçeve matrisindeki adımlardan birisi başarı göstergelerinin belirlenmesidir.

“Ölçülebilen performans iyileştirilebilir.”, dolayısıyla, uygulamaların, faaliyetlerin, projelerin ve günlük işleyişteki performansın ölçülmesi ve buna yönelik altyapının oluşturulması gerekmektedir. Projede gerçekleşeceğini belirttiğimiz faaliyetlerin etki ve performansını ölçmek için rasyonel göstergeler belirlenmelidir.

Başarı göstergeleri belirlenirken niteliksel, niceliksel ve zaman ölçütleri içeren bir gösterge belirlenmelidir. Proje amacı belirlenirken olduğu gibi, burada da göstergeler özgün, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve süresinin tanımlı olması gerekir (SMART).



Gösterge belirlemedeki en çok karşılaşılan güçlüklerden birisi uzun vadeli bir dönem için rasyonel niteliksel göstergelerin belirlenmesidir. Bununla birlikte, nitelik kısmı ölçümlenmesi zor bir etkidir, zamana yaygın ölçümleme yöntemi gerektirebilir. Bu ölçütler belirlenirken paydaş katılımına özen gösterilmeli, ölçümleme hassasiyetleri göz önünde bulundurulmalıdır. Genel olarak göstergeler, basit ve açık olmalıdır.

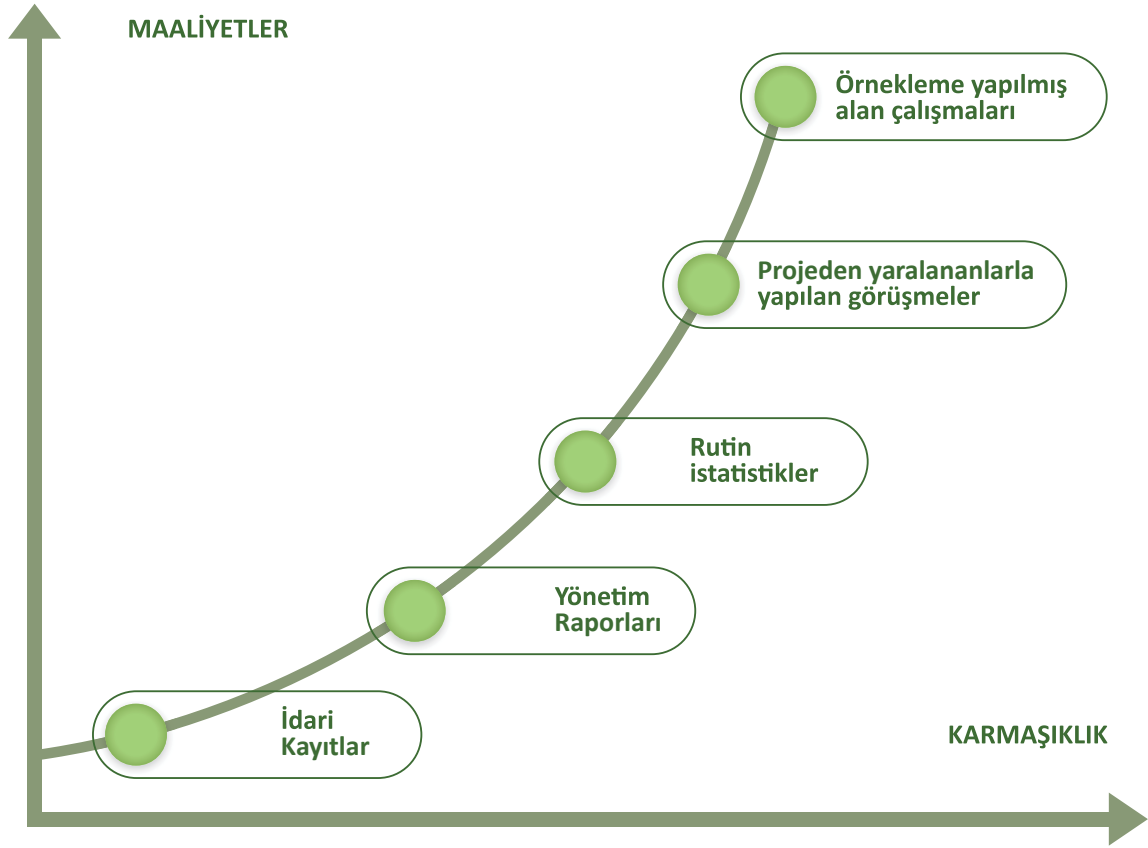
Doğrulama kaynakları

Belirlenen performans göstergelerine hangi kaynaktan erişileceğini doğrulama kaynakları belirler. Her bir göstergeye nasıl erişileceği, doğrulanacağı gözden geçirilme, erişilecek kaynaklar planlama aşamasında belirlenmelidir. Bu çalışma, hem göstergelerin kalitesini gözden geçirmeye yarayacak, hem de sürecin kalitesini iyileştirecektir. Bu kaynaklar, proje hedefi, amacı ve çıktıları düzeyindeki göstergeler için belirlenmelidir.

Doğrulama kaynakları şu sorulara cevap vermelidir:

- Nasıl?
- Hangi kaynaklar?
- Kim?
- Ne zaman?
- Hangi biçimde?

Doğrulama kaynakları bilginin sağlanacağı formatı, sıklığını ve bilgiyi kimin sağlayacağını belirler.



Doğrulama kaynakları belirlendikten sonra, bu kaynaklara erişmek için kullanılacak maliyet de belirlenmiş olur. Kaynaklardan, idari kaynaklar en az maliyet düzeyinde olmak üzere, sırayla yönetim raporları, rutin istatistikler, projeden yararlananlarla yapılan görüşmeler, örnekleme ile yapılmış alan çalışmalarına doğru karmaşıklık düzeyi arttıkça maliyeti de artmaktadır. Doğrulama kaynakları belirlenirken temel yaklaşım, en az maliyetle, en güvenilir incelemeyi yapılması hedeflenmelidir.

Faaliyet planlaması

Faaliyet planlaması yapılırken amaç ve araç ayrımı iyi yapılmalıdır. Faaliyetler, projenin temel amacına ulaşmak için bir araçtır. Yoğun geçen faaliyet sürecinde, aracın temel amacı unutturmaması gerekir.

Faaliyet planlamasında ilk adım, mantıksal çerçeve matrisinden ana faaliyetlerin alınarak detaylandırılmasıdır. İkinci aşama ise, detaylandırılan faaliyetlerin birbirleriyle ilişkisine karar vermektir. Birinin diğerinin ardından gelip gelmemesi, sıralama ve bağılıkları değerlendirilmelidir. Bu aşamayı takiben faaliyetlerin süresine karar verilmelidir. Bu noktada faaliyetlerle ilgili uzmanların planlamaya dâhil olması kritiktir. Böylelikle hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceğine dair genel bir resim çıkmış bulunur. Bir sonraki adım faaliyetlerin gerçekleşmesinden kimlerin sorumlu olacağını belirlemeye gelir. Her bir faaliyet için uzmanlık alanları ve görev dağılımı belirlendiğinde bir sonraki aşama da tamamlanmış olur. Kişiler belirlendikten sonra ekip üyeleriyle gerçekleştirecekleri faaliyetlerle ilgili zaman planlaması gözden geçirilir, teyit edilir.

Ana faaliyetler ve bu faaliyetlerin altında alt faaliyet adımları bulunur. Bu faaliyetlerden bazıları kritiktir, yani projenin olmazsa olmazıdır. Bu faaliyetlerin planlama aşamasında işaretlenmesi daha ayırt edilebilir olmasını sağlar. Ayrıca, faaliyetlerin zaman planına oturtulması sıralamayı ortaya çıkartacaktır. GANTT şeması bu çalışmayı yapmak için etkili bir yöntemdir. Bu şemaya göre, ana ve alt faaliyetler alt alta sıralanır, sağ tarafta ise belirli bir zaman dilimi içinde yerleştirilir. Her faaliyetten sorumlu olan kişiler saptanır. Faaliyetlerin çok ayrıntılı olarak yazılması planlamayı aksatabilir. Bütçe ve zaman olarak gerçekçi bir planlama yapılabilmesi için faaliyetlerin hangi detayda yazılacağı önceden kararlaştırılmalıdır. Her bir faaliyetle ilgili ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesi sürekli gelişimini destekleyeceklerdir.

Ortaya konulan rasyonel bir planlama, projenin beklenen etkiye ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Hazırlanan faaliyet

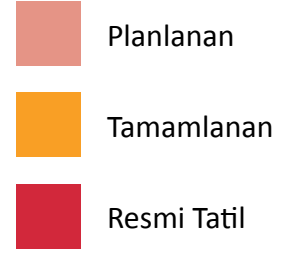
planının kalitesi, hazırlığı yapan ekibin proje hedefleri konusundaki uzmanlığı, deneyimi ve bilgisi ile doğru orantılıdır. Planlama süreci, beklenen etki ve çıktı planlaması, kaynak planlaması, faaliyetlerin ve zaman planının oluşturulması, başarı göstergelerinin, risk analizi çalışmaları planlama sürecinin aşamalarındandır.

Gerçekçi öngörüler, faaliyet planının etkili ve verimli olmasını tetikler.

Bir örnek GANTT şeması

Proje İsmi

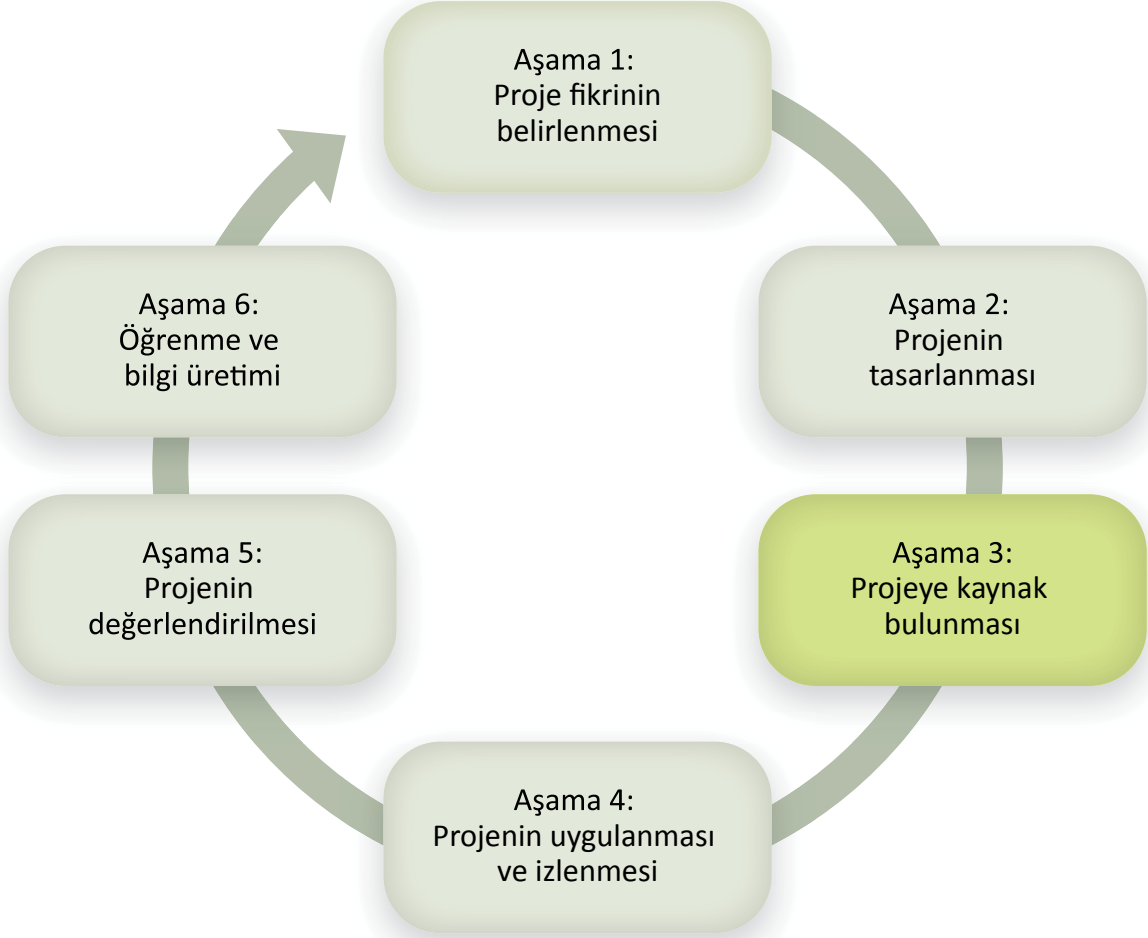
Güncelleme Tarihi **** - Güncelleyen ****



AKTİVİTELER	SORUMLULAR	ÇIKTILAR	Nisan 18					Mayıs 18				Haziran 18			
			2 Nis	9 Nis	16 Nis	24 Nis	30 Nis	7 May	16 May	21 May	28 May	4 Haz	11 Haz	18 Haz	25 Haz
1.															
1.1.															
1.2.															
1.3.															
1.5.															
1.5.															
2.															
2.1.															
2.2.															
2.3.															
2.4.															
2.5.															
3.															
3.1.															
3.2.															
3.3.															
4.															
4.1.															
4.2.															
4.3.															
4.4.															

Aşama 3: Kaynak planlaması

Proje döngüsü yönetiminin aşamaları



Daha önceden belirlediğimiz faaliyetler ışığında, bu aşamada projenin kaynak ihtiyacı planlanmaktadır. Kaynak ihtiyacı fiziksel olabileceği gibi, insan kaynağı da olabilmektedir. Planlayacağımız kaynak ihtiyacı, projenin bütçesinin belirlenmesi sürecini kolaylaştıracaktır. Faaliyet temelli olan kaynak ihtiyacı miktar ve birim bazında aylık olarak detaylandırılır. Daha önceden hazırlanan, faaliyetlerin aylar bazında yer aldığı GANTT tablosu kaynak planlama aşamasında yardımcı olacaktır.

Kaynak planlamasının yapılması, bütçenin belirlenmesine giden köprüdür.

Bu aşamadaki temel soru: faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan girdiler nelerdir?

Kaynaklar planlanırken iki temel aşama bulunmaktadır. Bunlardan ilki, proje süresince hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacağını belirlemek; ikincisi ise bu kaynakların hangi sıklıkta ve miktarda ihtiyaç duyulacağıdır. Bu aşamanın tamamlanmasıyla birlikte, mantıksal çerçevenin kaynak planlaması kısmı tamamlanmış olur.

Bir örnek: Kaynak Planlaması

İnsan Kaynağı	Miktarı – Birimi
1 Koordinatör	12 ay
1 Koordinatör yardımcısı	12 ay
2 Proje uzmanı	12 ay
1 İdari asistan	12 ay
Ekipman ve Malzeme	
Bilgisayar	5 adet
Yazıcı	1 adet
Ofis	12 ay
Telefon	3 adet
Diğer	-
Fotokopi	2.000 adet
Video çekimi	200 saat
Tanıtım malzemeleri tasarımı	15 adet

Bütçe hazırlama

Faaliyetler belirlendikten ve planlandıktan sonra proje süresince ne gibi kaynaklara ihtiyaç duyulacağı da planlanmış olur. Kaynak planlamasında, ne kadar insan kaynağına, ekipmana, lojistik giderlere vs. ihtiyaç duyacağımız genel anlamıyla belirlenmiştir. Tüm bu kaynak ihtiyacının belirlenme sürecinin kalitesi girdilerin kalitesinden geçmektedir. Öngörüsü yüksek ve gerçekçi bir bütçe hazırlığı, projenin uygulama kararını doğrudan etkileyebilmektedir. Dolayısıyla bu süreci sistematik ilerletmek önemlidir.

Bunun için hazırlanan faaliyet tablosunun yanına bir sütun açıp, her bir faaliyet için gerekecek girdiler yanına işaretlenebilir. Böylelikle, unutulmuş hiçbir kalem olmadığına emin olunabilir. Kalemler belirlendikten sonra bu ihtiyaçlar için birim fiyatların nasıl belirleneceği de önemlidir. İyi araştırma yapılmadan belirlenen maliyetler nedeniyle gerçekçi olmayan bütçeler proje bütçe planlamasında sıklıkla gözlemlenen aksaklıklardandır. Bütçe hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, giderlerin doğru gider kalemleri altında gruplanmasıdır. Hizmet alımı ile ekipman alımı ayrımı gibi konuların doğru gider grubunun altında gösterilmesi gerekmektedir.

İlerleyen bölümlerden bahsedilecek olan projenin izlemesi ve değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetlerin planlanması, bu faaliyetler için bütçe ayrılması gereklidir. Bütçe hazırlığında unutulmuş konuların başında bu faaliyetler gelmektedir.

Bütçe hazırlanırken başvuru yapılan kurumun talep ettiği bütçe formatında bütçe oluşturulmalıdır. Ayrıca, yine başvuru yapılan kurumun kabul ettiği giderler bütçeye dâhil edilmelidir. Her kurumun bütçeye dâhil edilmesini kabul ettiği giderler birbirinden farklı olabilmektedir.

Her kurumun talep ettiği bütçe alt detayları farklı olabilmekle birlikte, genelde şu ana kalemlerde gider türleri belirtilebilmektedir.

- İnsan kaynakları
- Seyahat/ulaşım
- Ekipman ve malzeme
- Yerel ofis/proje giderleri
- Diğer giderler ve hizmetler
- İdari giderleri

İnsan kaynakları:_Bu projede yer alacak personellere yönelik kaynak ihtiyacını belirtir. Personel maaşları (yerel ve yabancı) ve iş bazında günlük olarak verilen harcırahlar da yine bu kalem altında belirtilmektedir.

Seyahat/ulaşım: Proje kapsamında gerçekleşecek yurt içi ve yurt dışı seyahat masrafları bu kalem altında belirtilir.

Ekipman ve malzeme: Proje dâhiline alınacak mobilya, makine, alet, bilgisayar, araç kiralaması ya da alınması, ekipman ile ilgili yedek parça gibi giderler bu bölümün altında belirtilir.

Yerel ofis/proje giderleri: Ofis kirası, ofis giderleri (elektrik, su, vs.), ofis malzemeleri bu bölüm altında belirtilir.

Diğer giderler ve hizmetler: Yayınlar, tercümeler, araştırmalar, tanıtım, konferans giderleri gibi projeyle ilgili ama yukarıdaki başlıklara girmeyen maliyetler bu kalemin altında gider olarak gösterilir.

Bir örnek: Avrupa Birliği Finansman Kaynakları Formatı

	Miktar €	Toplam %
1. Başvuranın mali katkısı		
2. Başvuruda talep edilen AK katkısı		
3. Diğer üye ölkeler ve Avrupa kurumlarının katkısı		
4. Diğer kuruluşların katkısı		
İsim – Şartlar		
5. Toplam katkılar		
6. Projeden elde edilecek doğrudan gelirler		
GENEL TOPLAM		

Bir örnek: Avrupa Birliği Bütçe Formatı

Faaliyet bütçesi	Tüm yıllar			
	Birim	Birim sayısı	Birim Maliyet (€)	Toplam Maliyet (€)
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	Aylık			
1.1.2 İdari/destek personeli	Aylık			
1.2 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yabancı/uluslararası personel)	Aylık			
1.3 Görev/seyahat gündelikleri				
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik			
1.3.2 Yerel (proje personeli)	Gündelik			
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Gündelik			
İnsan Kaynakları Alt Toplamı				
2. Seyahat				
2.1 Uluslararası seyahat	Her uçuş için			
2.2 Yerel seyahat	Aylık			
Seyahat Alt Toplamı				
3. Ekipman ve Malzeme				
3.1 Araç alımı veya kiralanması	Her araç için			
3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı				
3.3 Makineler, aletler, ...				
3.4 Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler				
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)				

Faaliyet bütçesi	Tüm yıllar			
	Birim	Birim sayısı	Birim Maliyet (€)	Toplam Maliyet (€)
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				
4. Yerel Ofis				
4.1 Araç maliyetleri	Aylık			
4.2 Ofis kirası	Aylık			
4.3 Tüketim malzemeleri- ofis malzemeleri				
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)				
Yerel Ofis Alt Toplamı				
5. Diğer maliyetler, hizmetler				
5.1 Yayınlar				
5.2 Etüt, 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. Diğer				
Diğer Alt Toplamı				
7. Doğrudan uygun maliyetler ara toplamı (1-6)				
8. Yedek akçe (ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 7'nin maksimum %5'i)				
9. Doğrudan uygun maliyetler toplamı (7+8)				
10. İdari maliyetler (toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 9'un maksimum %7'si)				
11. Toplam uygun maliyetler (9+10)				
12. Vergiler				
13. Toplam uygun proje maliyeti (11+12)				

Bir örnek: Hollanda Dışışleri Bakanlığı MATRA Projeler Fonu Bütçe Formatı

		Yıl 1		Yıl 2		TOPLAM	
		Miktar	Birim Maliyet	Toplam	Miktar	Birim Maliyet	Toplam
Kod	Faaliyet 1.1						
300	İnsan kaynakları						
	Ara toplam: İnsan kaynakları						
400	Yolculuk						
	Ara toplam: Yolculuk						
500	Ekipman ve malzeme						
	Ara toplam: Ekipman ve malzeme						
600	Ofis harcamaları						
	Ara toplam: ofis harcamaları						
700	Hizmet ve diğer maliyetler						
	Ara toplam: hizmet ve diğer maliyetler						
	Ara toplam: Faaliyet 1.1						
	Faaliyet 1.2						
300	İnsan kaynakları						
	Ara toplam: İnsan kaynakları						
400	Yolculuk						
	Ara toplam: Yolculuk						
500	Ekipman ve malzeme						
	Ara toplam: Ekipman ve malzeme						
600	Ofis harcamaları						
	Ara toplam: ofis harcamaları						
700	Hizmet ve diğer maliyetler						
	Ara toplam: hizmet ve diğer maliyetler						
	Ara toplam: Faaliyet 1.2						

		Yıl 1		Yıl 2		TOPLAM	
		Miktar	Birim Maliyet	Toplam	Miktar	Birim Maliyet	Toplam
Faaliyet 2.1							
300	İnsan kaynakları						
Ara toplam: İnsan kaynakları							
400	Yolculuk						
Ara toplam: Yolculuk							
500	Ekipman ve malzeme						
Ara toplam: Ekipman ve malzeme							
600	Ofis harcamaları						
Ara toplam: ofis harcamaları							
700	Hizmet ve diğer maliyetler						
Ara toplam: hizmet ve diğer maliyetler							
Ara toplam: Faaliyet 2.1							
.....							
Koordinasyon							
300	İnsan kaynakları						
Ara toplam: İnsan kaynakları							
600	Ofis harcamaları						
Ara toplam: Ofis harcamaları							
Ara toplam: Koordinasyon							
Ara toplam: Bütün faaliyetler							
800	Denetim						
900	Beklenmedik masraflar (%5)						
TOPLAM							

Sürdürülebilirlik

Belirli hedefi olan projenin planlama aşamasında, proje dönemi tamamlandıktan sonra da etkisinin devam etmesine yönelik çalışma yapmak gereklidir. Bu projelerin sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir. Projelerin tasarlanma aşamasında, finansal olarak, kurumsal olarak ya da siyasal açıdan nasıl sürdürülebilirliğinin sağlanacağı düşünülmeli, yapı buna uygun kurgulanmalıdır.

Planlama aşamasındaki süreçlerde katılımın önemine değinildi. Paydaş katılımının bir diğer faydası, paydaşların projeyi sahiplenmesi, benimsemesi ve sürdürmesine katkı sağlayacak olmasıdır. Proje paydaş haritaları oluştururken, projenin sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik kritik olan paydaşların da haritalanması faydalı olacaktır. Bu paydaş gruplarıyla planlanan faaliyetler sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağı bakış açısıyla düzenlenmelidir.

Projelerde sürdürülebilirlik 3 başlık altında değerlendirilmektedir.

- Finansal sürdürülebilirlik: Finansal sürdürülebilirlik akla ilk gelen sürdürülebilirlik türlerindendir. Proje hibesi tamamlandıktan sonra, projenin sürekliliğinin nasıl sağlanacağı üzerinde planlama yapılmalıdır.

Proje planlama aşamasındayken, proje paydaşları seçilirken ilerleyen aşamada projeyi sahiplenme ve sürdürme ihtimali olanları paydaşların belirlenmesi ve projeye dâhil edilmesi söz konusu olabilir. Böylelikle, projeyi sahiplenmeleri ve etkisinin sürdürülmesine destekleri o kadar fazla olacaktır.

- Kurumsal sürdürülebilirlik: Proje sonunda ortaya çıkan bilgi birikiminin, çıktılarının yaygınlaştırılması, kullanılması ve tüm bunların ışığında kurumun kapasitesinin geliştirilmesi kurumsal sürdürülebilirlik olarak tanımlanabilir.
- Siyasal sürdürülebilirlik: Proje bitiminden sonra yerel veya merkezi yönetimin projeyi sahiplenerek sürdürülmesini sağlamaya siyasal sürdürülebilirlik denir. Proje paydaşları belirlenirken yerel ya da merkezi düzeyden ortakların belirlenmesi, proje bitimini takiben paydaşın süreci sahiplenmesini de artıracaktır. Örnek olarak, yerel yönetimde nitelikli katılımı artırmaya yönelik bir proje yürüttüğümüzü düşünelim. Projenin planlama aşamasında paydaş olarak bir ya da birkaç belediye belirlediğimizde, proje tamamlandığında bu paydaşların sahiplenmesini ve projenin etkisini sürdürmesi sağlanabilir.

Proje ön değerlendirilmesi nedir? Proje önerisi nasıl yazılır?

Proje önerisi yazılmadan önce bir kavram belgesi hazırlamak faydalı olacaktır. Kavram belgesi, projenin çerçevesini ortaya koyar ve projenin uygunluğu, uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği gibi konular ile ilgili ön değerlendirme yapabilmek için bir temel sağlar. Kavram belgesi, üst yönetimin ilk değerlendirmesine ışık tutabilirken, bazı durumlarda fon sağlayıcı kurumlar tarafından da talep edilebilmektedir.

Proje önerisinin yazılması

Bu bölüme kadar anlattığımız proje planlamasına dair öğeler, proje önerisinin hazırlanması sürecini sağlam temellere oturmasına yardımcı olur. İyi bir planlama iyi bir proje önerisi hazırlamanın temelidir.

Proje önerileri hazırlandığında, fon veren kuruluşlar doğrudan yazılı olan bu belge üzerinden projeyi değerlendirmektedirler. Bu nedenle, proje önerisinin açık ve net yazılması bütün sürecin başarısını doğrudan etkileyecektir.

Proje başvurusu, fon sağlayan kuruluşun belirttiği önceliklere “uygun” olmalıdır. Proje ne kadar değerli ve başarılı olsa da eğer fon sağlayan kuruluşun belirlediği öncelikli konularla ilişkili değilse proje detaylı incelemeye alınmaksızın reddedilecektir.

Proje gerekçeleri ve hedefleri “yeterli” ifade edilmelidir. Neden bu projeye ihtiyaç duyulduğu, hangi analiz veya inceleme sonucunda bu ihtiyacın tespit edildiği gibi bilgilere gerekçelendirilirken yer verilmelidir. Projenin

gerekçesini takiben neden sonuç ilişkisi içinde hedeflerden de bahsedilmelidir.

Proje önerisini hazırladığımız kurumun talep ettiği yapıya göre öneri oluşturulur. Başvurulacak kurumla ilgili detaylı bilgi edinilmesi ve başvuru prosedürünün öğrenilmesi gerekir.

Her kurum için proje önerisinde beklenen format farklılaşabilmekle birlikte, genel bir öneri formatı aşağıda paylaşılmıştır. Bu format Avrupa Birliği proje teklif formları için de geçerlidir.

Örnek proje önerisi formatı

1. Tanım: Projenin gerekçesi, hedefleri ve proje uygulamasında kullanılacak yöntemler belirtilir.

1.1. Projenin ismi: Kısa ve öz, net bir proje ismi yazılır.

1.2. Proje alanı: Projenin uygulama alanı belirtilir.

1.3. Finansman kuruluşlarından talep edilen fon miktarı ve toplam içindeki oranı: Bütçe hazırlandıktan sonra ortaya çıkan toplam bütçe üzerinden istenen hibe miktarı

1.4. Proje özeti:

1.4.1. Projenin amacı: Mantıksal çerçeveden yararlanarak yazılmalıdır.

1.4.2. Projenin hedef grupları: Paydaş analizinde ortaya çıkan hedef grupların nicelleştirilerek paylaşılması

1.4.3. Projenin temel faaliyetleri: Mantıksal Çerçevede belirtilen temel faaliyet gruplarının özeti

1.5. Projenin hedefleri: Sorun analizi üzerine yerleştirilmiş hedefler ve strateji analizlerinin yazılı hale getirilmesi

1.6. Projenin gerekçesi: Projeye neden gerek duyulduğu yazılır.

1.6.1. Mevcut durum, ihtiyaçlar ve problemler: Ele alınan sorun alanının ülkede, bölgede ve yerelde yasal düzenlemeler, uygulama politikaları ve yerel pratikler açısından konumunun tanımlanması

1.6.2. Projeden doğrudan ya da dolaylı yoldan fayda sağlayacak gruplar: Mevcut durum, sorun analizi ve paydaşlar analizi sonuçlarının yerleştirilmesi

1.6.3. Fayda sağlayan grupların neden seçildiği: Paydaş analizi

1.6.4. Projenin hedef gruplar açısından uygunluğu: Paydaş analizi ve strateji analizi hedef grupların (birincil paydaşlar) hangi ihtiyaçlarına nasıl yanıt vereceğinin açıklanması

1.6.6. Projenin programın hedeflerine uygunluğu: Proje başvuru formunun ekinde yer alan rehberde belirtilen mali yardım programının hedefleri ile proje önerisinin uyumu

1.6.6. Projenin programın önceliklerine uygunluğu: Proje başvuru formunun ekinde yer alan rehberde belirtilen mali yardım programının tanımlanmış öncelikli alanları ile proje önerisinin uyumu

1.7. Projede uygulama adımları: Proje çıktılarına ulaşmak için yürütülecek çalışmalar tek tek belirtilir.

1.8. Metodoloji: Projede kullanılacak yöntem belirtilir.

1.8.1. Projeyi yürütme metodu ve bu metodun seçilmesindeki sebep

1.8.2. Proje yönteminin gerekçeleri: Kullanılan yöntemin sağlayacağı düşünülen yararları açısından anlatımı

1.8.3. Proje, daha önce yapılmış olan projelere ya da etkinliklere nasıl katkıda bulunacağı: Mevcut durum analizinde gözden geçirilmiş ve değerlendirilmiş olması gerekir.

1.8.4. İç Değerlendirme prosedürleri: Proje faaliyetlerini hayat geçirdiğinde göstergelerde öngörülmüş olan somut hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının hangi zaman dilimleri içerisinde izleneceği, bu zaman dilimleri içerisinde

hangi göstergelerin takip edileceği, bunlara ilişkin nasıl bir doğrulama kaynağı kullanılacağı ve izlemeyi kimin yapacağı konularının açık bir biçimde yazılması

1.8.5. Katılım düzeyleri ve diğer kuruluşların (ortakların ya da diğerlerinin) projedeki etkinliği: Paydaşlar analizi ve Faaliyet planlaması sonuçları

1.8.6. Projede varsa ortakların ve diğer kurumların projeye katılımı ve görevleri ve seçilme sebepleri

1.8.7. Proje ekibi ve görev tanımları

1.9. Proje süresi ve zaman planı: Belirtilen faaliyetlerden hangisinin hangi ay uygulanacağı, bu aktivitelerden sorumlu kişi ya da kurumlar zaman ve sorumluluk çizelgesi bazında belirtilir.

1.9.1. Toplam proje süresi

1.9.2. Etkinliklerin zaman ve rollere göre detaylandırılması

2. Beklenen sonuçlar: Proje tamamlandığında ortaya çıkacak ürün ve hizmetler belirtilir.

2.1. Hedef grup üzerinde beklenen etkiler: Projenin faydalanıcılarına sunacağı etki belirtilir.

2.1.1. Proje hedef grupların durumunu nasıl iyileştireceği

2.1.2. Proje hedef grupların ya da ortakların yönetsel ve teknik kapasitelerini nasıl iyileştireceği

2.2. Yayınlar ve diğer çıktılar: Proje sonucunda ortaya çıkacak, yayınlar, raporlar, dijital ya da fiziksel ürünler belirtilir.

2.3. Projenin çoğaltıcı etkisi: Projeden direkt faydalanıcı ya da hedef grup olmamakla birlikte yarattığı etki paylaşılır.

2.4.Sürdürülebilirlik:Projenin fonaktarı tamamlandıktan sonra faydasının devam etmesine yönelik yapılan planlamalar paylaşılır.

2.4.1. Finansal sürdürülebilirlik

2.4.2. Kurumsal sürdürülebilirlik

2.4.3. Politikaların sürdürülebilirliği

3. Bütçe

Kurumsal özellikler ise ayrıca paylaşılır.

Eklerde ise, mantıksal çerçeve matrisi ve proje bütçesi eklenmesi beklenmektedir.

Öncelikli başlıklar

Proje önerileri hazırlama sürecinde farklı fon kuruluşu farklı formatlar isteyebilmekle birlikte, temelde istenilen bilgiler üç ana başlıkta toparlanmaktadır:

- a. Proje hedeflerinin ve gerekçelerinin paylaşılması
- b. Proje faaliyetlerinin detaylandırılması ve uygulama yöntemleri
- c. Projelerin sürdürülebilirliği

Bu başlıklar arasında mantık ilişkisinin kurulması bütünsel bir öneri oluşmasını sağlayacaktır.

Proje hedeflerinin ve gerekçelerinin yazılması

Başvurulan fon çağrısındaki hedefler ile projenin temel hedeflerinin uyumu çok önemlidir. Bu ikisi arasındaki bağlantı açık ve net olarak belirtilmelidir. Proje teklifi hazırlanırken, daha önceki bölümlerde bahsettiğimiz mantıksal çerçeve matrisi bir araç olarak kullanılabilir.

Mantıksal çerçeve matrisi projeye ilişkin temel soruları cevaplar. Projenin;

- Kimi,
- Neyi,
- Nerede,
- Nasıl,
- Ne kadar gerçekleştirdiğini ortaya koyan mantıksal çerçeve matrisi proje ile ilgili genel yaklaşımın ortaya konulmasını sağlayacaktır.

Projenin hedefi yazılırken, sıklıkla projenin genel amacı yazılmaktadır. Bazı durumlarda rakamsal göstergeler de istenebilmektedir. Bu durumda, paylaşılan hedefte somut, ölçülebilir göstergeler paylaşılmalıdır.

Örnek olarak; projenin temel hedefi “18 yaş altında, Antalya bölgesinde yaşayan vatandaşların okuma•yazma oranının artırılması” olabilir. Bu hedefe, somut göstergeler eklediğimizde şu hale gelebilir: “18 yaş altında, Antalya bölgesinde yaşayan vatandaşların okuma•yazma oranının %1 artırılması”.

Projenin genel hedefi ile amaç arasında bağlantı kurulmalıdır. Genel hedef, projenin uzun süreli etkisini de göstermektedir. Bu nedenle, genel hedef belirtilirken ne zaman bu etkilerin görülmesinin beklendiği de ifade edilmelidir.

Bunlara ilaveten, “neden” bu projeye ihtiyaç duyulduğu, gerekçeleri de proje öneri formunda belirtilmelidir. Projenin gerçekleştirileceği bölge(ler)deki mevcut durumun ortaya konulması, neden böyle bir projeye ihtiyaç duyulduğunu gerek rakamlarla gerek analizlerle desteklenmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, projedeki hedef gruplar, faydalanıcılar da bu bölümde belirtilmeli, mümkünse sayısal bilgileri paylaşılmalıdır.

Faaliyetlerin ve uygulama yöntemlerinin belirlenmesi

Faaliyetler belirlendikten sonra uygulama yöntemlerinin ortaya konulması gerekir. Her bir faaliyet için tanımlanacak uygulama yöntemi, faaliyet tanımlamasından farklıdır. Uygulama yöntemi, birlikte çalışılacak paydaş grubu ve alan gibi birçok değişkene göre farklılık gösterebilmektedir. Doğru faaliyete, doğru yöntemin belirlenmesi faaliyetlerin ve dolayısıyla projenin başarısını doğrudan etkileyecektir.

Hibe başvurusu yapılan kuruluşun başvuru değerlendirmesi

Proje değerlendirmeleri genellikle yazılı olarak yapılan başvuru üzerinden değerlendirilir. Bu nedenle, nitelikli bir başvuru değerlendirme açısından çok önemlidir.

Değerlendirmeler tek aşamadan ya da iki aşamadan oluşabilir. Tek aşamalı değerlendirmelerde proje önerisinin projenin bütününe dair bir bilgi vermesi beklenir. Burada projenin hedeflerinin, bu hedeflerin çağrı ile uygunluğunun, başvuru yapan kuruluşun ve ortaklarının uygulama konusundaki deneyimlerinin, projenin gerekçelerinin, hedef gruplarının, beklenen sonuçlarının, sürdürülebilirliğinin, faaliyet planının, uygulama yönteminin, bütçesinin paylaşılması beklenilir.

İki aşamalı değerlendirmesi olan projelerde ise ilk aşamada projeye ilişkin genel bilgi, projenin hedefleri, bu hedeflerin hibe çağrısıyla uygunluğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, başvuru yapan kuruluşun konu ile ilgili tecrübeler, yetkinlikleri de yine ilk aşamada değerlendirilmektedir.

Bu aşamada, faaliyet planı ve bütçesi genel olarak belirtilmektedir. Bahsedilen kriterler açısından proje uygun bulunursa, ilk aşamada genel olarak paylaşılan başvurunun ikinci aşamada detaylandırılması istenilmektedir.

Aşama 4, 5, 6: Projede izleme, değerlendirme, öğrenme ve bilgi üretimi

İzleme ve değerlendirme, proje döngüsünün aşamalarından birisidir. Bu aşama, proje süresince ve bitiminde projeye hedeflenen etkinin ölçümlenmesini ve sonuçlarından öğrenilmesini sağlar. Proje süresince faaliyetleri gerçekleştirmek yoğun odakta olması nedeniyle, bu safhaya yeterli düzeyde odaklanamadığı senaryolar olabilmektedir. Halbuki, bir proje toplumsal bir sorunun çözümüne ortak olmamızı sağlar. Bu çözüme ortak olmak adına yaptığımız çalışmaların etkisini ölçmenin yolu izleme ve değerlendirmeden geçmektedir. Bununla birlikte, bu aşama öğrenen bir organizasyonu da desteklemektedir.

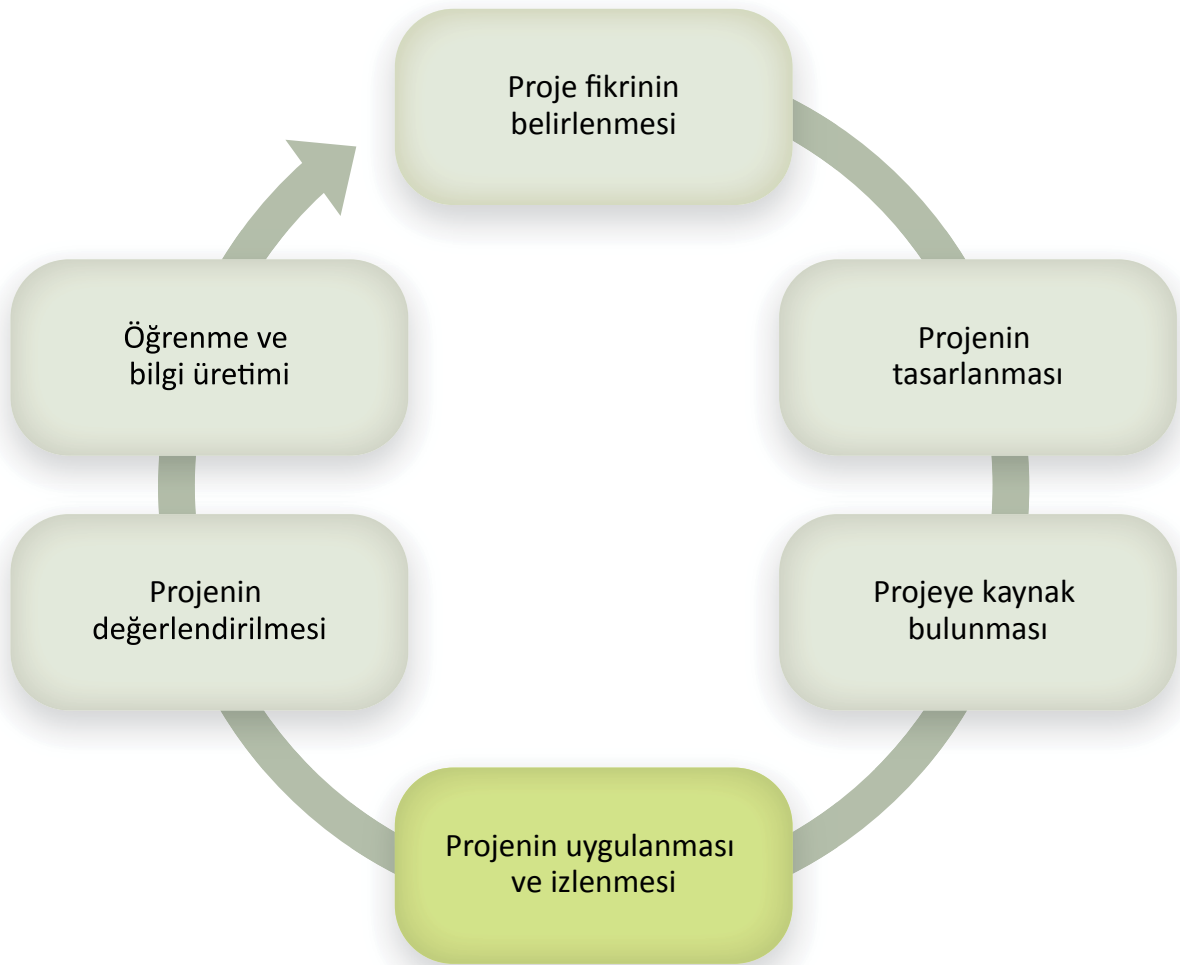
İzleme ve değerlendirme temel bir faaliyettir. Dolayısıyla, henüz projenin planlama aşamasındayken hangi yöntemlerle, hangi sıklıkta gerçekleştirileceği ve ihtiyaç duyulan kaynaklar planlanmalıdır. Bu süreç planlama aşamasında değerlendirilmediği durumda, izleme ve değerlendirme zamanı geldiğinde ya kaynak olmaması ya da ilgili yöntemle ilgili hazırlık yapılamaması nedeniyle gerçekleştirilememektedir.

İzleme ve değerlendirme süreci için birincil ve ikincil veri kaynakları kullanılabilir. Birincil veri kaynakları; anket, mülakat, gözlem, odak grup toplantıları gibi farklı yöntemlerde direkt olarak toplanmış veriler olabilmektedir. İkincil veri kaynakları ise; doğrudan elde etmediğimiz, hali hazırda paylaşılmış kaynaklar üzerinden elde edilen veril-

erdir. Bunlar, kalkınma planlar, istatistiksel veriler, raporlar, resmî belgeler vb. gibi kaynaklar olabilmektedir. İkincil veri kaynaklarında, elde edilen kaynağın güvenilirliği iyi değerlendirilmelidir. Birincil veriler ise kullanılırken verinin elde etme yönteminin çok iyi oluşturulmuş olması gerekir. Birincil veri elde edilmesi, ikincil verinin kullanılmasına kıyasla nispeten daha maliyetli olabilmektedir.

a. Projelerde izleme

Proje döngüsünün aşamaları



İzleme, bir öğrenme sürecidir. İzleme, projenin hedeflerine ulaşma yolunda ilerleyip ilerlemediğini tespit etmeye yönelik, belirli safhalarda düzenli olarak veri toplanılan bir süreçtir. Önceden belirlenmiş aşamalarda sürekli ve sistematik olarak toplanan bilginin değerlendirilmesi projenin gözden geçirilmesini, hedefe giden yolda iyileştirilme yapılmasını sağlar.

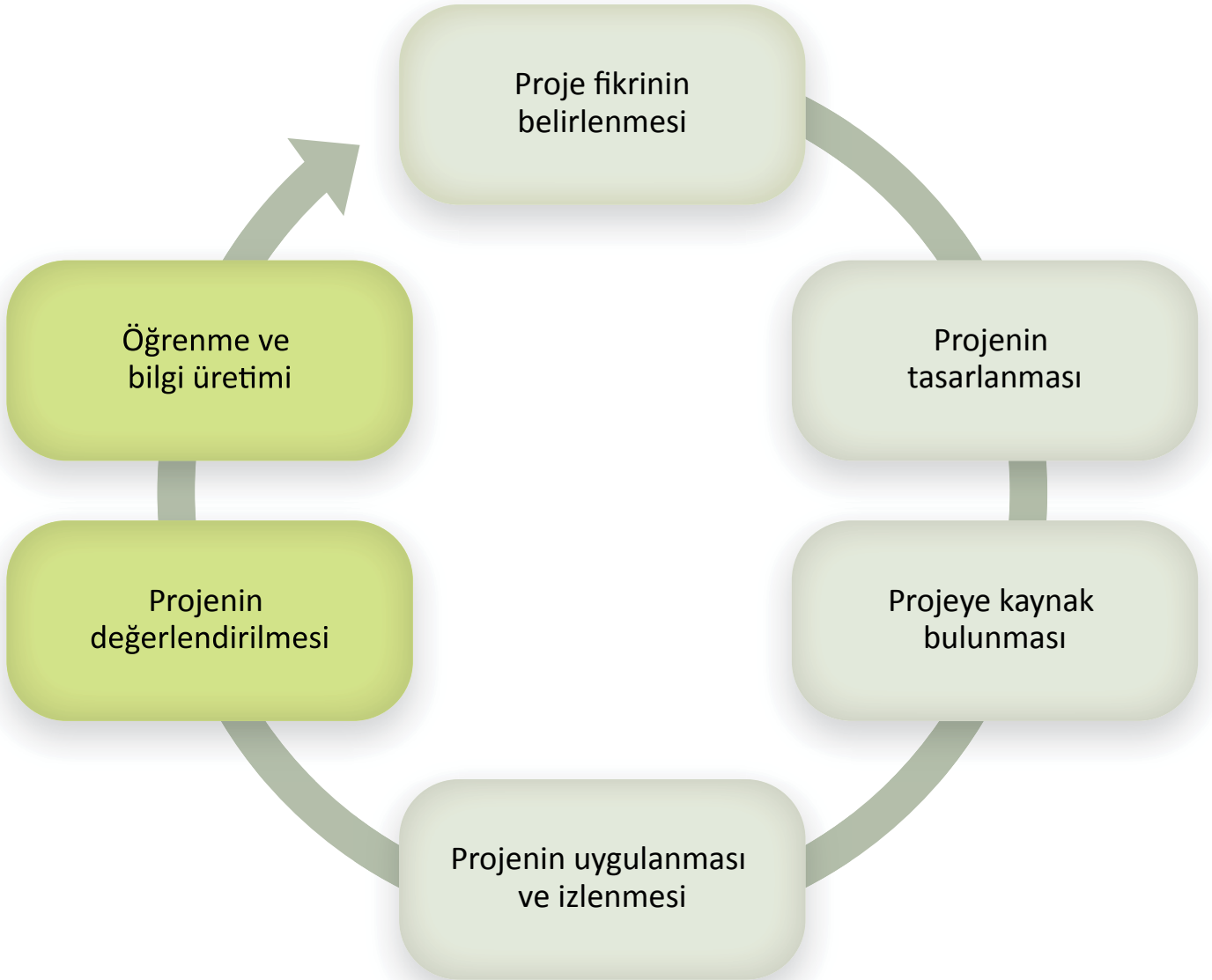
İzleme çalışmalarını proje ekibi gerçekleştirir. Projenin henüz planlama aşamasındayken faaliyet planlamasında, alt faaliyetler olarak yer vermek gerekir. Genel anlamda, projenin sürecinin izlenmesi olabilmektedir. Temelde süreçte nelerin iyileştirilebileceği ortaya konulur ve yaratılmaya çalışılan etkinin gerçekleşmesi için iyileştirilme adımları oluşabilir. Faaliyetlerin izlenmesine, çıktıların izlenmesine ya da bütçeye uyumun izlenmesine yönelik adımlar belirlenebilir.

Özetle izleme:

- Proje ekibi tarafından gerçekleştirir.
- Proje süresince gerçekleşir.
- Projenin ilerleyişini takip etmek, gerekli noktalarda iyileştirme yapmak amacıyla gerçekleştirilir.
- Faaliyetler, çıktılar ve kaynaklar düzeyinde inceleme yapar.

b. Projelerde değerlendirme, öğrenme ve bilgi üretimi

Proje döngüsünün aşamaları



Değerlendirme, projenin etkisinin ve yarattığı dönüşümün ölçümlenmesi sürecidir. Projenin hedeflerine ulaşmasını proje sırasında ve sonrasında incelenmesi çalışması proje değerlendirilmesidir.

Değerlendirme, projeyönetimidışındaki bağımsız uzmanlarca, proje süresince ara dönemde ve proje bitimini takiben gerçekleştirilir. Proje başlangıcındaki durumdan, hedeflenen duruma ilerlemeyi gösteren çalışma değerlendirmedir.

Değerlendirmede, projenin uygunluğu, verimliliği, etkililiği, etkinliği, yarattığı etkisi ve sürdürülebilirlik açısından değerlendirmeler yapılabilmektedir. Değerlendirme yapılabilecek dönemler:

- Proje sürerken ara dönemde (ilerleyişin değerlendirilmesi),
- Proje bitiminde (nihai değerlendirme),
- Proje bitiminden belirli bir süre sonraki dönemde (etki ve sürdürülebilirlik değerlendirmesi)

Özetle değerlendirme:

- Dışarıdan bir gözlemci ya da değerlendirme grubu tarafından gerçekleştirilen,
- Projenin beklenen hedeflere ulaşmasını ve kurumun bu süreçten öğrenmesine yönelik olarak kurgulanan,
- Belirli dönemlerde gerçekleştirilen,
- Çıktıları, projenin amacına ve genel hedeflere ulaşmasının değerlendirildiği bir süreçtir.

İzleme, proje faaliyetlerinin uygulanmasını kayıt altına alırken, değerlendirme hedeflere erişimi ölçer ve hazırlık ve uygulama aşamalarına ilişkin süreçleri gözden geçirir. Ara dönem değerlendirmesi, projenin uygulanması sürecinde yeniden düzenlenmelere (gerektiğinde) olanak tanır. Nihai değerlendirme proje sona erdiğinde yapılır ve bu süreçten çıkarılan dersler ortaya konur. Bunlar bir sonraki projelere referans oluştururlar.

Proje döngüsü yönetimindeki son aşama, değerlendirme sürecinin doğal sonuçlarından olan öğrenme ve bilgi üretimi aşamasıdır. Projenin uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda edinilen bilgiler, iyileştirme ve gelişme alanlarını da ortaya koymaktadır. Sürekli öğrenme döngüsü ortaya konulmuş olur. Tüm bu bilgiler ışığında proje ekibinin ve kurumun öğrenmesi tetiklenmekte, bir sonraki proje döngüsünün kalitesi artırılması sağlanmaktadır. Ayrıca bu süreç bilgi ve deneyim paylaşımını da arttırdığından yeni fikirlerin doğmasını sağlayan da bir aşamadır.

SORULAR

1. Aşağıdakilerden hangisi proje döngüsü yönetimi aşamalarından birisi değildir?

- A) Projenin tasarlanması
- B) Kurumsal idari faaliyetleri için kaynak aranması
- C) Projenin değerlendirilmesi
- D) Öğrenme ve bilgi üretimi

2. Aşağıdakilerden hangisi mevcut durum analizinde gerçekleştirilen adımlardan birisi değildir?

- A) Sorun analizi
- B) Strateji analizi
- C) Paydaş haritası
- D) Planlama

3. Aşağıdakilerden hangisi hedef analizinde ortaya çıkan hedeflerden birisi olabilir?

- A) Salgın hastalıklar
- B) Ailelerin düşük gelir düzeyi
- C) Hijyen olmayan içme suyu
- D) Annelerin beslenme konusunda bilinçlenmesi

4. Aşağıdakilerden hangisi sorun analizinde ortaya çıkan sorunlardan birisi olabilir?

- A) Bebek ve çocuk ölümlerinin azaltılması
- B) Kanalizasyon sistemlerinin düzeltilmesi
- C) Aşılınmış bebek ve çocuk sayısının azlığı
- D) Bebeklerin beslenme durumunun iyileştirilmesi

5. Aşağıdakilerden hangisi paydaş katılımının temel adımlarından değildir?

- A) İzleme, değerlendirme ve kayıt altına alma
- B) Danışma
- C) Kaynak oluşturma
- D) İç hazırlıklar

6. Aşağıdakilerden hangisi iyi tanımlanmış bir performans göstergesinin niteliği değildir?

- A) Özgün olma
- B) Ölçülebilir olma
- C) Gerçekçi Olma
- D) İlerici Olma

I. Proje NEDEN yapılacak?

II. Proje NE TÜR ürün ve hizmetler üretmek istiyor?

III. NE GİBİ dışsal kısıtlar kurumsal başarıyı etkileyebilir?

IV. Başarı göstergeleri NELER olacak?

7. Mantıksal çerçeve matrisinde hangi soru veya sorulara cevap bulamayız?

- A) I
- B) I, II, IV
- C) I, II
- D) II, III, IV

8. Aşağıdakilerden en az maliyetli olan doğrulama kaynağı hangisidir?

- A) İdari kayıtlar
- B) Proje yararlanıcılarıyla yapılan görüşmeler
- C) Rutin istatistikler
- D) Anket çalışması

9. Aşağıdakilerden hangisi proje sürdürülebilirlik türlerinden birisi değildir?

- A) Kurumsal sürdürülebilirlik
- B) Finansal sürdürülebilirlik
- C) Siyasal sürdürülebilirlik
- D) Çevresel sürdürülebilirlik

10. Aşağıdakilerden hangisi dış gözlemciler tarafından gerçekleştirilir?

- A) Planlama
- B) İzleme
- C) Uygulama
- D) Değerlendirme

Kaynakça

- A. Hudson (2001) 'NGO's transnational advocacy networks: from legitimacy to political responsibility?', *Global Networks*
- Yentürk,N., Aksakoğlu, Y. (2006). "Proje döngüsü yönetimi ve proje teklifi, yazma, izleme ve değerlendirme." İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- CIDT (2002), Logical Framework Analysis for Social Policy and Planning, Seminer Notları, Wolverhampton Üniversitesi, www.wlv.ac.uk/cidt
- Erimez, E., Öğücü Şen, F. (2017). "İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı". Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, İstanbul.
- Yentürk,N., Aksakoğlu, Y. (2006). "Proje döngüsü yönetimi ve proje teklifi, yazma, izleme ve değerlendirme." İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

CEVAPLAR

1. B 2. D 3. D 4. C 5. C 6. D 7. B 8. A 9. D 10. D



‘This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of the Beyaz Baston Görme Engelliler Derneği (White Cane Visually Impaired Association) and do not necessarily reflect the views of the European Union.’

“Bu yayın Avrupa Birliğinin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla Beyaz Baston Görme Engelliler Derneği sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir”