

Proje Hazırlama ve Uygulama

(Proje Döngüsü Yönetimi)

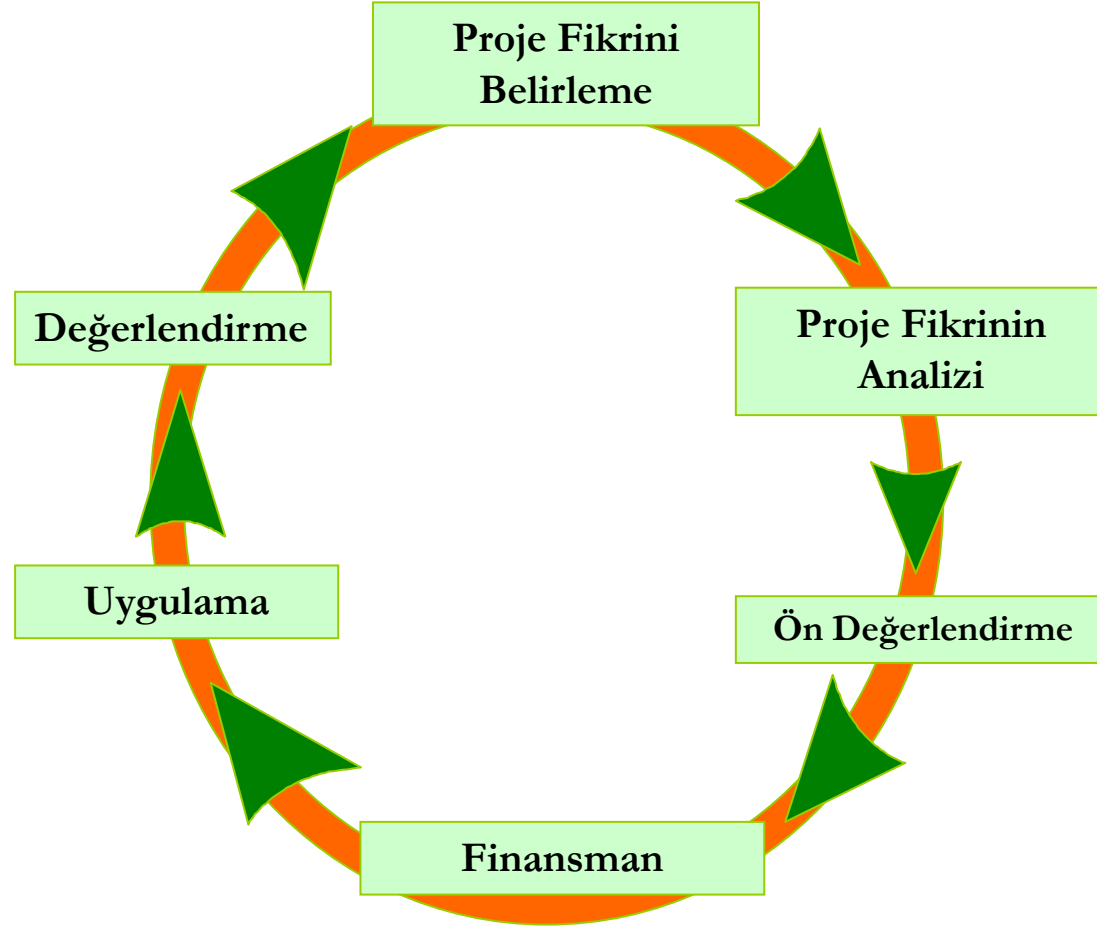
Proje

Proje; belirli bir **yerde**, belirli **süre** içinde, belirli bir **bütçe** ile, net olarak tanımlanan **amaçların** gerçekleştirilmesine yönelik olarak planlanan faaliyetler bütünüdür.

Proje Döngüsü Yönetimi

Mantıksal çerçeve yaklaşımı temeline dayanan, proje ve programların hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntem ve sistematik bütünüdür.

Proje Döngüsü



- ▶ **Proje Fikrini Belirleme:** Projeye ilişkin fikirlerin ortaya konduğu ve tasarlandığı ilk hareket noktasıdır.
- ▶ **Proje fikrinin analizi:** Projenin teknik ve uygulama açısından detaylı olarak tasarlandığı aşama
- ▶ **Ön Değerlendirme:** Tasarımı tamamlanmış olan projenin teknik, mali, ekonomik, kadın-erkek eşitliği, sosyal, kurumsal, çevresel faktörler açısından tutarlılığının, bütünselliğinin ve işlevselliğinin değerlendirildiği ve proje önerisinin yazıldığı aşama
- ▶ **Finansman:** Finansman teklifinin ilgili kuruluşlar tarafından değerlendirildiği ve finansmanın sağlandığı aşama
- ▶ **Uygulama:** Projede öngörülen faaliyetlerin hayata geçirilmesi, izlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi aşaması
- ▶ **Değerlendirme:** Proje sonuçlarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi aşaması

Projelerin Başarısızlık Nedenleri

- ▶ Mevcut durumun yetersiz analizi
- ▶ Projelerin hedef gruplarla ilgili olmaması
- ▶ Doğru stratejilerin belirlenememesi
- ▶ Risklerin yeterince dikkate alınmaması
- ▶ Kısa vadeli bakış açısı
- ▶ Geçmiş deneyimlerin yeni projelerde dikkate alınmaması
- ▶ Faaliyet tabanlı uygulama ve planlama
- ▶ Doğrulanabilir olmayan proje çıktıları
- ▶ Yetersiz proje dokümanları

Mevcut Durumumuz Nedir?

- ▶ Değiştirmek istediğimiz durum,
- ▶ Değişmesini istediğimiz şeylerin içinde bulundukları koşullar, özellikler, ilgili tarafların durumları, düşünce ve tavırları

bu aşamada netleşmelidir.

Mevcut Durumumuz Nedir?

MEVCUT DURUM

Ülkemizdeki kadınlar sosyal ve ekonomik açıdan büyük sorunlarla karşı karşıyadır. Bu sorunlar içerisinde en ön planda olan ve sosyal katılımını da önemli derecede etkileyen ana sorun kadınların **ekonomik hayata katılımının yeterince yüksek olmamasıdır**. Doğu Anadolu Bölgesi bu anlamda ülkemizin en sorunlu/geri kalmış bölgesidir. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 2000 yılı **Genel Nüfus Sayımı İstatistikleri'ne göre**ilinde 139.014 olan kadın işgücünün 58.430'u bir başka ifadeyle **%42'si** aktif işgücüne katılamamaktadır. Kadınlar yönelik **iş olanaklarının az olması** öncelikli olarak ailelerin ve toplumun kadının çalışması konusundaki bilgisizliğidir.

Kadınların iş hayatına katılımı konusunda aileler ve toplum kadınlara hiç/yeterince destek vermemektedir. Aynı şekilde bölgedeki **toplum önderleri bu konuda bölgesel koşulların değişimine karşı duyarlıdır**. Ayrıca, kadınların mesleki eğitim eksikliği, bu konuda gerekli eğitimlerin ve mekanizmaların olmaması yada yetersiz olması kadınların iş hayatına katılımının **önündeki diğer engellerden birisidir**. Diğer taraftan her hangi bir beceriye sahip olan ve bunu iş hayatında kullanmak isteyen kadınlarımız ise gerekli teknik ve ekonomik **destekler konusunda bilgisiz oldukları için**, bu tür desteklerden yeterince faydalanamamaktadırlar. Aynı şekilde, becerisini bir ürüne ya da hizmete dönüştürmek isteyen kadınlarımız ise bu mal ya da hizmeti talep eden kişilere ulaştıramamaktadır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

- ▶ Farklı seviyelerdeki **hedefler arasındaki nedensel ilişkiyi kuran**, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edildiği ve proje kontrolü dışında kalan ve başarıyı etkileyecek **risklerin dikkate alındığı** proje analiz, planlama ve uygulama aracıdır.

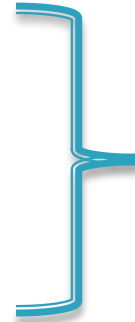
Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

- Projenin neden gerçekleştirildiği (Projenin Kapsamı)
- Projenin neyi başarmasının beklendiği (Göstergeler)
- Projenin bunu nasıl başaracağı (Faaliyetler ve Araçlar)
- Projenin başarısı için hangi dışsal faktörlerin önemli olduğu (Varsayımlar)
- Projenin başarısının değerlendirilmesi için gerekli bilginin nereden bulunacağı (Doğrulama Kaynakları)
- Projenin maliyetinin ne olacağı (Bütçe)
- Projenin başlayabilmesi için hangi unsurların yada şartların gerçekleştirilmesinin gerektiği (Ön koşullar)

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Adımları

İlk değerlendirme: **SWOT** Analizi

1. Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi
2. Sorun Analizi
3. Hedef Analizi
4. Strateji Analizi



Analiz
Aşaması

5. Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması
6. Faaliyet Planının Hazırlanması
7. Bütçenin Hazırlanması



Planlama
Aşaması

SWOT Analizi

"SWOT Analizi", firmanızın kurumsal işlerliği, rekabet gücü, sektördeki konumu, piyasadaki dış tehditlerin varlığı vs. gibi iç ve dış değerlendirmelerin yapılabildiği en etkili değerlendirme yöntemlerinden biridir.

- ▶ **S: Strength** (Güçlü Yönler)
(Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tesbit edilmesi demektir.)
- ▶ **W: Weakness** (Zayıf Yönler)
(Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tesbit edilmesi demektir.)
- ▶ **O: Opportunity** (Fırsatlar)
(Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)
- ▶ **T :Threat** (Tehditler)
(Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

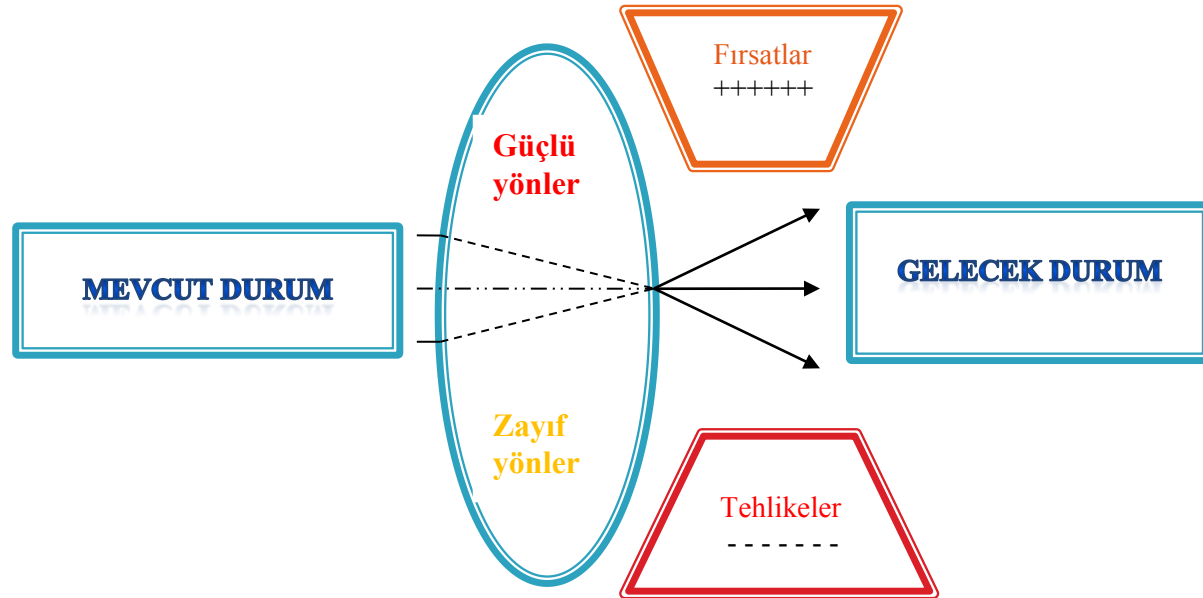
Neden SWOT Analizi?

- ▶ Kurumun kendi içindeki faktörleri (internal factors) dışarıdan gelen faktörlerle (external factors) sistemli şekilde karşılaştıran bir araçtır.
- ▶ Amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, varolan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir.
- ▶ SWOT analizi, güçlü olduğumuz ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmamızı sağlar.

	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
DIŞSAL	Fırsatlar	Tehditler

SWOT Analizi

- Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir "**mevcut durum**" analizidir.
- SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tesbit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir "**gelecek durum**" analizidir.



SWOT Analizi Yöntemi

► İç analiz

- Kuruluşun, sistemin kaynak ve yeteneklerinin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi
- Genellikle kontrolümüz altında olabilen
- Kıyaslama

► Dış Analiz

- Çevre etkenlerinin belirlenerek fırsat ve tehditlerin saptanması
- Genellikle kontrolümüz dışında olan
- Dış etkenler :
 - Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik

SWOT Analizi Yöntemi

► Güçlü Yönlerin Saptanması

- Üstünlükleriniz nelerdir ?
- Neleri iyi yaparsınız ?
- Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görmekteler ?
- Gerçekçi olun
- Tüm karakteristiklerinizi sıralayın

► Zayıf Yönlerin Saptanması

- Neleri kötü yapmaktasınız ?
- Neleri iyileştirmeye gereksiniminiz var ?
- Başkaları hangi konularda sizden daha iyidirler ?
- Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarınız ortaya çıkmakta ?

SWOT Analizi Yöntemi

► Fırsatlar

- Önünüzde duran fırsatlar nelerdir ?
- Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta ?
- Fırsat Yaratan Kaynakları takip etmek
 - Teknoloji ve pazarda oluşan değişimler, Hükümet politikalarındaki değişiklikler
 - Sosyo-kültürel yapıdaki değişimler, Yerel olaylar

► Tehditler

- Ne gibi engellerle karşılaşmaktasınız ?
- Rakipleriniz ne yapmaktalar ?
- Beklenen iş, ürün veya hizmet standartları değişmekte mi ?
- Değişen teknoloji konumunuzu tehdit ediyor mu ?
- Finansal sorunlarınız var mı ?

Adım 1: Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi

Niçin Yapılır?

- ▶ Şahısları, grupları, kuruluşları ve örgütleri projeye ilgilerine göre belirlemek
- ▶ Bunların proje için önemli olan beklentilerini, katkılarını, risk unsurlarını tanımlamak
- ▶ Paydaşlar:
 - Proje ile ilişkisi olan kişiler, gruplar, kurumlar ya da işletmeler.
 - Paydaşlar, doğrudan ya da dolaylı biçimde proje sürecinden ve sonuçlarından olumlu ya da olumsuz biçimde etkilenecek olanlardır.

Adım 1: Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi

Birincil Paydaşlar

Projeden doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlardır.

Projenin temel yararlanıcıları;
hedef gruplar ve nihai yararlanıcılar olarak bu grupta yer alır.

Hedef Gruplar

Projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği grup ya da varlıklardır



Nihai Yararlanıcılar

Proje hedefine ulaşılması ile gerçekleştirilen etkiden uzun dönemde yararlananlar



Adım 1: Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi

İkincil Paydaşlar

Birincil paydaşlara hizmet sağlamada aracılık edecek olanlardır.

Bunlar, fon kuruluşları, uygulama, izleme ve destekçi kuruluşlardır.



Paydaş Analizi Aşamaları

► Örnek Paydaş Analizi Matrisi

1. ADIM		2. ADIM		3. ADIM		4. ADIM
Paydaşlar ve Özellikleri	Paydaşın Sorunla İlişkisi	Paydaşın projeden etkilenme derecesi (+, - 0)	Paydaşın zayıf ve güçlü yönleri	Paydaşın projeye etkisi	Paydaşlara yönelik olası eylemler (Katılım Stratejileri)	

Paydaş Analizi Aşamaları

1. Aşama: *İlgili tüm paydaşların belirlenmesi*

mevcut sorundan etkilenebilecek olan veya projeyi etkileyebilecek olan paydaşların tümünün belirlenmesi:

- hedef gruplar, ilgili resmi kuruluşlar, bireyler, çıkar grupları, sivil toplum kuruluşları,

- ▶ Sorundan kimler olumsuz etkileniyor?
- ▶ Kimler çıkar sağlıyor?
- ▶ Projeye destek verenler ve karşı çıkanlar belirlendi mi?
- ▶ Savunmasız ve hassas gruplar saptandı mı?
- ▶ Kimler doğrudan kimler dolaylı olarak etkileniyor?

Paydaş Analizi Aşamaları

► Örnek: Nehir Kirliliği

Paydaşlar ve Özellikleri
Balıkçılar : Yaklaşık 20 000 aile, düşük gelir seviyesi, küçük ölçekli aile işletmesi, balıkların işleme ve pazarlanma sürecine kadınların aktif katılımı
A Endüstrisi: Büyük çaplı endüstriyel üretim, çevresel önlemler yetersiz, kötü yönetim, etkin lobi kabiliyeti
Hanehalkı: Yaklaşık 150 000 hane atık suyunu arıtmasız olarak nehre boşaltıyor, nehir suyu şehrin içme suyu ihtiyacını karşılıyor, nehirde yetişen balıklar şehirde pazarlanıyor
Çevre İl Müdürlüğü: Belediye: Kentteki Çevre Dernekleri: <i>v.s... (tam listenin belirlemesi sorun ve hedef analizi ile geri beslemeli olarak ilerler)</i>

Paydaş Analizi Aşamaları

2. Aşama: Paydaşların İlgilerinin ve Çıkarlarının Belirlenmesi

- ▶ Paydaşların her birinin projeden beklentileri nelerdir?
- ▶ Paydaşların projeden sağlayabilecekleri muhtemel yararlar nelerdir?
- ▶ Hangi paydaşların çıkarları, projenin hedefleri ile çelişmektedir?

Paydaş Analizi Aşamaları

Örnek:Nehir Kirliliği

Paydaşlar ve Özellikleri	Paydaşın Sorun/Proje ile ilişkisi	Paydaşın projeden etkilenme derecesi (+,-,0)
Balık avlayan aileler: Düşük maaşlı, orta ölçekli aile işleriyle ilgilenen, gayri-resmi kooperatifler şeklinde örgütlenen, kadınların balık avlama sürecine ve pazarlamasına aktif olarak dahil olduğu 20.000 aile.	Geçimlerini sağlamaya ve geçim kaynaklarını iyileştirmeye çalışıyorlar. – Kirlilik avın miktarını ve kalitesini etkiliyor. – Anne ve çocuklar başta olmak üzere aile sağlığı kötü etkileniyor	+
A Endüstrisi: Büyük çaplı endüstriyel üretim, çevresel önlemler yetersiz, kötü yönetim, etkin lobi kabiliyeti	■Kar maksimizasyonu ■Kamuya karşı kötü imaj ■Çevresel önlemlerin mali yükü hakkında çekinceler	- +
Hane halkı: Yaklaşık 150.000 hane atık suyunu arıtmasız olarak nehre boşaltıyor, nehir suyu şehrin içme suyu ihtiyacını karşılıyor, nehirde yetişen balıklar şehirde pazarlanıyor	■Endüstriyel kirliliğin nehir suyu üzerindeki etkisinden haberdarlar ■Temiz ve kaliteli içme suyu talebi ■Atık sularının uzaklaştırılması için etkin sistem talebi ■Daha iyi atık yönetimi hizmeti için daha fazla ödemeye hazırlar.	+
Çevre İl Müdürlüğü: Belediye: Kentteki Çevre Dernekleri: v.s...	■Sanayi tesislerinin denetlenmesi ■Hane halkına temiz içme suyu temini ■Halkın bilgilendirilmesi bilinçlendirilmesi ■v.s.	+ + v.s.

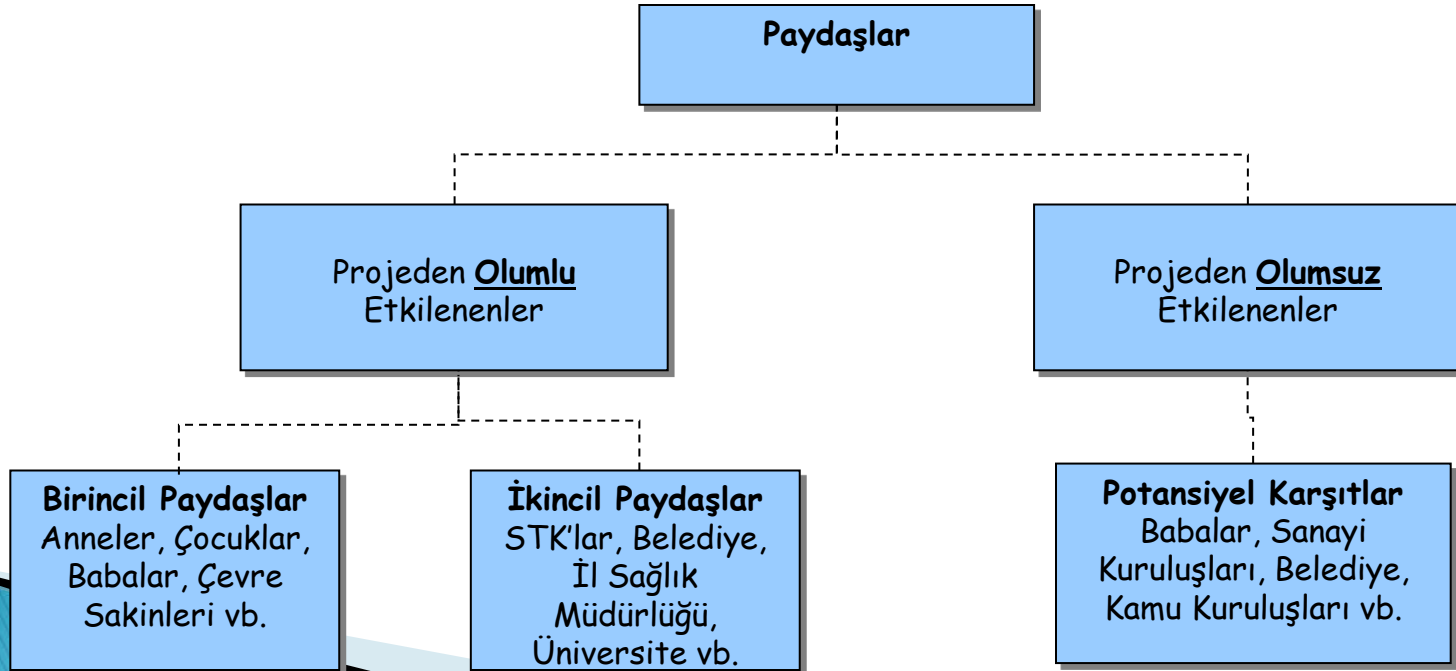
Paydaş Analizi Aşamaları

3. Aşama: Seçilen paydaşların ayrıntılı analizi.

Paydaşların projenin kapsamına bağlı olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılır.

- Genel (birincil, ikincil), Yararlanıcılar (Doğrudan, Dolaylı), Etkilenen (Olumlu, Olumsuz)

Paydaş analiz tablosu: Paydaşları analiz etmenin bir yolu, onların bireysel özelliklerini ve bunların projeye etkilerini (direnç veya destek gibi) belirlemektir.



Paydaş Analizi Aşamaları

Paydaşlar	Karakteristikler • Sosyal, ekonomik • Cinsiyet • Yapı • Organizasyon • statü • Politika • Davranış kalıpları	İlgi-Beklentiler • İlgiler • Hedefler • Beklentiler	Potansiyel Yetersizlik Kaynak sınırlılığı • Bilgi-deneyim • Potansiyel katkı	Proje için uygulama ve sonuçlar Gerekli olan olası faaliyet önerisi • Grup ile ilgisi
Birincil paydaşlar				
İkincil paydaşlar				

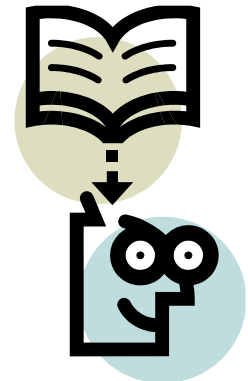
Paydaş Analizi Aşamaları

4. Aşama: Önceliklerin belirlenmesi.

Proje için hangi hedeflerin benimseneceği (yani, kimlerin çıkarlarına ve görüşlerine öncelik verileceği) hakkında bir karar alınması,

Farklı paydaşlar arasında bir uzlaşma sağlanması

Fakat bazen “hiç kimsenin kendini gerçekten adamadığı” bir uzlaşma yerine, kilit paydaşlara ağırlık vermek gerekebilir.



Paydaş Analizi

UYGULAMA

I. Adım: Paydaşların Belirlenmesi

- ▶ Sorundan kimler olumsuz etkileniyor?
- ▶ Kimler çıkar sağlıyor?
- ▶ Projeye destek verecekler ve karşı çıkacaklar kimler olabilir?
- ▶ Savunmasız ve hassas gruplar saptandı mı?
- ▶ Kimler doğrudan kimler dolaylı olarak etkileniyor?
- ▶ Tüm paydaşların özellikleri nelerdir?

I. ADIM: PAYDAŞLAR VE ÖZELLİKLERİ

Üniversite yönetimi ve öğrenciler :20 000 öğrenci ve 1.500 öğretim elemanına sahip üniversite, kente ekonomik ve bilimsel değer katan, önemli ve etkili bir kurumdur. Yolda yürüyen her dört kişiden birisi üniversite öğrencisidir. Gerek ekonomik açıdan işletmeleri gerekse siyasetçileri etkileme gücüne sahiptir. Üniversite yönetimi, bu büyük grubun rahatsızlığını sahiplenmekte ve tepkisini göstermektedir.

Kokuya maruz kalan mahalleli: Çoğunluğu üniversiteli gençler tarafından oluşturulan mahallede 900 kişi yaşamakta ve bunların 125'i oy kullanmaktadır. Genellikle hareketlidir ve üniversiteye yakın olması nedeniyle de protesto gösterilerinin düzenlenmesine yatkındır. Aktif bir muhtarı vardır ve belediye ile iyi ilişkilere sahiptir. Mahalle, yerel seçimde kilit bir rol üstlenebilir. Ancak, gençler dışındaki mahalleli olayları diğer kentlilerle birlikte pasif bir şekilde izlemektedir. Gelir durumu kent ortalamasının üstündedir.

I. ADIM: PAYDAŞLAR VE ÖZELLİKLERİ

Çanakkale Valiliği: Siyasiler karşısında güçlü değil. Sorunu çözme noktasında duruyor ama kilit rol oynayamıyor. Merkezi hükümetin harcamalarını yönlendirmesi açısından projede önemli bir paydaş.

Çanakkale Belediyesi: 80.000 nüfuslu kentte, son elli yılda bir dönem hariç hep aynı partiden belediye başkanı seçiliyor. Siyaseten yerelde güçlü ancak, hükümetle aynı partiden değil. Bu projede merkezi hükümet, Çevre Bakanlığı aracılığıyla destek olmak istiyor. Sivil toplum örgütleri oldukça güçlü ve kentlilik bilinci nispeten daha yüksek. Kent halkının gelir düzeyi yüksek. Gecekondulaşması olmayan ender illerden birisi. Başkan, projelere yatkın ve işbirliği yapmak istiyor. Bütçesi denk ve çok borçlu bir belediye değil. AB projeleri konusunda deneyimli kişilerden destek alabiliyor.

I. ADIM: PAYDAŞLAR VE ÖZELLİKLERİ

Küçük belediyeler:Çöp sorunundan bunalmış durumdalar ve tek başlarına çözme şansları yok. Farklı farklı partilerden seçilmelerine rağmen başkanlar, işbirliğine yatkın. Ekonomik olarak bütçeleri denk değil ve borçlular. Bu projeye çok fazla gereksinimleri var. Vali üzerinde etkililer. Siyaseten seslerini her platformda duyurabilmekteler.

Musaköy halkı ve GÜMÇED Çevre Platformu: Köy, 1.800 nüfusa sahiptir. Köylülerin, tek başlarına projeye direnmeleri beklenmemektedir. Bu konuda, önceden bir dernek veya kooperatif deneyimleri olmadığı gibi, protesto etme kültürleri de yoktur. Protestoyu, hak arama olarak değil, devlete karşı gelmek olarak algılamaktadırlar. Sebzeçilikle geçinmekte ve ekonomik bakımdan iyi durumdadırlar. Seslerini, GÜMÇED aracılığıyla duyurmakta ve çöp deponi alanının meyveliklerine zarar vereceğini düşündükleri için kendi sınırları içinde yer almasını istememektedirler. Siyaseten güçlü durumdadırlar. GÜMÇED, Güney Marmara Bölgesi'nde ses getiren bir çevre örgütüdür ve önemli bir baskı kurabilmektedir.

II. Adım: Paydaşların İlgilerinin ve Çıkarlarının Belirlenmesi

- ▶ Paydaşların her birinin projeden beklentileri nelerdir?
- ▶ Paydaşların projeden sağlayabilecekleri muhtemel yararlar nelerdir?
- ▶ Hangi paydaşların çıkarları, projenin hedefleri ile çelişmektedir?

II. Adım: Paydaşların İlgilerinin ve Çıkarlarının Belirlenmesi

	Paydaşın Sorun/Proje ile İlişkisi	Paydaşın projeden etkilenme derecesi (+,-,0)
Üniversite yönetimi ve öğrenciler :	Sorundan doğrudan etkilenmektedir. Çözüm önerilerine açık ve dinamikler.	+
Kokuya maruz kalan mahalleli:	Mahallelinin bir bölümü genç ve dinamik. Muhtarı atak. Ancak, bir bölümü ise, soruna karşı duyarsız. Örgütlü değiller.	+
Çanakkale Valiliği:	Sorunu çözmekle yükümlü ve zoru başarmaya çalışıyor. Sorundan dolaylı olarak etkilenmekte. Projeyi destekliyor.	+

II. Adım: Paydaşların İlgilerinin ve Çıkarlarının Belirlenmesi

	Paydaşın Sorun/Proje ile İlişkisi	Paydaşın projeden etkilene derecesi (+,-,0)
Çanakkale Belediyesi:	Çöp deponi alanı sorunundan doğrudan etkilenecek ve mutlaka çözmek istiyor. Çözümde tek başına yetkili değil.	+
Küçük belediyeler:	Bu projede mutlaka yer almak istiyorlar. Olumlu etkilenecekler. Projeye dolaylı olarak ilgililer.	+
Musaköy halkı ve GÜMÇED Çevre Platformu:	Sorunun tam ortasındalar. Deponi alanını köylerinde görmek istemiyorlar. Projeden doğrudan etkilenecekler. GÜMÇED projeye dolaylı olarak ilgili.	-,+

III. Adım: Paydaşların Güçlerinin ve Etkilerinin Saptanması

- ▶ Muhtelif paydaşların birbirleri arasındaki ilişkiler nelerdir? Kimin kimin üstünde gücü vardır?
- ▶ Hangi paydaşlar örgütlenmiştir? Bu örgütlenme nasıl etkilenebilir veya bu örgütlenmenin üzerine nasıl inşa edilebilir?
- ▶ Kaynakları kim kontrol etmektedir? Bilgi kimin kontrolündedir?
- ▶ Yasal sorumluluk kimdedir?
- ▶ Maddi olanakları nedir?

III. Adım: Paydaşların Güçlerinin ve Etkilerinin Saptanması

	Paydaşın Sorun/Proje ile İlişkisi	Paydaşın projeden etkilenme derecesi (+,-,0)	Paydaşın zayıf ve güçlü yönleri	Paydaşın projeye etkisi 0=bilinmiyor, 1=yok/çok az, 2= biraz, 3= orta, 4= çok, 5= kritik
Üniversite yönetimi ve öğrenciler	Sorundan doğrudan etkilenmektedir. Çözüm önerilerine açık ve dinamikler.	+	Yönetim, sorunun çözülmesi yönünde öğrencilerini destekliyor ve işbirliğine hazır. Kentte önemli bir aktör ve örgütlü.	4
Kokuya maruz kalan mahalleli	Mahallelinin bir bölümü genç ve dinamik. Muhtarı atak. Ancak, bir bölümü ise, soruna karşı duyarsız. Örgütlü değil.	+	Yarı yarıya etkili. Siyaseten önemli bir güce sahip. Örgütsüz ama örgütlü gibi hareket edebiliyor. Basının iki ilgi odağından biri.	3
Çanakkale Valiliği	Sorunu çözmekle yükümlü ve zoru başarmaya çalışıyor. Sorundan dolayı olarak etkilenmekte. Projeyi destekliyor.	+	Sorunu çözmekle yükümlü. Siyasi baskılara maruz kalıyor. Projede en güçlü aktör.	5

III. Adım: Paydaşların Güçlerinin ve Etkilerinin Saptanması

	Paydaşın Sorun/Proje ile İlişkisi	Paydaşın projeden etkilenme derecesi (+,-,0)	Paydaşın zayıf ve güçlü yönleri	Paydaşın projeye etkisi 0=bilinmiyor, 1=yok/çok az, 2= biraz, 3= orta, 4= çok, 5= kritik
Çanakkale Belediyesi	Çöp deponi alanı sorunundan doğrudan etkileniyor ve mutlaka çözmek istiyor.	+	Siyaseten yerelde çok güçlü. Büyük proje deneyimi yok. Projeden doğrudan ve olumlu etkilenecek. Başarısızlık seçim kaybettirir.	5
Küçük belediyeler	Bu projede mutlaka yer almak istiyorlar. Olumlu etkilenecekler. Projeye dolaylı olarak ilgililer.	+	Çözümün bir parçası olmak istiyorlar. Siyaseten tekrar seçilmenin en kolay yolu bu. Proje deneyimleri ve uzman elemanları hiç yok.	2
Musaköy halkı ve GÜMÇED Çevre Platformu	Sorunun tam ortasındalar. Deponi alanını köylerinde görmek istemiyorlar.	-,+	Köylüler, projeden doğrudan ve olumsuz etkilenecekler. Örgütsüzler. Siyaseten güçlüler. Ekonomik durumları iyi. GÜMÇED, etkili bir örgüt ama merkezi Çanakkale'den uzakta.	5

IV. Adım: Paydaşlara Karşı Olası Eylemler (Katılım Stratejisinin Oluşturulması)

- ▶ Paydaşların ilgilerini, çıkarlarını, etkilerini ve güçlerini dikkate almalıdır.
- ▶ Hangi düzeyde ne zaman sürece katılmaları gerektiğini belirlemelidir.
- ▶ Gerektiği takdirde proje faaliyeti geliştirilebilir

IV. Adım: Paydaşlara Karşı Olası Eylemler (Katılım Stratejisinin Oluşturulması)

Paydaşın Sorun/Proje ile ilişkisi	Paydaşın projeden etkilenme derecesi (+,-,0)	Paydaşın zayıf ve güçlü yönleri	Paydaşın projeye etkisi	Paydaşlara yönelik olası eylemler
Üniversite yönetimi ve öğrenciler				Proje hakkında sahip oldukları teknik bilgileri Musaköy ve Çanakkale halkı ile paylaşımlarının sağlanması. Bu konuda bir çalıştay ya da sempozyum düzenlemelerinin sağlanması
Kokuya maruz kalan mahalleli				En duyarlı kesim olan mahalleli çevre ve çöpler konusunda bilgilendirilmeli. Musaköy halkı ile temas etmeleri ve konuşmaları sağlanmalı.
Çanakkale Valiliği				Katılımcılık ve demokrasi konusunda eğitimler alması sağlanmalı. Proje hazırlama eğitimlerine katılmalı. Çevre konusunda teknik açıdan donanımlı kılınmalı. TÜBİTAK ve diğer bilimsel kurumları işin içine çekmeleri için bu kurumlarla temasa geçmeleri sağlanmalı.

IV. Adım: Paydaşlara Karşı Olası Eylemler (Katılım Stratejisinin Oluşturulması)

Paydaşın Sorun/Proje ile İlişkisi	Paydaşın projeden etkilenme derecesi (+,-,0)	Paydaşın zayıf ve güçlü yönleri	Paydaşın projeye etkisi	Paydaşlara yönelik olası eylemler
Çanakkale Belediyesi				Proje döngüsü yönetimi eğitimi alması sağlanmalı. Katılımcılık ve demokrasi eğitimlerine katılmalı. Belediye başkanlarını toplayıp, Musaköy halkı ve GÜMÇED'le toplantılar yapması sağlanmalı.
Küçük belediyeler				Proje döngüsü yönetimi, katılımcılık ve demokrasi eğitimleri almalılar. Teknik açıdan çevre ve çöp konusunda bilinçlendirilmeliler.
Musaköy halkı ve GÜMÇED Çevre Platformu				Proje sahibi kuruluşlarla toplantı yapmaya ikna edilmeliler. Çöp deponi alanı hakkında teknik açıdan bilgilendirilmeliler. Örgütlenme kültürü için köyde kooperatif kurulması desteklenmelidir.

Adım 2: Sorun Analizi

► Niçin Yapılır?

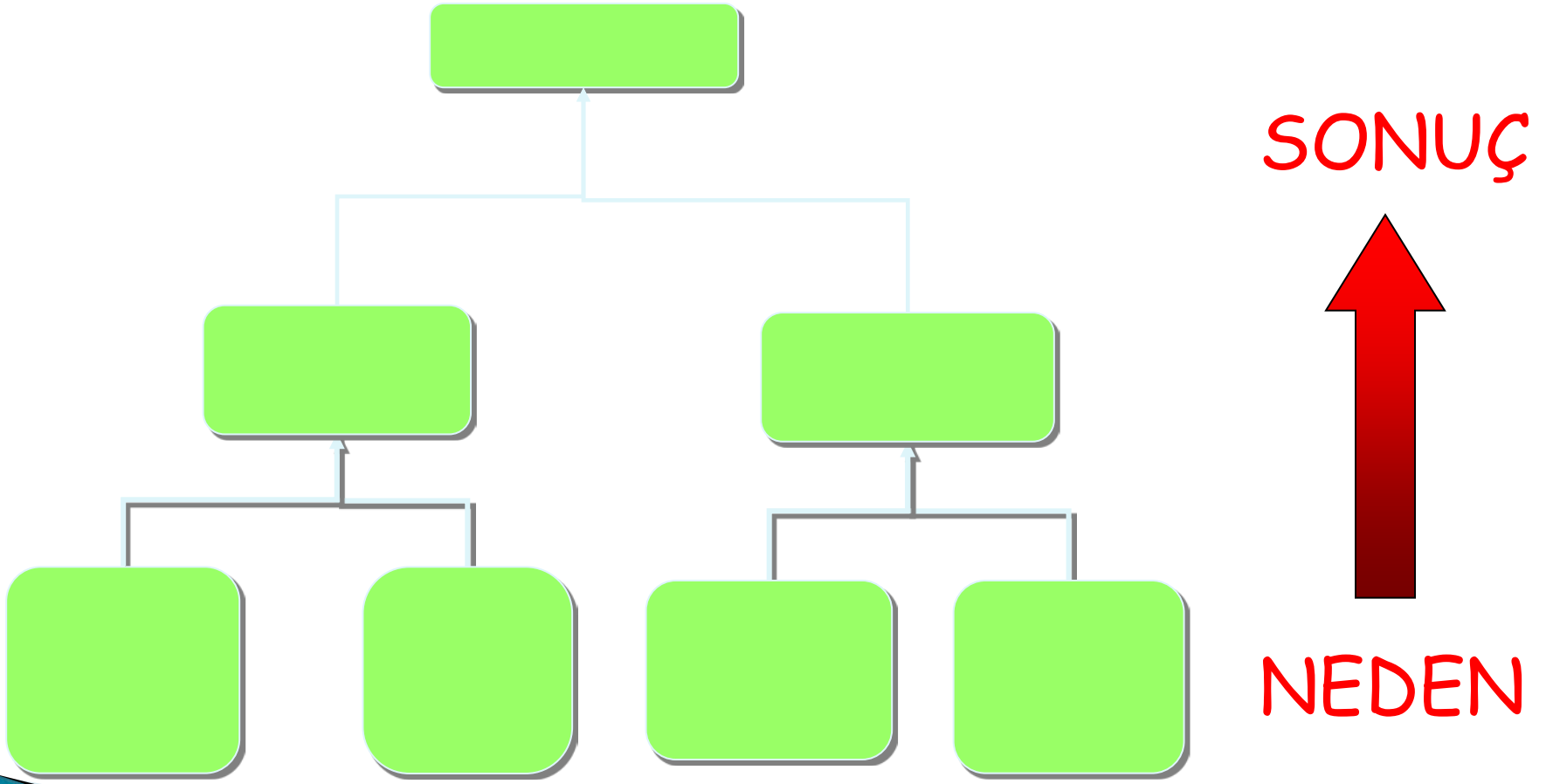
- Müdahale konusu durumların ortaya konması ve buna neden olan sorunlar ile sebep olduğu sonuçların tarafların üzerinde uzlaşabileceği bir netlikte ortaya çıkarılması için yapılır.

► Nasıl Yapılır?

- Katılımcıların bakış açılarından sorunlar formüle edilir,
- Konuyla ilgili tüm sorunların ortaya çıkıp çıkmadığı incelenir,
- Ortaya çıkanların önemli sorunlar olduğu konusunda görüş birliği oluşturulur,
- Bir başlangıç sorunu seçilerek, sorunlar sebep-sonuç ilişkisine göre hazırlanan **sorun ağacıyla** gösterilir.

Sorun Ağacı

- Sorunlar arasında neden-sonuç ilişkilerinin kurulması



Sorun ağacı nasıl düzenlenir?

Belirlenen sorunlar arasında bir neden-sonuç hiyerarşisi belirlenip bir **“sorun ağacı”** oluşturulur:

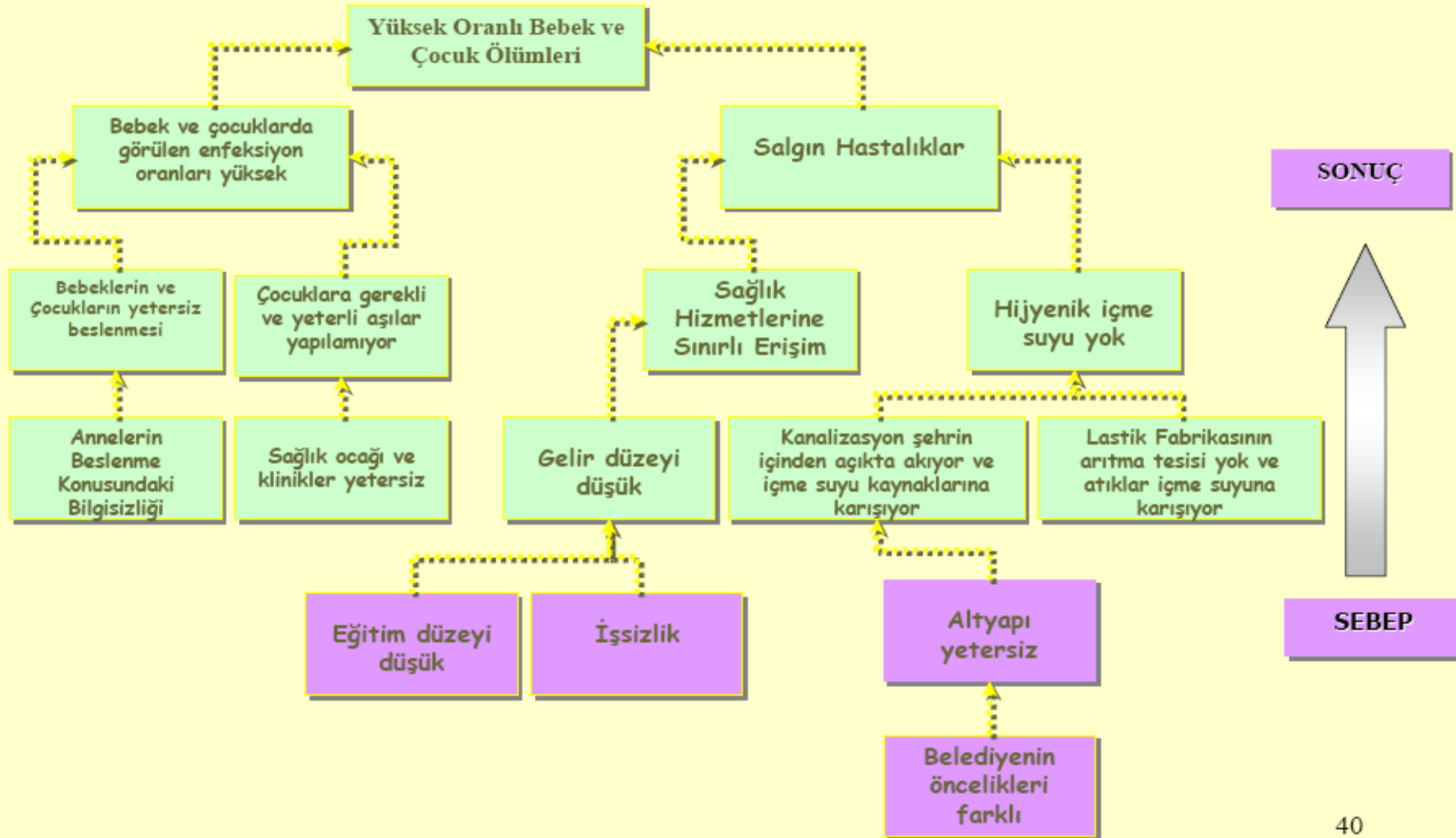
- Mevcut durumdaki ana sorunları tanımla (beyin fırtınası)
- Neden-sonuç ilişkilerini kurmak için bir başlangıç sorunu seç:
 - Başlangıç sorununa **doğrudan neden olan** sorunları onun **altına** yerleştirilir;
 - Başlangıç sorunun **doğrudan sonucu olan** sorunlar onun **üstüne** yerleştirilir;
 - Arasında neden veya sonuç ilişkisi olmayan sorunlar **aynı seviyeye** yerleştirilir

SORUNLARIMIZ

- ▶ Kadınların ekonomik hayata yeterince katılmaması
- ▶ Kadınlara yönelik iş olanaklarının azlığı
- ▶ Yüksek doğurganlık
- ▶ Hizmetini/üretimini satabileceği sistemin/yerin olmaması
- ▶ Kadınlara yönelik mesleki eğitimin verilmemesi
- ▶ Stk'ların yeterince etkin olmaması
- ▶ Yeterli ekonomik desteğin olmaması
- ▶ Destekler konusunda bilgisizlik
- ▶ Koordinasyon eksikliği
- ▶ Örgütlenme eksikliği
- ▶ Ailelerin bilgisizliği
- ▶ Toplum önderlerinin bilgisizliği

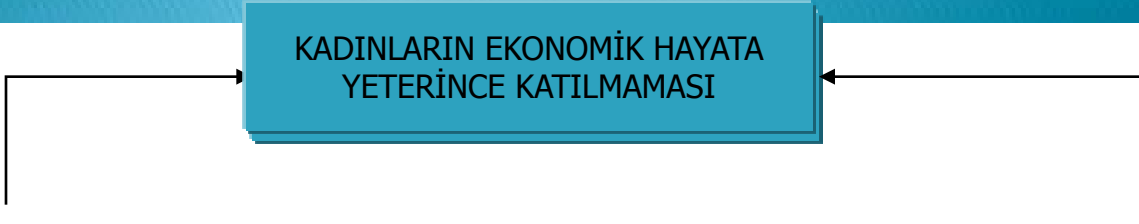


SORUN AĞACI

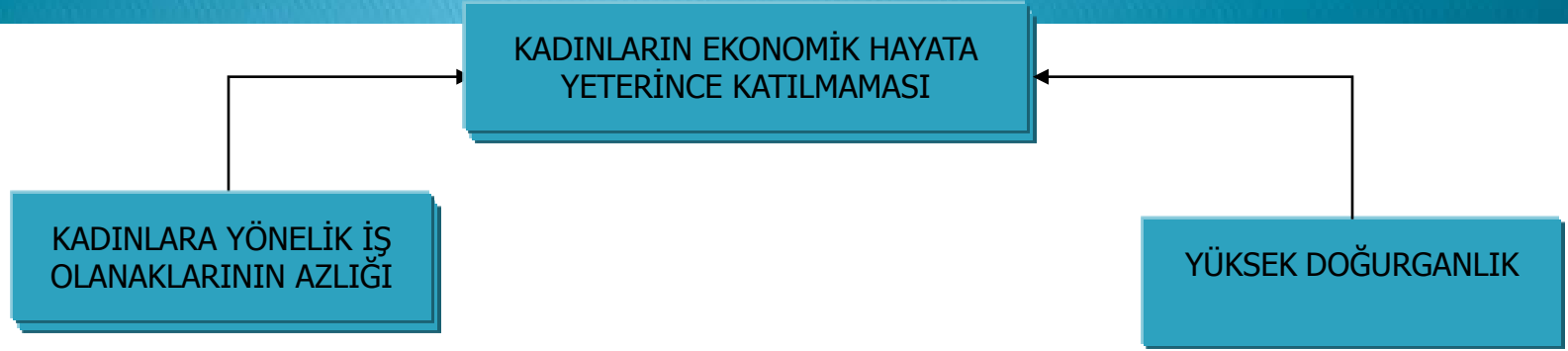


SORUN AĞACI

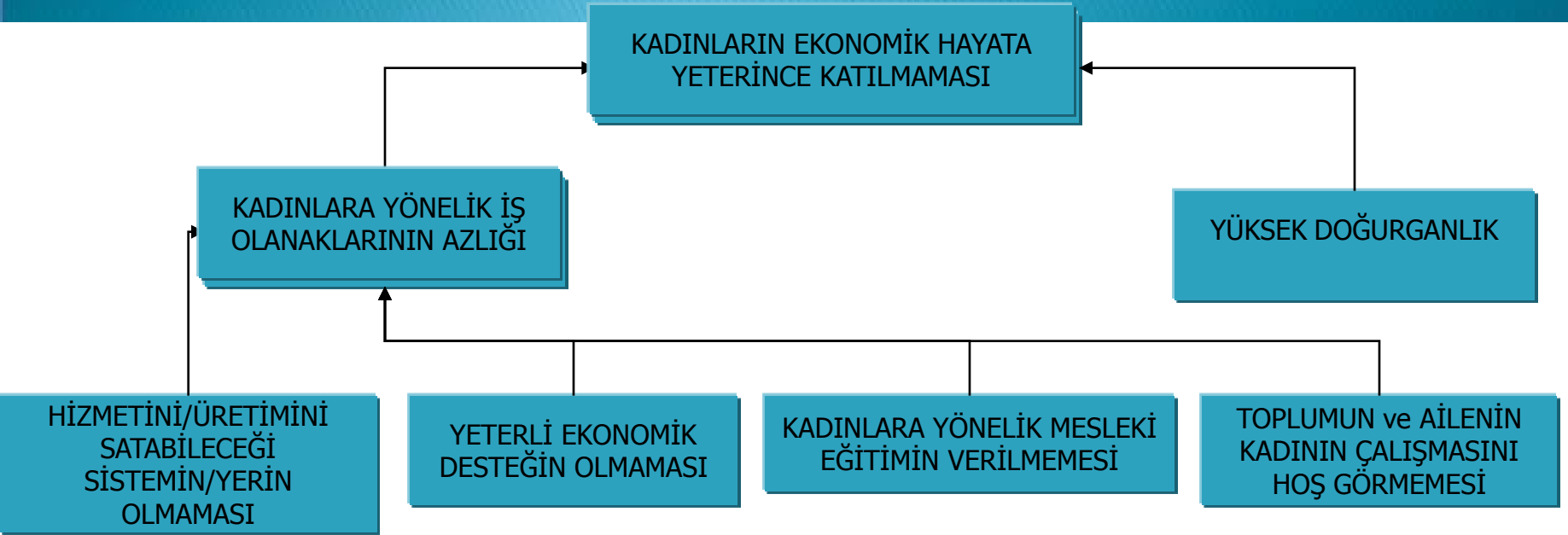
KADINLARIN EKONOMİK HAYATA
YETERİNCE KATILMAMASI



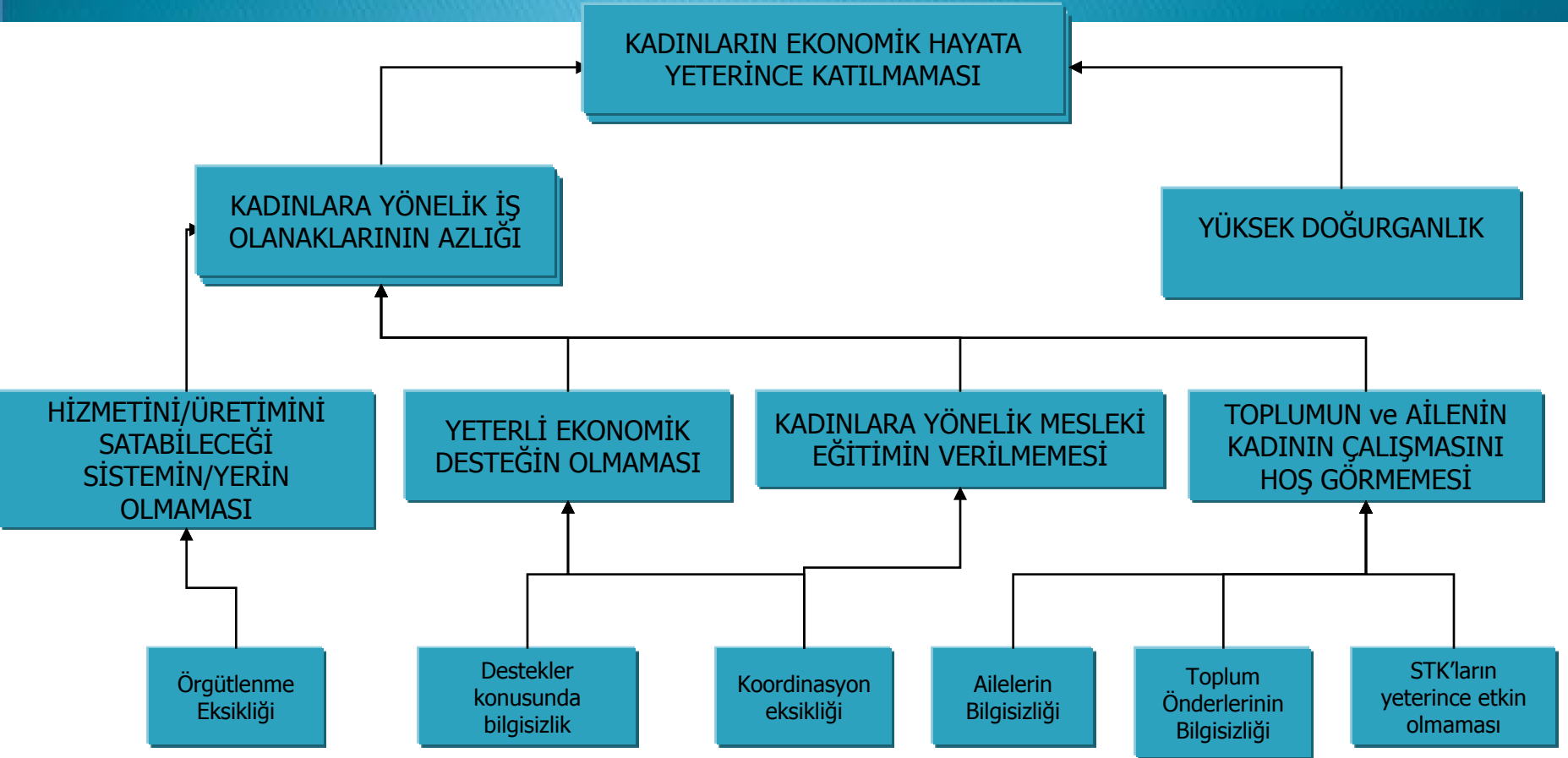
SORUN AĞACI



SORUN AĞACI



SORUN AĞACI



SORUN AĞACI

- ▶ UYGULAMA ZAMANI !!!

Adım 3: Hedef Analizi

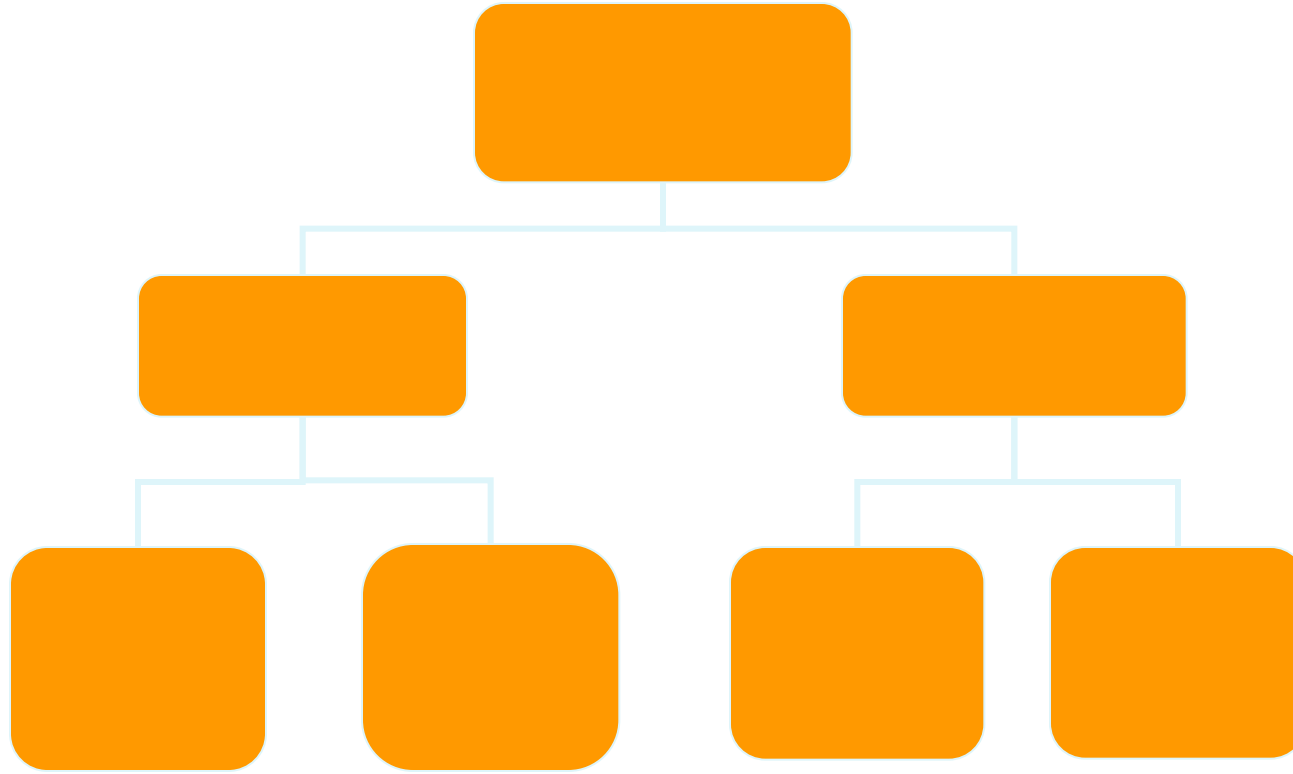
- ▶ Gelecekte olması istenen durumun gerçekleştirilmesi için potansiyel çözümlerin analiz edilmesidir.

Nasıl Yapılır ?

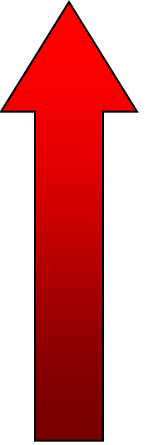
- sorun ağacındaki sorunlar pozitif olarak yeniden ifade edilir
- sorun ağacıyla karşılaştırılır ve yapılması gerekenler veya başarılması gerekenler yeniden ifade edilir
- Gerçekçi bir şekilde revize edilmesi gereken ve/veya ekleme/çıkarma yapılması gereken hususlar tamamlanır

Hedef Ağacı

Olumsuz durumların gelecekte olması arzu edilen ancak gerçekçi olan durumlara çevrilmesi



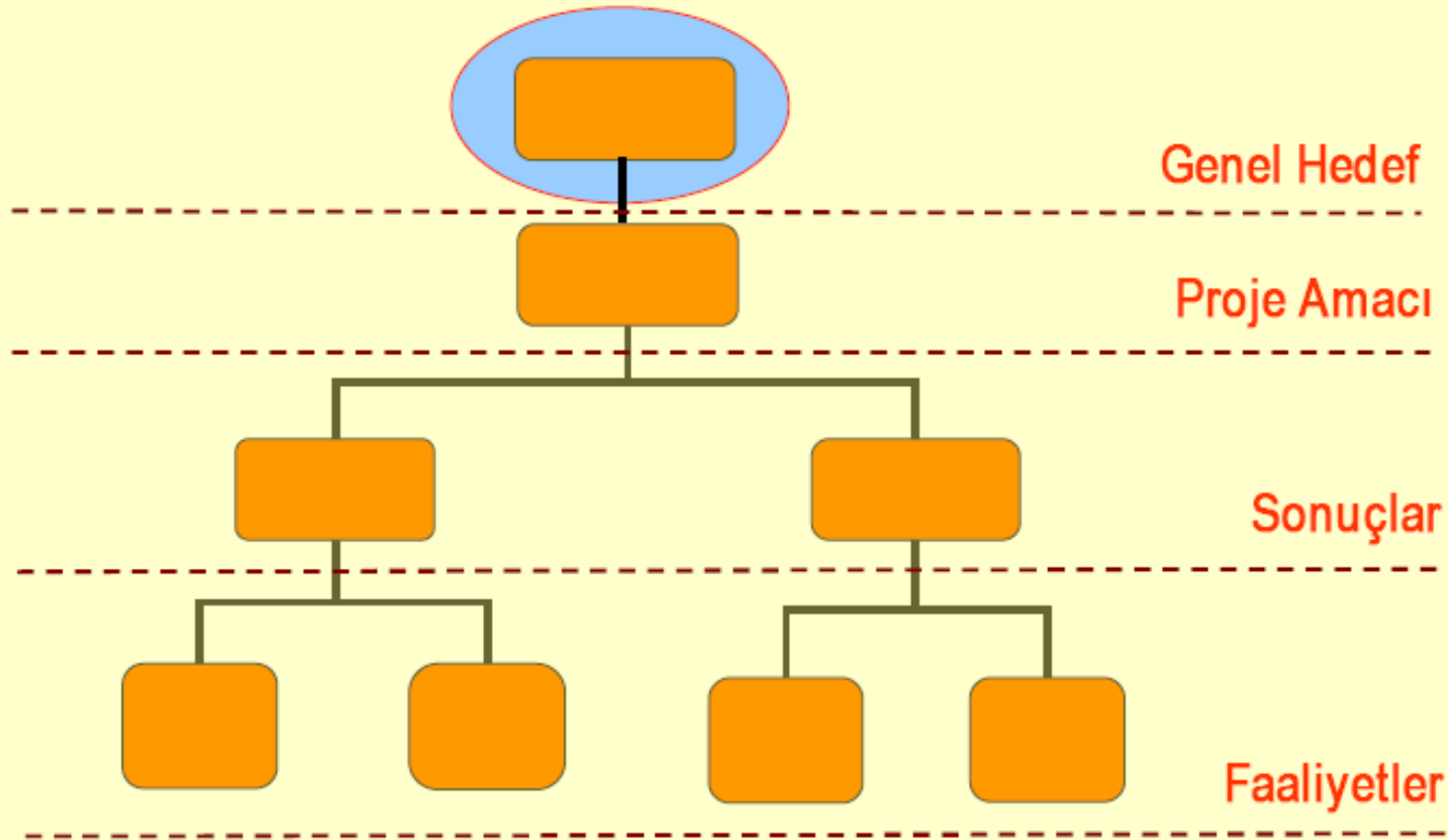
AMAÇ



ARAÇ

Hedef Ağacı

Olumsuz durumların gelecekte olması arzu edilen
ancak, gerçekçi olan durumlara çevrilmesi

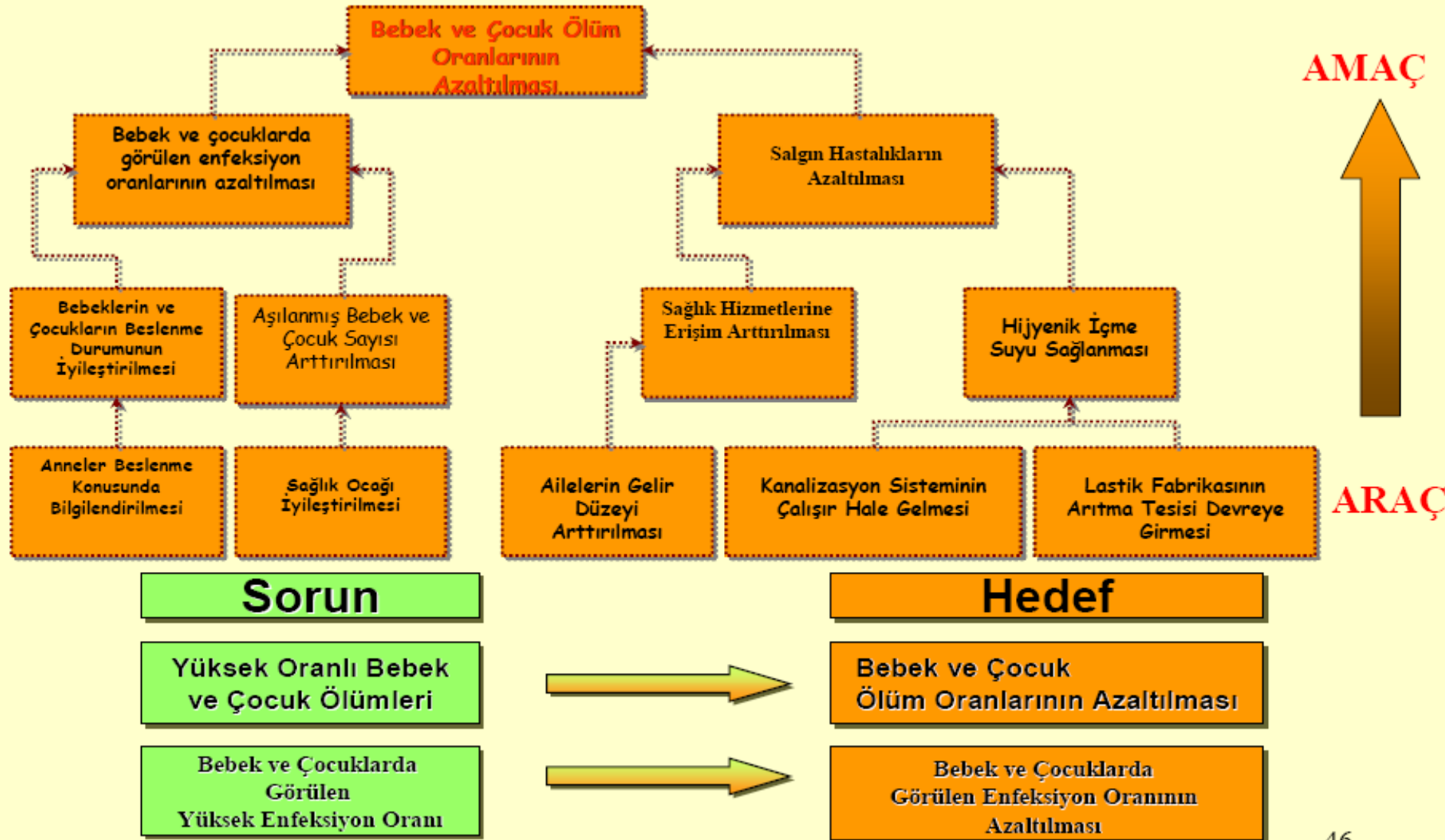


AMAÇ

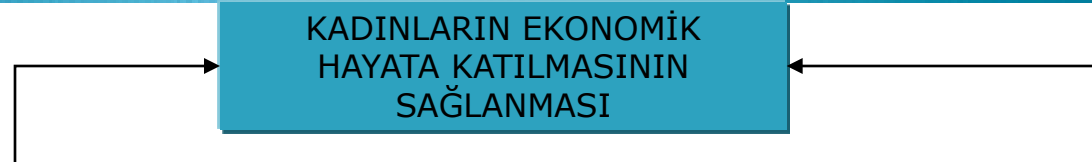


ARAÇ

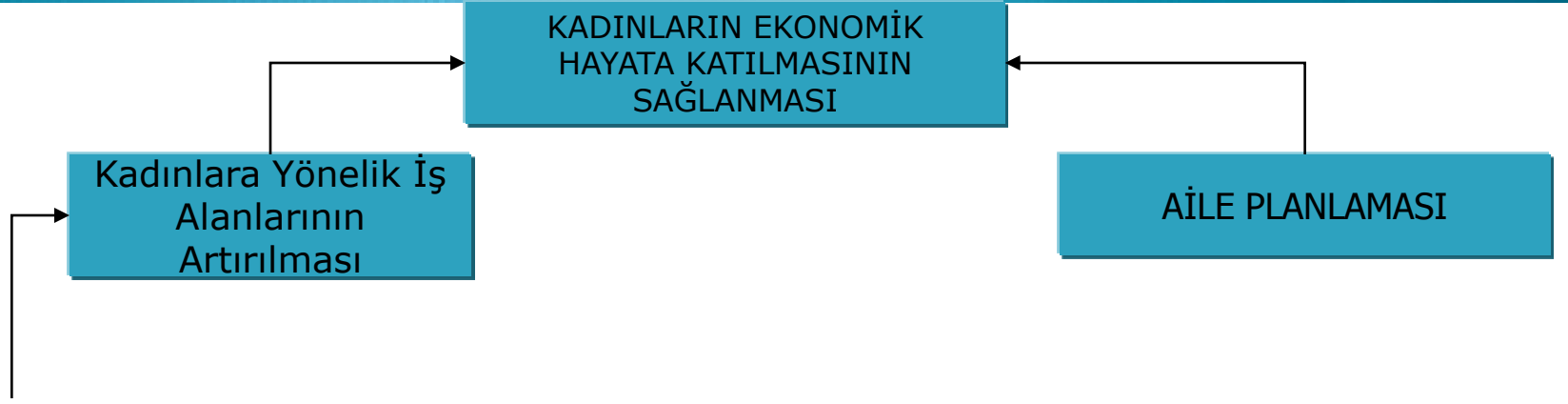
HEDEFAĞACI



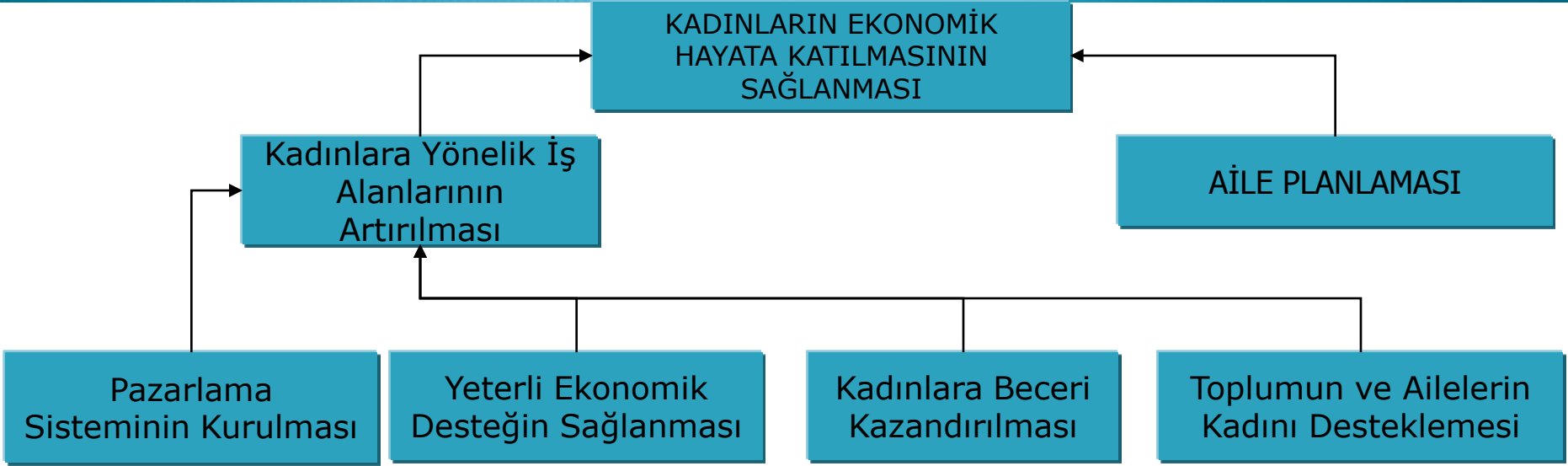
HEDEF AĞACI



HEDEF AĞACI



HEDEF AĞACI



HEDEF AĞACI



HEDEFAĞACI

- ▶ **UYGULAMA ZAMANI !!!**

Adım 4: Strateji Analizi

- ▶ Hedef ağacındaki aynı türden hedef kümelerine strateji denir.

Nasıl Yapılır?

- Hedef ağacından arzu edilmeyen hedefler elenir
- Bir proje oluşturacak olası alternatif stratejiler ortaya konur
- Bir veya birden fazla strateji seçilir
- Belirlenen kriterlere (maliyet, aciliyet, politik durum vb.) göre optimum stratejinin hangisi olduğunu konusunda değerlendirme yapılır
- Projeyi oluşturacak stratejiye karar verilir

Strateji Analizi

- Ortaya konacak *kriterler* ışığında hangi hedeflere odaklanılacağı ve hangi hedeflerden vazgeçileceğinin tespit edildiği analizdir. Temel kriterlere örnek:

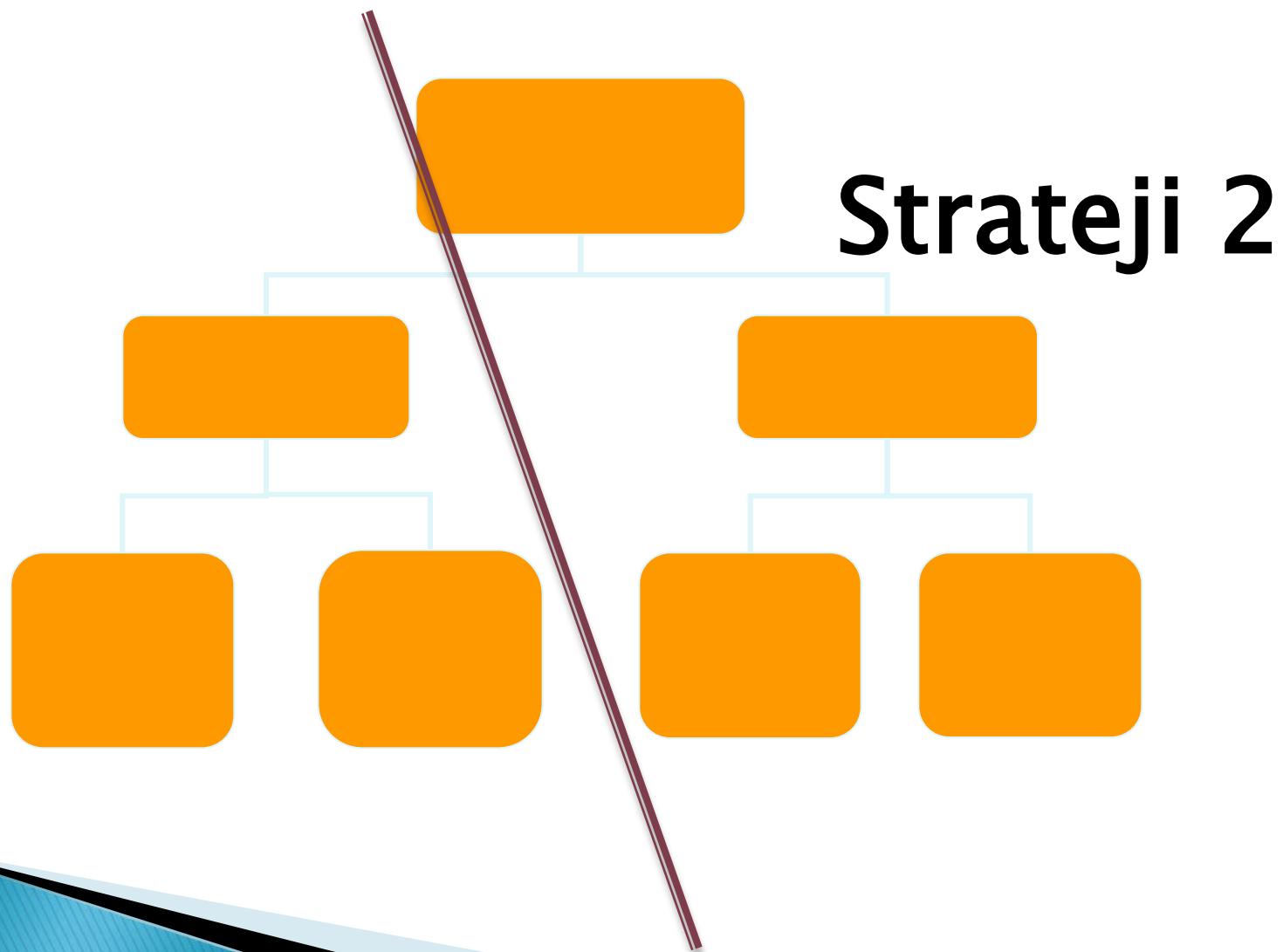


Strateji Analizi

Strateji 1

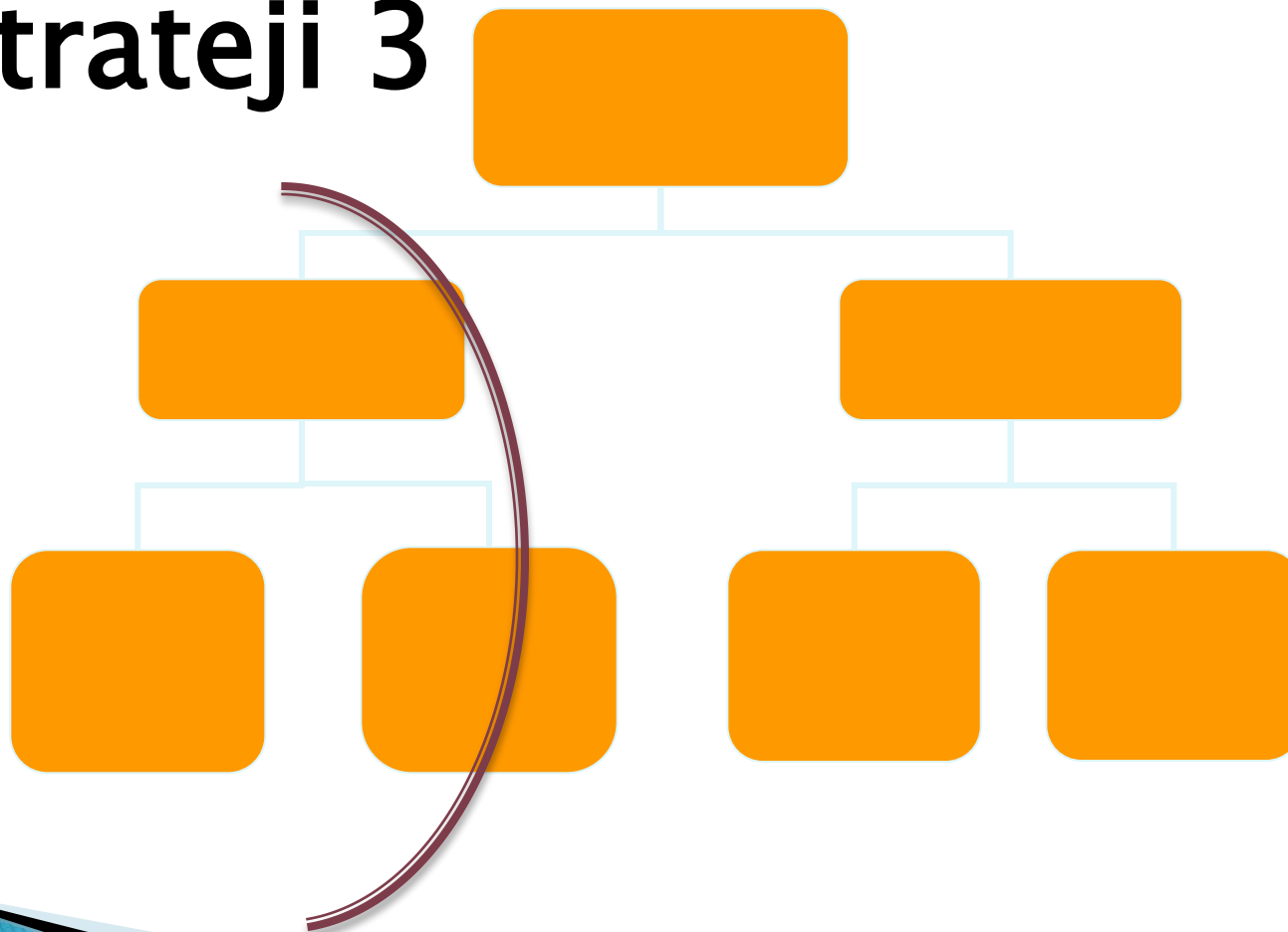


Strateji Analizi



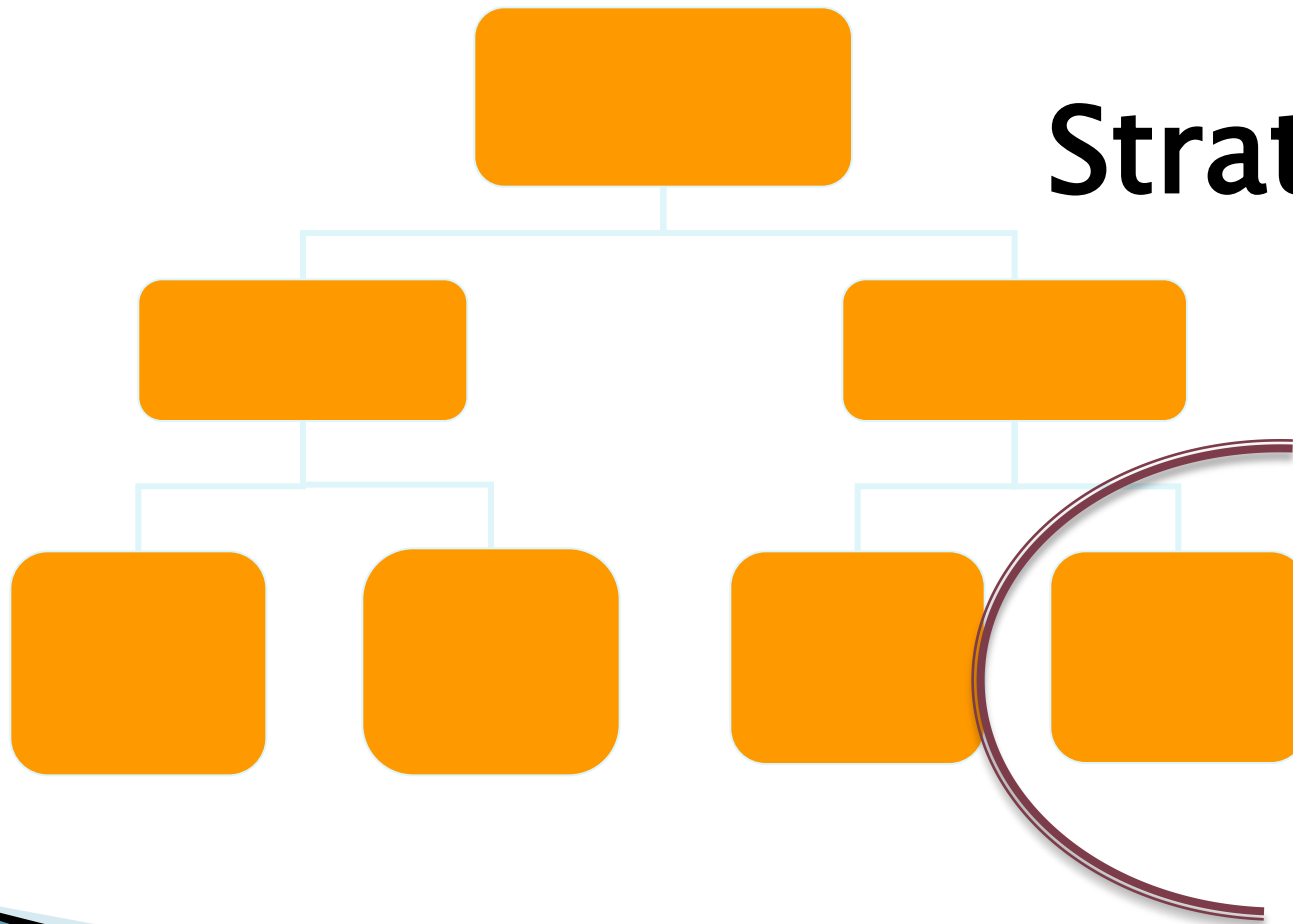
Strateji Analizi

Strateji 3



Strateji Analizi

Strateji 4

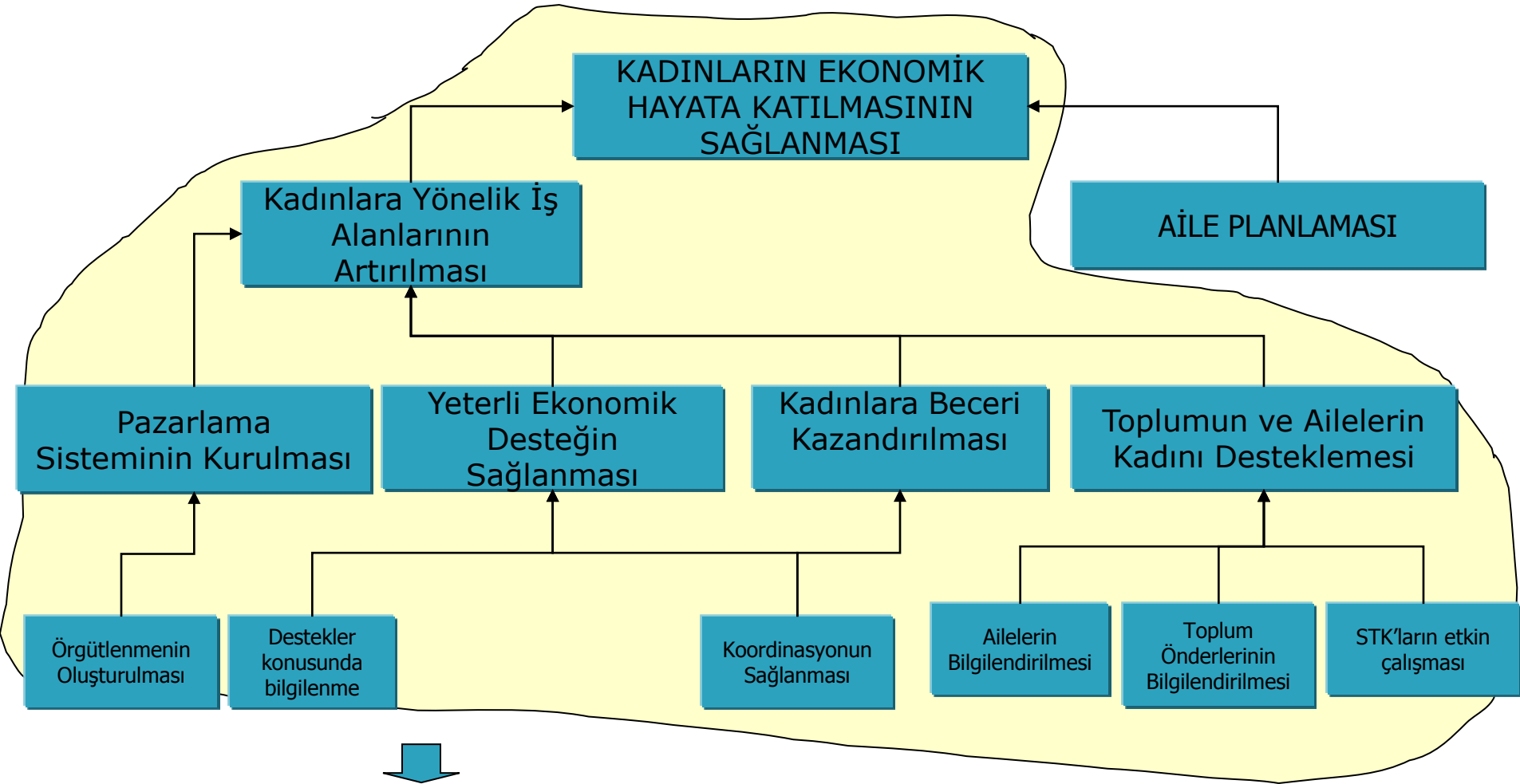


Strateji Analizi

Strateji Seçiminde Dikkate Alınacak Kriterler

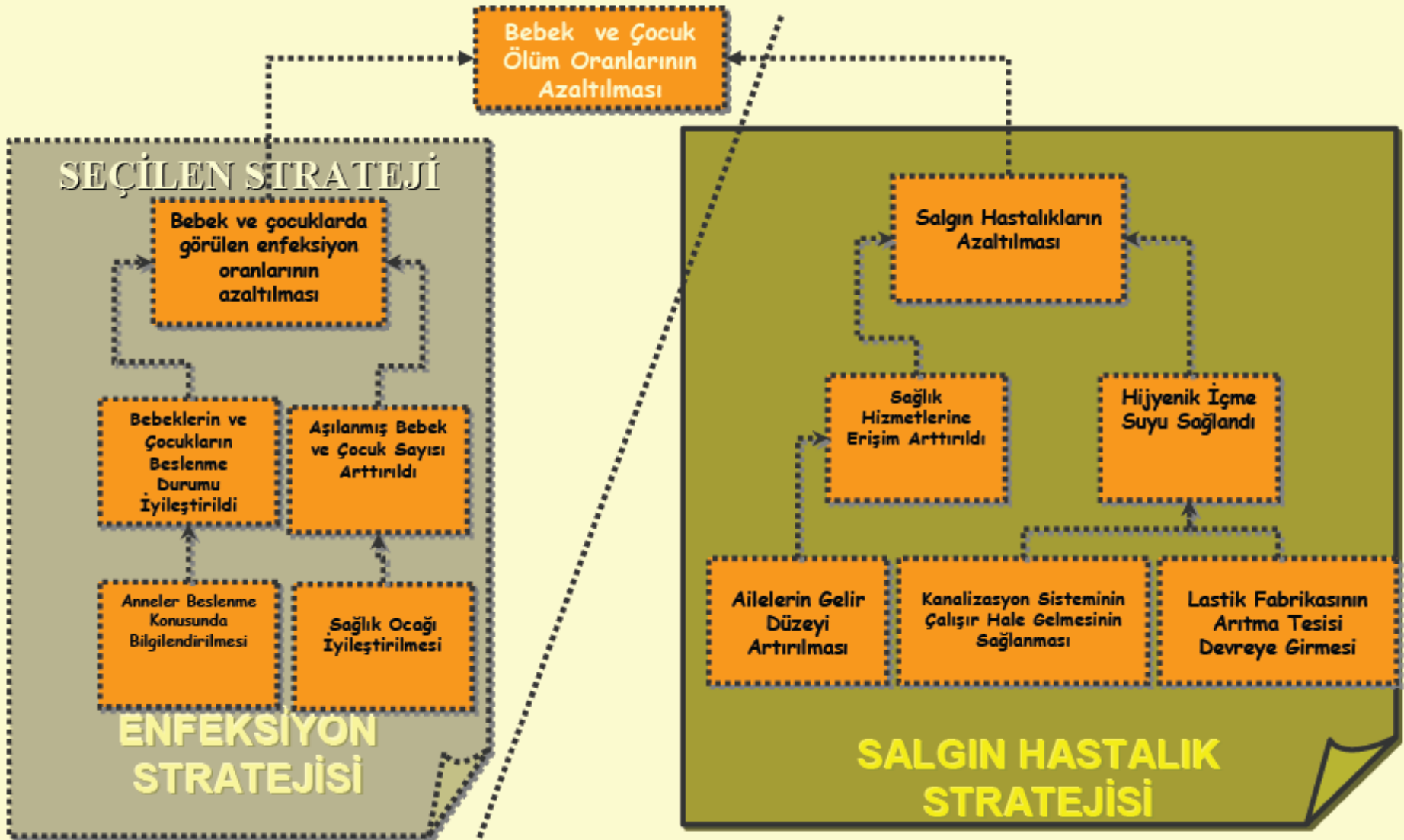
- ✧ Maliyetler
- ✧ Farklı Paydaşların
- ✧ Bakış Açıları
- ✧ Faydaların Zaman Perspektifi
- ✧ Mevcut Kaynaklar
- ✧ Mevcut Potansiyel ve Kapasiteler
- ✧ Politik Yapılabilirlik
- ✧ Verimlilik ve Etkinlik
- ✧ Sosyal Kabul Edilebilirlik
- ✧ Eşitsizliklerin (Kadın-Erkek) Giderilmesine Katkısı
- ✧ Diğer Projeleri Tamamlayıcılık
- ✧ Aciliyet

STRATEJİ ANALİZİ



SEÇİLEN STRATEJİ

STRATEJİ ANALİZİ

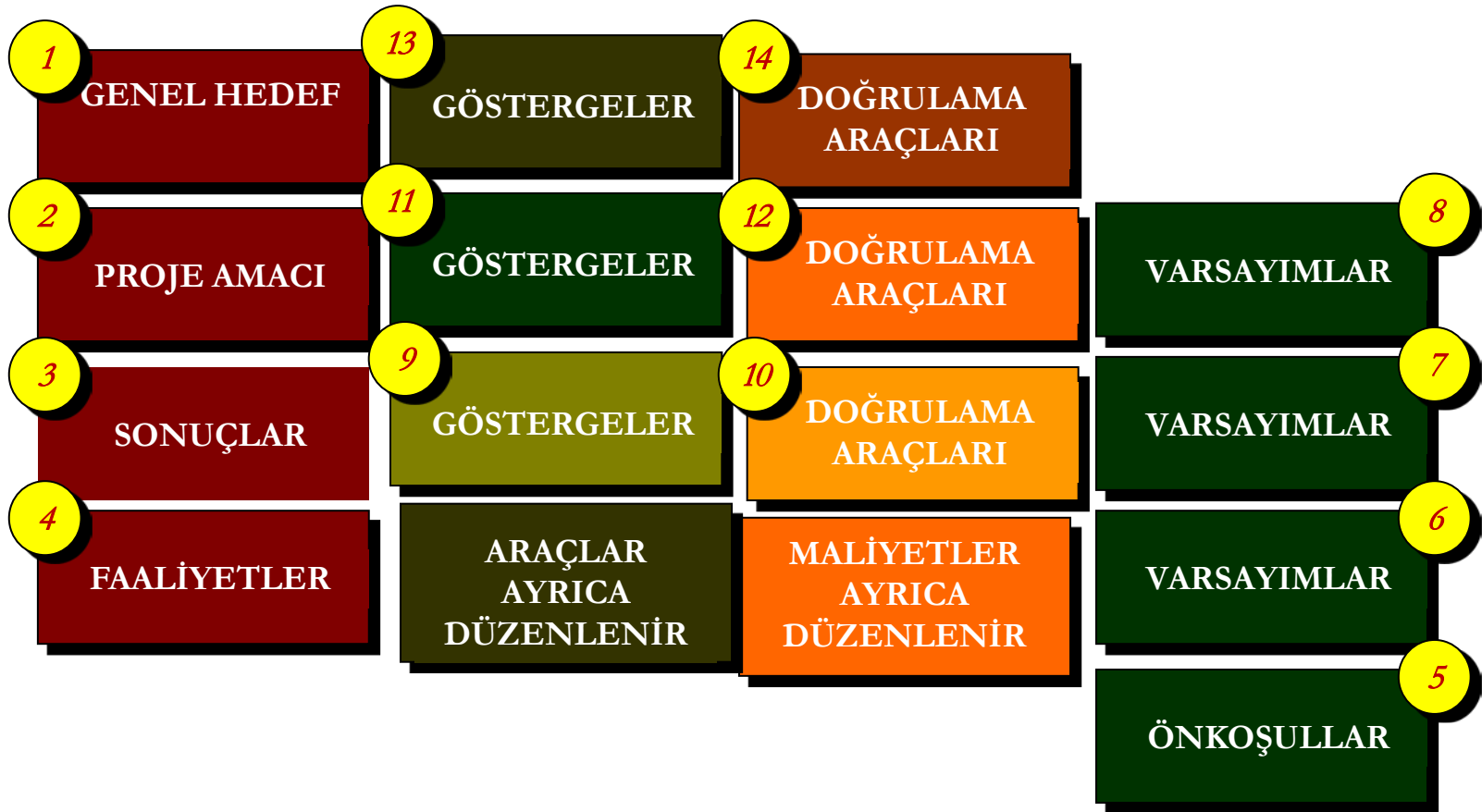


MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİNİN HAZIRLANMASI

Adım 5: Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Müdahale Mantığı-Projenin Kapsamı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef			
Proje Amacı			
Sonuçlar			
Faaliyetler	Araçlar	Maliyet	
			Ön-koşullar

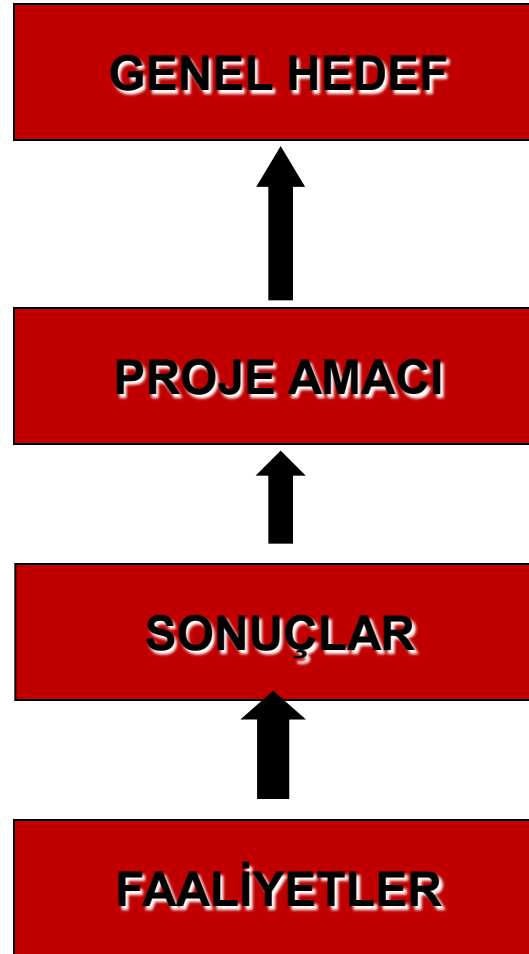
Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması



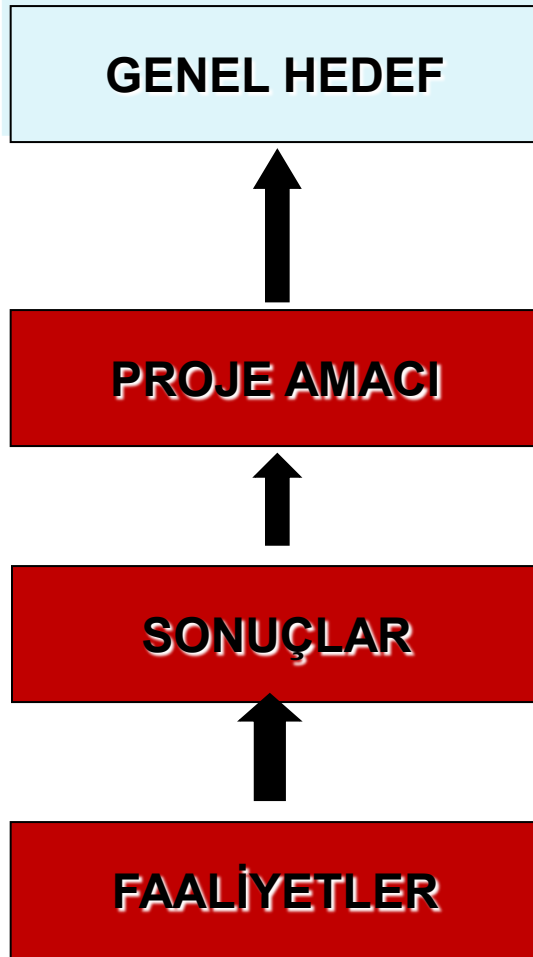
Strateji Analizinden Mantıksal Çerçeve Matrisine Geçiş

- ▶ Hedeflerin nasıl yazılması gerektiğine karar verin
- ▶ Stratejinizi seçin
- ▶ Seçtiğiniz stratejinin ağacını tamamlayın
- ▶ Hedeflerin nasıl ifade edileceğine karar verin (Yazım dili tercihi kullanılabilir)
- ▶ Hedefleri gözden geçirin (araç–amaç ilişkisi)
- ▶ Hedefleri mantıksal çerçeveye aktarın (genel hedef, proje amacı, sonuçlar, faaliyetler)

Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

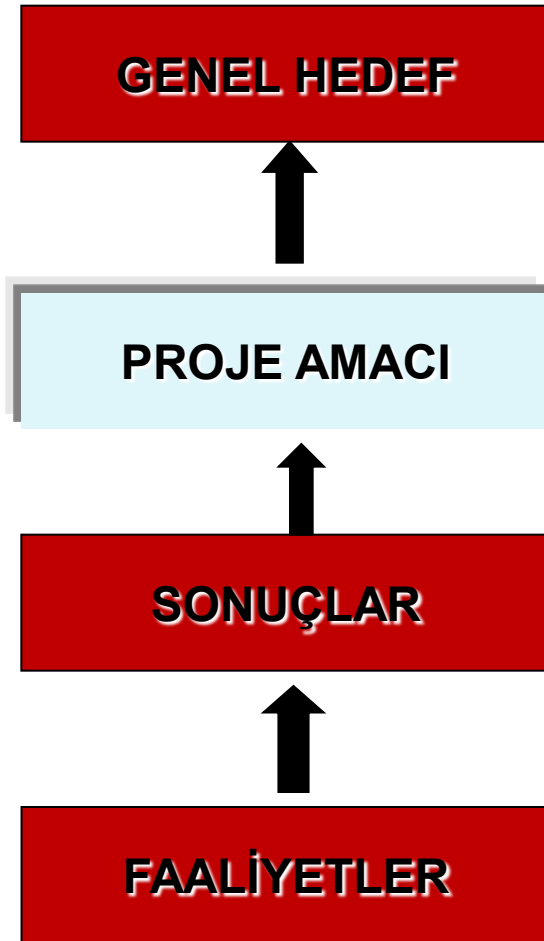


Projenin Genel Hedefi



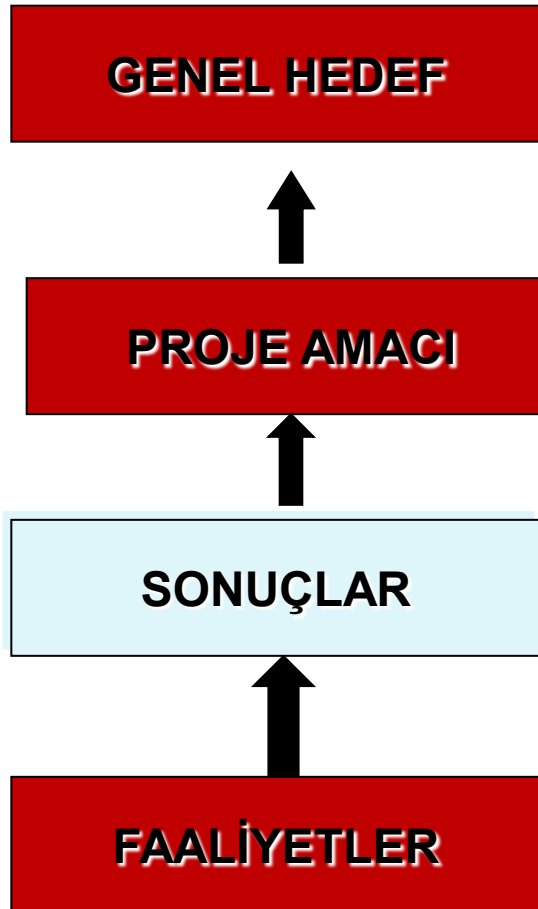
- ▶ HEDEF AĞACININ EN ÜST SEVİYESİNDE YER ALAN VE PROJENİN KATKIDA BULUNACAĞI HEDEF
- ▶ Genel Hedef, aynı zamanda ideal durumu tanımlar.
- ▶ Ulaşılması uzun dönemlidir.
- ▶ Her bir projenin amacına ulaşması, genel hedeflere bir adım daha yaklaşmayı olanaklı kılacaktır.

Proje Amacı



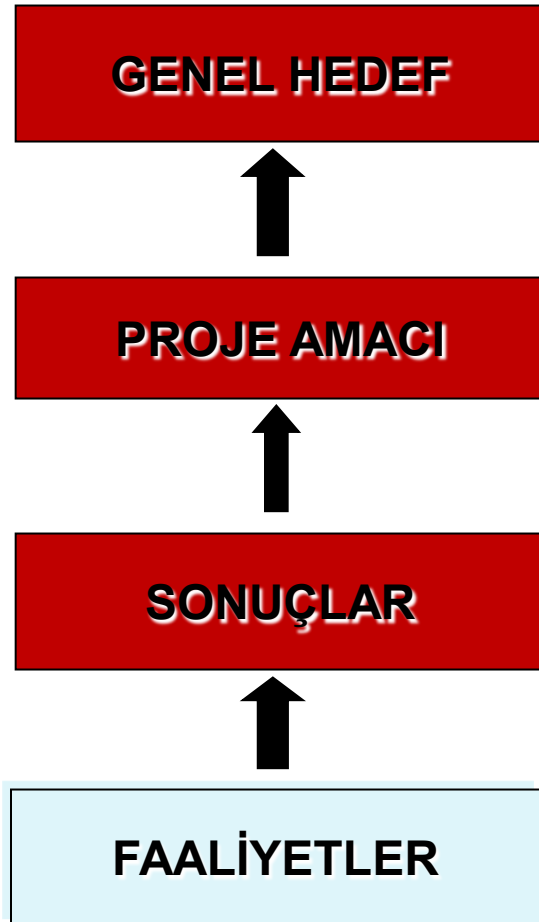
- ❑ Projenin gerçekleşmesi ile ulaşılabilecek olan ve projenin kendisinden daha uzun ömürlü olması beklenen amaç.
- ❑ Hedef gruplar için sürdürülebilir yarar sağlama açısından projenin ana amacı
- ❑ Projenin sonucunda ulaşılır.
- ❑ Özgün, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi olan ve belli bir zaman ve yere bağlı olarak tanımlanmalıdır.

Sonuçlar



- ▶ Proje Amacına Ulaşılmasını Sağlayan Hedefleri İçerir
- ▶ Gerçekleştirilecek faaliyetlerin ürünleri
- ▶ Projenin amacına ulaşılması için yerine getirilmesi gereken alt hedeflerdir.
- ▶ Ölçülebilir, gerçekleştirilebilir olarak tanımlanmalıdır.

Proje Faaliyetleri



- ▶ Faaliyet: Sonuçları Elde Etmek İçin Yapılması Gerekenler
 - Hedef ağacından çıkarılır
 - Özel teknik incelemelerle ortaya çıkar
 - Paydaş analizinde belirlenir
- ▶ Projenin sonuçlarını üretmek için projenin parçası olarak uygulanacak görevler
- ▶ Belirli bir zamana ve bütçeye dayalı olarak kaynakların kullanılması ve proje amacına ulaşmayı sağlayacak sonuçların üretilmesi

STRATEJİ'DEN MANTIKSAL ÇERÇEVEYE

GENEL HEDEF

KADINLARIN EKONOMİK
HAYATA KATILMASININ
SAĞLANMASI

Kadınlara Yönelik İş
Alanlarının
Artırılması

AİLE PLANLAMASI

PROJE AMACI

SONUÇLAR

Pazarlama
Sisteminin Kurulması

Yeterli Ekonomik
Desteğin
Sağlanması

Kadınlara Beceri
Kazandırılması

Toplumsal ve
Ailelerin Kadını
Desteklemesi

Örgütlenmenin
Oluşturulması

Destekler
konusunda
bilgilendirme

Koordinasyonun
Sağlanması

Ailelerin
Bilgilendirilmesi

Toplum
Önderlerinin
Bilgilendirilmesi

STK'ların etkin
çalışması

FAALİYETLER

Adım 5.2: Varsayımlar

Riskler nedir?

- ▶ Projenin başarısı için önemli olan ve dışsal faktörler olarak ifade ettiğimiz **olumsuz etkilerin tümü**.

Varsayımlar nedir?

- ▶ Projenin başarısını etkileyen veya belirleyen **dışsal faktörlerin olumlu olarak ifade edilmesidir**

Niçin gereklidir?

- ▶ Proje asla gerçek durumu kapsayamaz. Dışsal faktörler ve projenin başarısı üzerinde önemli etkilere sahip riskler tanımlanarak dikkate alınma ve izlenmelidir.

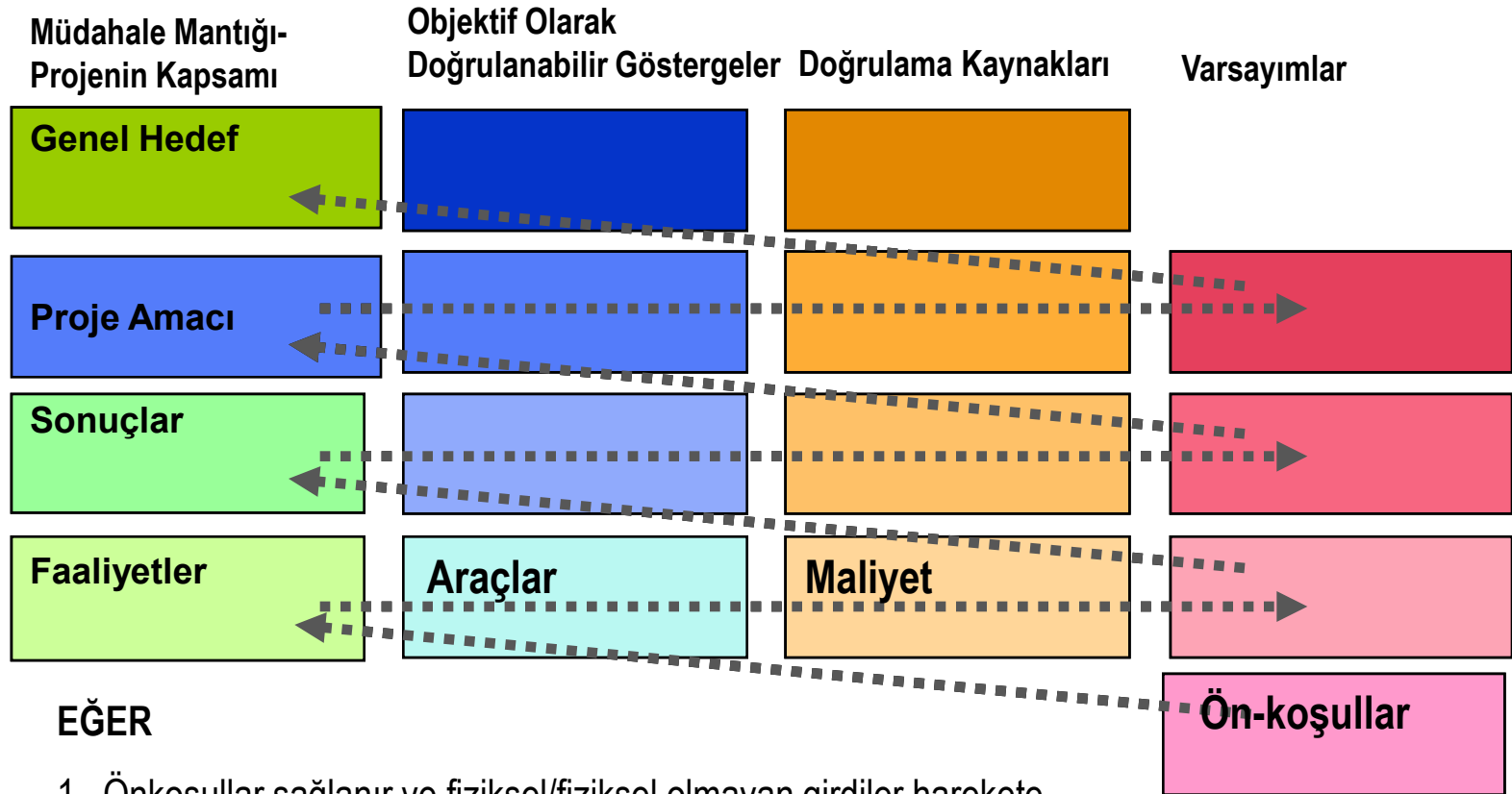
Önkoşullar nelerdir?

- ▶ **Faaliyetler başlamadan önce** aşılması gereken koşullardır

Varsayımların Matrise Yerleştirilmesi

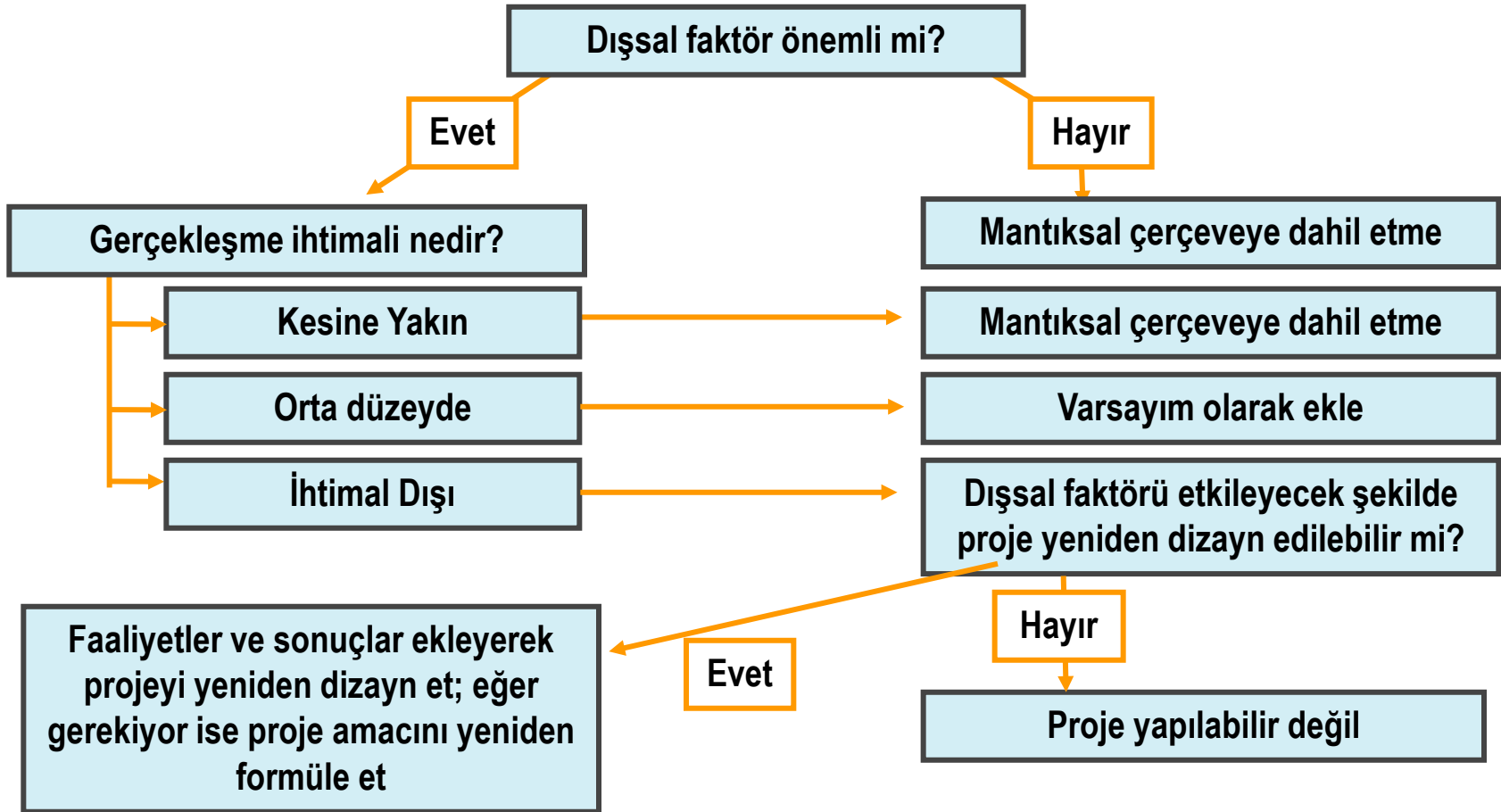
- ▶ **Sonuçları elde etmek için** gerekli olan varsayımlar
- ▶ **Proje amacına ulaşmak için** gerekli olan varsayımlar
- ▶ **Genel Hedefe ulaşmak için** gerekli olan varsayımlar
- **Faaliyetler** seviyesine yerleştirilir
- **Sonuçlar** seviyesine yerleştirilir
- **Proje amacı** seviyesine yerleştirilir

Varsayımların Matrise Yerleştirilmesi



1. Önkoşullar sağlanır ve fiziksel/fiziksel olmayan girdiler harekete geçirilirse faaliyetler gerçekleşecek...
- 2.Faaliyetler gerçekleşir ve varsayımlar tutarsa sonuçlara ulaşılacak.....
- 3.....

Varsayım Değerlendirme Algoritması



Adım 5.3.: Göstergeler

- ▶ Proje amaçlarını her seviyede operasyonel olarak ölçebilen, performans ölçüm olanağı sağlayan ve projenin her aşamada izlenmesine olanak sağlayan araçlardır.
- ▶ Her bir gösterge kısaca müdahaleye ilişkin Hedef Grup, Nicelik, Nitelik, Zaman ve Yer konusunda bilgi içermelidir.

Ne İşe Yararlar?

- ▶ Genel Hedef, Proje Amacı ve Sonuçların karakteristiklerini açıklığa kavuştururlar
- ▶ Projeyi daha objektif bir şekilde yönetmeyi sağlarlar
- ▶ Performans ölçümü, izleme ve değerlendirme için bir baz oluştururlar

Not: Sıklıkla, bir amaç için birden fazla gösterge kullanmak gerekebilir. Böylece, amaçın başarılp başarılmadığı konusunda daha güvenilir bilgi elde edilir.



Adım 5.3.: Göstergeler

Göstergeler aşağıdaki sorulara cevap vermelidir:

☐ Ne kadar?

Nicelik

☐ Nasıl bir değişim?

Nitelik

☐ Kim?

Hedef grup

☐ Ne zaman ?

Zaman

☐ Nerede?

Yer

Göstergeler “SMART” Olmalı

SPECIFIC (Spesifik), ölçmesi gereken şeyi ölçen

MEASURABLE (Ölçülebilir) Kabul edilebilir maliyetler içerisinde niteliksel ve/veya niceliksel olarak ölçülebilir olmalı

AGREED UPON (Üzerinde uzlaşılan) Bütün taraflar göstergenin özellikleri konusunda uzlaşmış olmalı

RELAVANT (İhtiyaca Uygun) Bilgiyi kullananların ihtiyaçlarını karşılayacak

TIME BOUND & **C**OST EFFECTIVE (Sürelili ve maliyet etkin)

Doğrulanabilir Göstergelerin Belirlenme Adımları

Hedef : İlköğretim öğretmenlerinin teknolojiye uyumunun sağlanması

Gösterge: Öğretmenlerin eğitimde bilgisayar kullanımı

İlk Adım : Nicelik

100 İlköğretim öğretmenin eğitimde bilgisayara kullanımının sağlanması

İkinci Adım – Nitelik

100 İlköğretim öğretmenin “eğitim planlamasında” konusunda bilgisayar kullanımının sağlanması

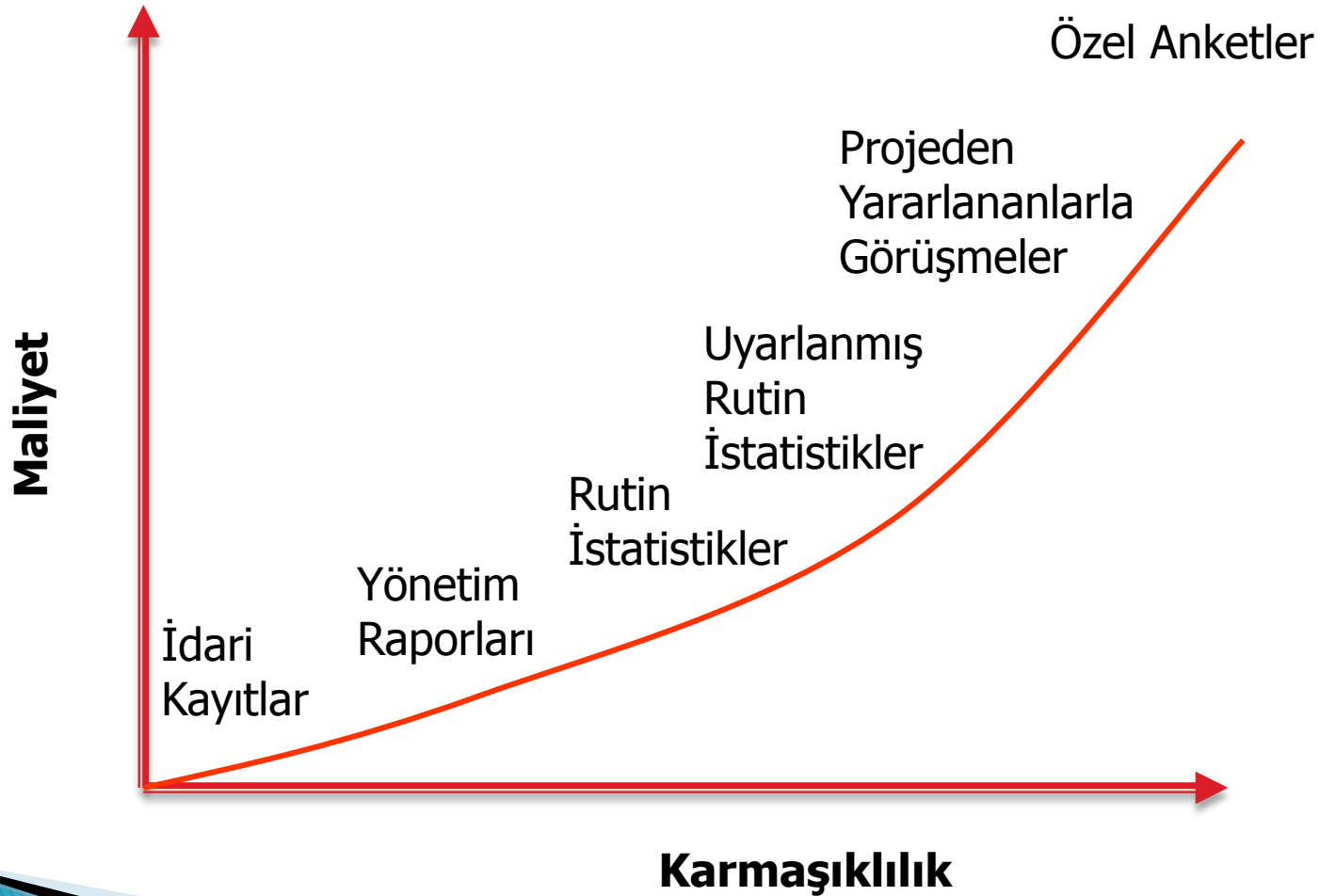
Son Adım : Zaman

100 İlköğretim öğretmenin Eylül 1996'ya kadar (2nci yılın sonunda) eğitim planlamasında konusunda bilgisayar kullanımının sağlanması

Adım 5.4.: Doğrulama Kaynakları

- ▶ Doğrulama Kaynakları, göstergelerin kontrol edilmesi için gerekli bilgiyi sağlayacak dokümanlar, raporlar ve diğer kaynaklardır.
- ▶ Göstergelerin belirlenmesiyle eş zamanlı olarak doğrulama kaynakları da belirtilmelidir.
- ▶ Doğrulama kaynakları şu bilgileri vermelidir:
 - Bilginin sağlanacağı format (örn: İlerleme raporları, proje hesapları, proje kayıtları, resmi istatistikler vs.),
 - Bilgiyi kimin sağlayacağı,
 - Bilginin hangi sıklıkta sağlanacağı
 - (örn: Aylık, üç aylık, yıllık vs.)

Adım 5.4.: Doğrulama Kaynakları ve Seçimi



MANTIKSAL ÇERÇEVEYE ÖRNEĞİ

Proje Kurgusu	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Riskler-Varsayımlar
Genel Hedefler Kırsal alanda kadının ekonomik ve sosyal hayata kazandırılmasının sağlanması	•Çalışan ve ailesine gelir getiren faaliyetler bulunan kadın sayısında artış sağlandı •İşsizlik oranı azaldı •Ailelerin gelir seviyelerinin artışı	•Hane başına milli gelir rakamı •Resmi ekonomik veriler •İşsizlik verileri	
Özel Amaç Gelir getirici faaliyetler ile kadının aile geçimine katkı sağlaması Meslek eğitimi ile kadının işgücüne katılımının teşvik edilmesi Kadının çalışması ve ailesine gelir getirmesi önündeki önyargıların giderilmesi	•20 kadın arıcılık ile gelir etmeye başladı •20 kadın halı-kilim dokuma ile gelir elde etmeye başladı •20 kadın yöresel mutfak ürünlerini satarak kazanç elde ediyor •Kadının çalışmasına karşı çıkanlarda azalma (çalışan kadınların aileleri)	•Arıcılıktan eldi edilen geliri gösteren resmi veriler •Kayıtlı kadın istihdamı •Kadın işletmecilerin gelir beyanı •Kooperatif gelir beyanı	Varsayımlar-Riskler: •Hedef grubun projeye ilgi göstermesi •Genç kızların ailelerinin desteği •Arıcılığın yapılmasına destek olan doğal dengenin sürmesi
Sonuçlar Kadınların aile ekonomisine katkı sağlamaya başladı Kadının çalışması veya gelir getirecek çalışma yapmasının önündeki engeller kısmen de olsa giderildi Mesleki eğitim sağlanması ile kadınların işgücüne katılımı teşvik edildi	•20 kadına arıcılık eğitimi verildi •20 kadına halı-kilim dokuma eğitimi sağlandı •20 kadına pazarlanabilir yöresel mutfak ürünlerini eğitimi sağlandı •60 kadına pazarlama eğitimi ve danışmanlığı verildi •Kadın kooperatifi kuruldu •İki çalışma gezisi yapıldı	•Eğitim tutanakları •Toplantı kayıtları •Danışmanlık faturaları •Proje raporları •Çalışma gezisi raporu	Varsayımlar-Riskler: •Hedef grubun projeye ilgi göstermesi •Genç kızların ailelerinin desteği •Arıcılığın yapılmasına destek olan doğal dengenin sürmesi

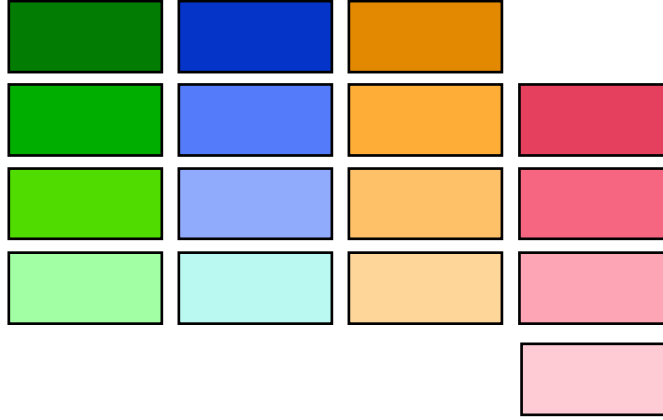
MANTIKSAL ÇERÇEVEYE ÖRNEĞİ

Proje Kurgusu	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Riskler-Varsayımlar
Faaliyet Bileşenleri 1. Proje için gerekli eğitim ekipmanının temin edilmesi 2. Meslek eğitimi kurslarının düzenlenmesi 3. Arıcılık/halı-kilim/yöresel mutfak gibi konularda eğitimler düzenlenmesi 4. Eğitim alan kızların pazarlama eğitimleri ve danışmanlığı 5. Kooperatif kurulması için teknik destek sağlanması 6. İyi uygulamaları görmek için Beypazarı ve Safranbolu'ya çalışma gezisi 7. Önyargıların kırılması için topluma yönelik bilgilendirme faaliyetleri	Araçlar: 1. Eğitimler 2. Danışmanlık hizmeti 3. Satın alma ihalesi 4. Çalışma gezileri 5. Tanıtım ve görünürlük aktiviteleri	Maliyetler: Faaliyetin maliyetleri nelerdir? Bunlar nasıl sınıflandırılır? (Faaliyet Bütçesinde maliyet kalemleri gösterilecek)	ön-koşullar: Proje kapsamında herhangi bir önkoşul bulunmamaktadır.

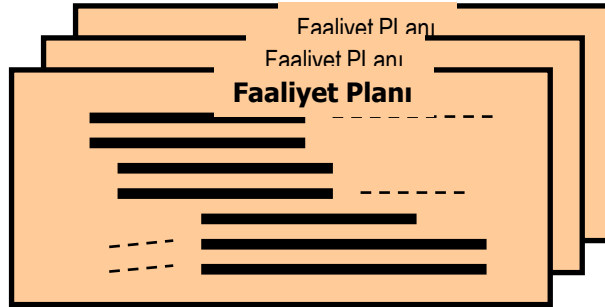
Faaliyet Planı ve Bütçe Hazırlama Esasları

Faaliyet Planı ve Bütçe

Mantıksal Çerçeve



Faaliyet Planı



Bütçe

		Bütçe		Bütçe	
		Bütçe		5500	1750
		Bütçe		4250	750
Maaşlar	5000	5500	4250	400	3100
Yolluklar	1250	1750	750	1100	
Araç Gid.	3750	4250	400		
Office	750	750	1100		
Tel/Fax	400	400	3100		
Tohum	850	1100			
Gübre	2300	3100			

Adım 6: Faaliyet Planlaması

FAALİYET PLANLAMASI

- ▶ Faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli detayları tanımlar
- ▶ Faaliyetlerin sırasını, süresini ve önceliğini belirler
- ▶ Uygulama ve yönetim sorumluluklarını tayin eder

Faaliyet Planı

- ▶ Detaylandırılmış faaliyetlerin başlama ve bitiş zamanlarının belirlenmesiyle Faaliyet Planı oluşturulabilir.
- ▶ Zamanı doğru öngörmek genellikle güçtür, bunda **deneyim ve teknik bilgiden** faydalanılmalıdır.
- ▶ Bu konuda yeterli bilgi sahibi olunamaması, karşı karşıya kalınan **yaygın bir durumdur** ve gerekli zamanı doğru öngörememeye neden olur.

Faaliyet Planı

- **Ana faaliyetlerin listelenmesi;** Mantıksal çerçevedeki faaliyetler operasyonel detayda faaliyet planının hazırlanması için bir baz olarak kullanılabilir.
- **Faaliyetleri detaylandırmak;** faaliyetleri detaylandırmanın amacı onları organize etme ve yönetme işlerini kolaylaştırmaktır. Bunun kritik noktası detaylandırmayı doğru yapmaktır. En yaygın hata fazla detaylandırmaktır. Planlamacı gerekli zaman ve kaynakları öngörür ve sorumlulukların dağıtılması için yeterli ayrıntıya sahip olur olmaz detaylandırmayı durdurmalıdır.
- **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 faaliyetler dizisini gösterir. Bağımlılıklar aynı kişi tarafından yapılacak faaliyetler arasında da olabilir.

Faaliyet Planı

Faaliyetlerin başlama, uygulanma süreci ve tamamlanma zamanını belirlemek; detaylandırılmış faaliyetlerin başlama ve bitiş zamanlarının belirlenmesiyle Faaliyet Planı oluşturulabilir. Zamanı doğru öngörmek genellikle güçtür, bunda deneyim ve teknik bilgiden yararlanılmalıdır. Bu konuda yeterli bilgi sahibi olunamaması, karşı karşıya kalınan yaygın bir durumdur ve gerekli zamanı doğru öngörememeye neden olur.

Öngörülerde sapma nedenleri:

- Gerekli bazı detay faaliyetleri ihmal etmek,
- Faaliyetlerin bağımlılıkların yeterince ortaya konamaması,
- Kaynak dağılımında etkinsizlik (aynı kişi /kurum veya aynı malzemeyi aynı anda iki veya daha fazla sayıda işin yapılması için tahsis etmek),
- Hızlı sonuç alma isteği

Faaliyet Planı

Gerekli ihtisas/becerinin tamamlanması; ne yapılması gerektiği ortaya konduğunda gerekli ihtisası belirlemek kolaydır.

Böylece mevcut beşeri sermaye ile Faaliyet Planının gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini öngörmek ve gerekli eksikliklerin tamamlanması mümkün olur.

Grup içinde işlerin tahsisi; hangi işi kimin yapacağını belirlemekten daha kapsamlı bir şeydir.

Görev ve sorumluluklar belirlenir ve bunların dağılımında bireylerin yetenek, deneyim ve kapasiteleri dikkate alınır.

Bireylerin görevlerinin gereğini yeterince kavramış olmaları sağlanır. Eğer bu sağlanamazsa alt faaliyetlere ilişkin tüm detayların da belirlenmesi durumunda kalınabilir.

Faaliyet Planı

Faaliyetler



- Hazırlık Aşaması
- Başlangıç Uygulamaları
- Temel Uygulamalar
- Sürdürülebilirlik Faaliyetleri
- Görünürlük Çalışmaları

	1. Dönem						2. Dönem						
Faaliyet	Ay 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	12	Sorumlu Kuruluş(lar)
Hazırlık Aşaması....													---
Başlangıç Uygulamaları...													--
Temel Uygulamalar .													--
.....													--

Adım 7: Bütçe

Genel Esaslar

- ▶ Bütçe proje teklifi hazırlanan kurumun belirlediği **para birimi** ile hazırlanmalıdır.
- ▶ Bütçe süresi **proje süresi** ile sınırlıdır.
- ▶ Bütçeye aktarılan her türlü gider yapılacak **faaliyetlerle ilgili** olmalıdır.
- ▶ Bütçeye aktarılan giderler **sadece istenilen hibe tutarını değil, projeyle ilgili tüm giderleri** kapsamalıdır.
- ▶ Bütçenin yıllar itibarıyla dağılımının **faaliyet planına uygun** olması gerektiği unutulmamalıdır.

Bütçe

- ▶ Bütçe aktarılan her tutar gerçekçi olmalı, hibe tutarını arttırabilmek için bu tutarlar şişirilmemelidir.
- ▶ Bütçeye aktarılan giderler hibe rehberinde açıklanan uygun giderler tanımına uymalıdır.
- ▶ Bütçeye aktarılan her giderin kullanma aşamasında belgelendirileceği unutulmamalıdır.

3 zorunlu kısımdan oluşur:

- ▶ Faaliyet bütçesi
- ▶ Maliyetlerin gerekçelendirilmesi
- ▶ Beklenen finansal kaynaklar

FAALİYET BÜTÇESİ

1. İnsan kaynakları

2. Seyahat⁵

3. Ekipman ve malzeme⁶

4. Yerel ofis/Proje maliyetleri⁷

5. Diğer maliyetler,Hizmetler⁸

6. Diğer¹²

8 adet Bütçe Başlığı

Tüm proje maliyetleri bu başlıklar arasında dağıtılmalıdır.

7. Ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti (1-6)

8. İhtiyat akçesi (ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 7'nin maksimum %5'i)

9. Toplam uygun doğrudan proje maliyeti (7+ 8)

10. İdari maliyetler (toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 9'un maksimum %7'si)

11. Toplam uygun proje maliyeti(9+10)

FAALİYET BÜTÇESİ

1. İnsan Kaynakları	Her bütçe başlığı kendi içinde alt kalemlere ayrılır.
2. Seyahat ⁵	
2.1. Uluslararası seyahat 2.2. Yerel seyahat	
3. Ekipman ve malzeme ⁶	
4. Yerel ofis/Proje maliyetleri ⁷	
5. Diğer maliyetler,Hizmetler ⁸	
6. Diğer ¹²	
7. Ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti (1-6)	
8. İhtiyat akçesi (ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 7'nin maksimum %5'i)	
9. Toplam uygun doğrudan proje maliyeti (7+ 8)	
10. İdari maliyetler (toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 9'un maksimum %7'si)	
11. Toplam uygun proje maliyeti(9+10)	

FAALİYET BÜTÇESİ

Maliyetler	Birim	Birim sayısı	Birim maliyet	Toplam maliyet
------------	-------	--------------	---------------	----------------

Bütçe sütunları:

Maliyet çeşidi-bütçe kalemi (bilgisayar,proje koordinatörü,vs.)

Ölçü birimi – adam-ay, sayılar, vs.)

Miktar (birim sayısı) – ör. 3, 5000

Birim maliyeti – (ör. 1000 Euro)

FAALİYET BÜTÇESİ (4)

Giderler	Birim	Birim Sayısı	Birim maliyeti	Toplam maliyet
1. İnsan Kaynakları				
2. Seyahat 2.1. Uluslararası seyahat 2.2. Yerel Seyahat				
3. Ekipman ve Malzeme				
4. Yerel Ofis/proje maliyeti				
...				

İstenen miktar bütçe kalemleriyle uyumlu olmalıdır- ayrıca bakınız Faaliyet Tanımı (EK 1)

UYGUN OLMAYAN MALİYETLER

- ▶ Borçlar ve borç ve zarar karşılıkları;
- ▶ Faiz borcu;
- ▶ Bir başka çerçevede finanse edilmiş kalemler;
- ▶ Arazi ve bina alımları;
- ▶ Döviz kaybı;
- ▶ KDV dahil vergiler;
- ▶ Üçüncü şahıslara krediler;
- ▶ Kamu görevlilerinin maaşları;
- ▶ Proje hazırlama faaliyetleri;
- ▶ Önceden ödenmiş maliyetler;
- ▶ Projeyle ilgisi olmayan giderler;
- ▶ Bireysel sponsorluklar, kar amacı güden faaliyetler (kapasite artırımı/ eğitim projeleri için);
- ▶ Projeden önce başlayan faaliyetlerin maliyeti;
- ▶ Bağışlar

DOĞRUDAN UYGUN MALİYETLER

- ▶ Faaliyet için atanan personel maliyeti, gerçek maaşlar yanında sosyal güvenlik masrafları ve diğer ücretle ilgili maliyetlere karşılık gelenler; maaşlar ve maliyetler Başvuru Sahibi/Ortak tarafından normalde karşılanan masrafları aşmamalıdır; Eşik değerlerini kontrol ediniz!
- ▶ Gündelik ve seyahat maliyetleri, projede yer alan ekip ve diğer kişiler için. Başvuru Sahibi/Ortak tarafından normalde karşılanan masrafları ve AK tarafından yayınlanan sözleşme imzalama tarihindeki gündelik oranlarını aşmamak kaydıyla.- Eşik değerlerini kontrol ediniz!
http://europa.eu.int/comm/europeaid/perdiem/index_en.htm);
- ▶ Satın alınan (yeni) veya kiralanan (yeni veya kullanılmış) ekipman ve malzeme maliyetleri özellikle faaliyetin amacıyla uyumlu ve hizmetin maliyeti piyasa oranlarına denk olmalıdır;
- ▶ Tesislerin tadilatıyla ilgili maliyetler

DOĞRUDAN UYGUN MALİYETLER

- Yerel Ofis/Proje Maliyetleri idari amaçlar için değil, sadece projenin belirli maliyetleri içindir.
- Doğrudan Sözleşme Şartlarından Doğan Maliyetler (bilgi dağıtımı, faaliyete özel değerlendirme, denetim, çeviri, yazılı baskı, sigorta, vs.) finansal hizmet maliyetleri de dahil olmak üzere (özellikle banka transferleri) Faaliyetleri kontrol ediniz!
- Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri Alım Maliyetleri
- Denetim Maliyetleri hibe 50.000/75.000 €'dan büyük veya eşit ise
- Görünürlük (Visibility) Maliyetleri

MALİYET GEREKÇELERİ

Her bir bütçe kalemi için **maliyet gerekçeleri**, uygunlukla ilgili bilgi sağlar.

Yayın: Yayının ilgili olduğu faaliyet, baskı öncesi faaliyetler, sayfa sayısı, format, renkler, dağıtım araçları,vs.

Otobüsle yerel seyahat– Seyahatin ilgili olduğu faaliyet, kimin seyahat edeceği, ne amaçla seyahat edeceği, gidilecek yer, mesafe (km), yakıt tüketimi, yakıt maliyeti, vs.

Ekipman –ayrıntılı şartname

HER BİR BÜTÇE ALT BAŞLIĞININ GEREKÇESİ

BEKLENEN FİNANSMAN KAYNAKLARI

Ek B2. Beklenen Finansman kaynaklar		
	Tutar	Toplamın
	EUR	yüzdesi
		%
Başvuru sahibinin mali katkısı	0,00	0,00
Bu başvuruda talep edilen komisyon katkısı	0,00	0,00
Diğer Avrupa Kurumları veya AB Üye Ülkelerinden yapılan katkı(lar)		
Diğer kurumlarca yapılan katkılar		
Adı:		
Ortak 1		
Ortak 2		
.....		
Toplam Katkı	0,00	0,00
Projeden elde edilen doğrudan gelir		
Genel toplam	0,00	100,00

Başvuru sahibinin vereceği ve hibe olarak alacağı % ve miktarlar belirtilir

BÜTÇE ÖRNEĞİ

Örnek Bütçe

Boş

Dolu 1

Dolu 2