

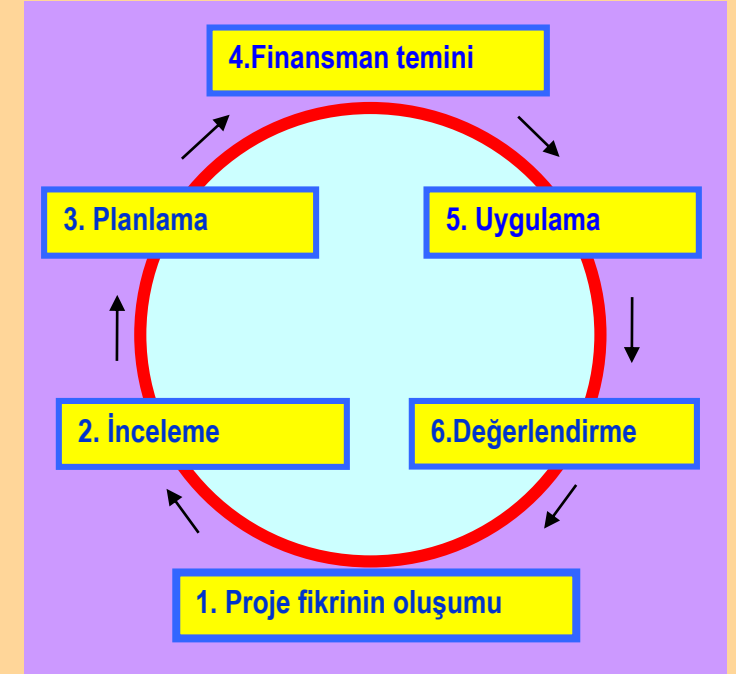


PROJE SÜRECİ YÖNETİMİ



(Project Cycle Management - PCM)

- **Geliştirme :**
Avrupa Birliği Komisyonu
- **Uyarlama:**
Dr. Kemal Tütüncü
- **Yeniden Düzenleme ve Sunuş:**
Dr. Kemal Tütüncü



Kimim

- Selçuk Üniversitesi
Teknoloji Fakültesi
Elektrik Elektronik Müh. Böl.

YEGEDER Başkanı

6 AB projesi koordinatör

4 AB projesi Araştırmacı

2 Ulusal Proje Koordinatör

2 Ulusal Proje Araştırmacı

Kimim

Bağımsız Değerlendirici;

AB Komisyonu-COST, Erasmus, Horison ve diğer

Türk Ulusal Ajansı-Erasmus Programı

IKG Operasyonel Programı

Sektörel Kümelenme Destek Programı

Tübitak

Kosgeb

Mevka

Kimim

<https://www.selcuk.edu.tr/Person/Detail/ktutuncu>

www.kemaltutuncu.com

www.yegeder.org

ktutuncu@selcuk.edu.tr

ktutuncu@gmail.com

Önsöz

- Kalkınma, insanların yaşam kalitesinin gelişmesidir.
- Kalkınma, plan, program ve projelere bağlı olarak gerçekleştirilebilecek bir olgudur.
- Projelerde başarı sağlayabilmek için, proje sürecinin tüm aşamalarında, uluslar arası kabul gören bazı **kalite kriterlerine** uymak gerekir.
- *Aksi takdirde, zaten kıt olan kaynaklara ulaşmak veya bu kaynakları etkin kullanmak mümkün olamaz. (Erasmus %1.5)*

Amaç



- Katılımcılara, uluslararası kalite kriterlerine uygun proje hazırlama, uygulama ve değerlendirme bilgi ve becerisi kazandırmak, böylece;
- Kalkınmada en önemli faktör olan beşeri sermayede kapasite geliştirmek ve sonuçta,
- Kalkınma çabalarına katkı sağlamaktır.

Amaç



- Erasmus KA 210-İlk defa başvuran ya da yeni katılan
- Erasmus KA220-Deneyimli proje koordinatörü
- Horison-Uluslararası proje yürütmede deneyim
- Eureka Eurostars Programı
- Firmanın uluslararası fonlara proje başvurusunda bulunmuş olması (5 puan)-- TÜBİTAK

Amaç



- Erasmus KA 210-İlk defa başvuran ya da yeni katılan
- Erasmus KA220-Deneyimli proje koordinatörü
- Horison-Uluslararası proje yürütmede deneyim
- Eureka Eurostars Programı
- Firmanın uluslararası fonlara proje başvurusunda bulunmuş olması (5 puan)-- TÜBİTAK

I. BÖLÜM: TANIMLAR

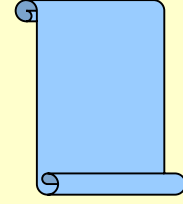
- Planlama
- Proje
- Proje süreci
- Proje Süreci yönetimi
- Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

1. Planlama



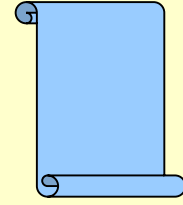
Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için
ne, nerede, ne zaman, niçin, nasıl, (5N)
kim için, kim tarafından ve kaç paraya (3K)
yapılacaktır sorularının cevaplandırılması
ve bu cevapların sistemli bir biçimde
kaydedilmesidir.

2. Proje



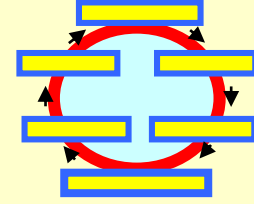
- **Proje, belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için 5N-3K (ne, nerede, ne zaman, niçin, nasıl, kimler için, kimler tarafından ve kaç paraya yapılacak) gibi soruların cevaplarının kaydedildiği bir belge veya faaliyetler bütünüdür.**

2. Proje



- Belirli bir **yerde**, belirli bir **zaman** ve **bütçe** çerçevesinde, **bir başlama ve bitiş noktasına** sahip, hedeflenen belirli **amaçlara** ulaşılmasını sağlayacak olan faaliyetler topluluğudur. **EKSİK TANIM!!!**

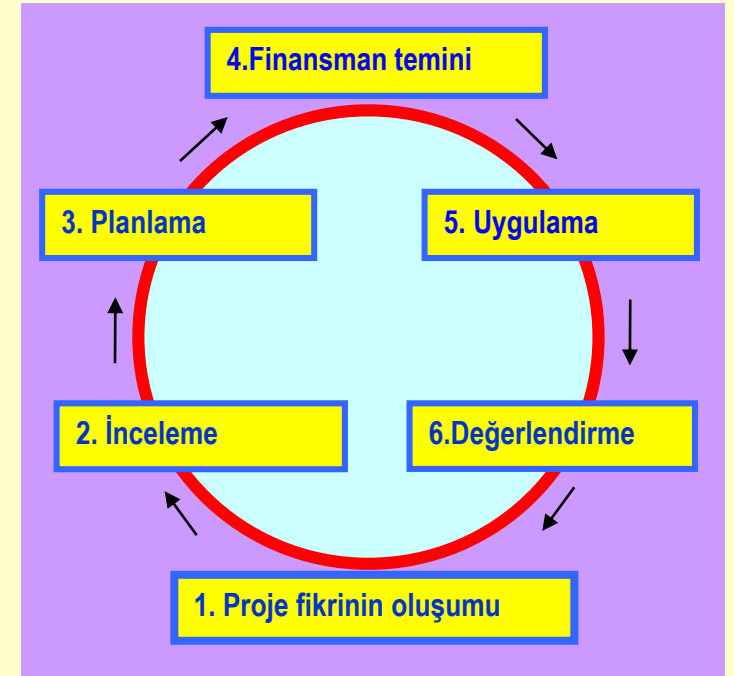
3. Proje süreci



Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için öngörülen ve aşamalardan oluşan bir **işlemler dizisidir**.

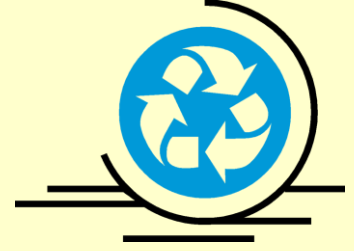
Bu aşamalar;

1. Proje fikrinin oluşumu
 2. İnceleme
 3. Planlama
 4. Finansman temini
 5. Uygulama
 6. Değerlendirme
- olarak ifade edilebilir.



4. Proje Süreci Yönetimi

(Project Cycle Management – PCM)



- **Proje hazırlama, uygulama ve değerlendirmede Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı temeline dayanan yöntem ve kuralları uygulama eylemidir.**

Not: **Proje** bir belge, **süreç** işlemler dizisi, **yönetim** ise uygulama eylemidir.

PROJE SÜRECİ YÖNETİMİ

MANTIKSAL ÇERÇEVE
YAKLAŞIMI

4. Proje Süreci Yönetimi

(Project Cycle Management – PCM)



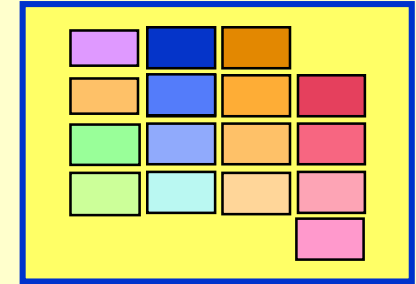
- Proje döngüsü, proje fikrinin ortaya çıkışından tasarlanmasına, bu fikrin kağıda dökülmesinden geliştirilmesine, proje için fon başvurularının yapılmasından, projenin yürütülmesine, bitmesi ve değerlendirilmesine kadar olan süreci kapsar.
- Ardından hem bilgi üretimi sağlanmış ve topluma yayılmış olur hem de yeni proje fikirlerini üretilmesine kadar uzanır.

5. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

(Logical Framework Approach)



- Projelerde iç tutarlılığı ve uyumu sağlamak,
- Çalışmalara yol göstermek ve ışık tutmak üzere
- **klasik yaklaşıma bir tepki olarak geliştirilen**
 - bir araç ve analiz metodudur.



II.BÖLÜM: PROJE SÜRECİ



1. Proje fikrinin oluşumu

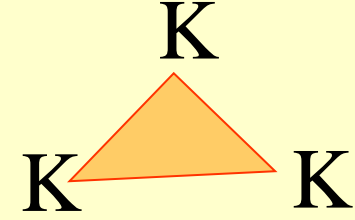
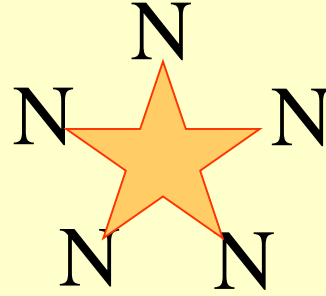


- Proje fikri genellikle bir **ihtiyaçtan** doğar ve zihinsel değerlendirmelerle gelişir.
- Proje fikrinin oluşumunu tetikleyen birçok faktör olabilir. Bu faktörler; **karşılaşılan sorunlar**, **gözlemler**, **yönlendirmeler**, **teşvikler**, **talimatlar** veya **finansal desteğin varlığı** gibi faktörlerdir.

2. İnceleme

- Proje için gerekli olan verileri derleme, analiz etme ve değerlendirme işlemidir.
- Bu aşamada **Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı** analiz metodu kullanılarak mevcut durum, paydaş, sorun, amaç ve strateji analizleri yapılır ve proje amaçları belirlenir.

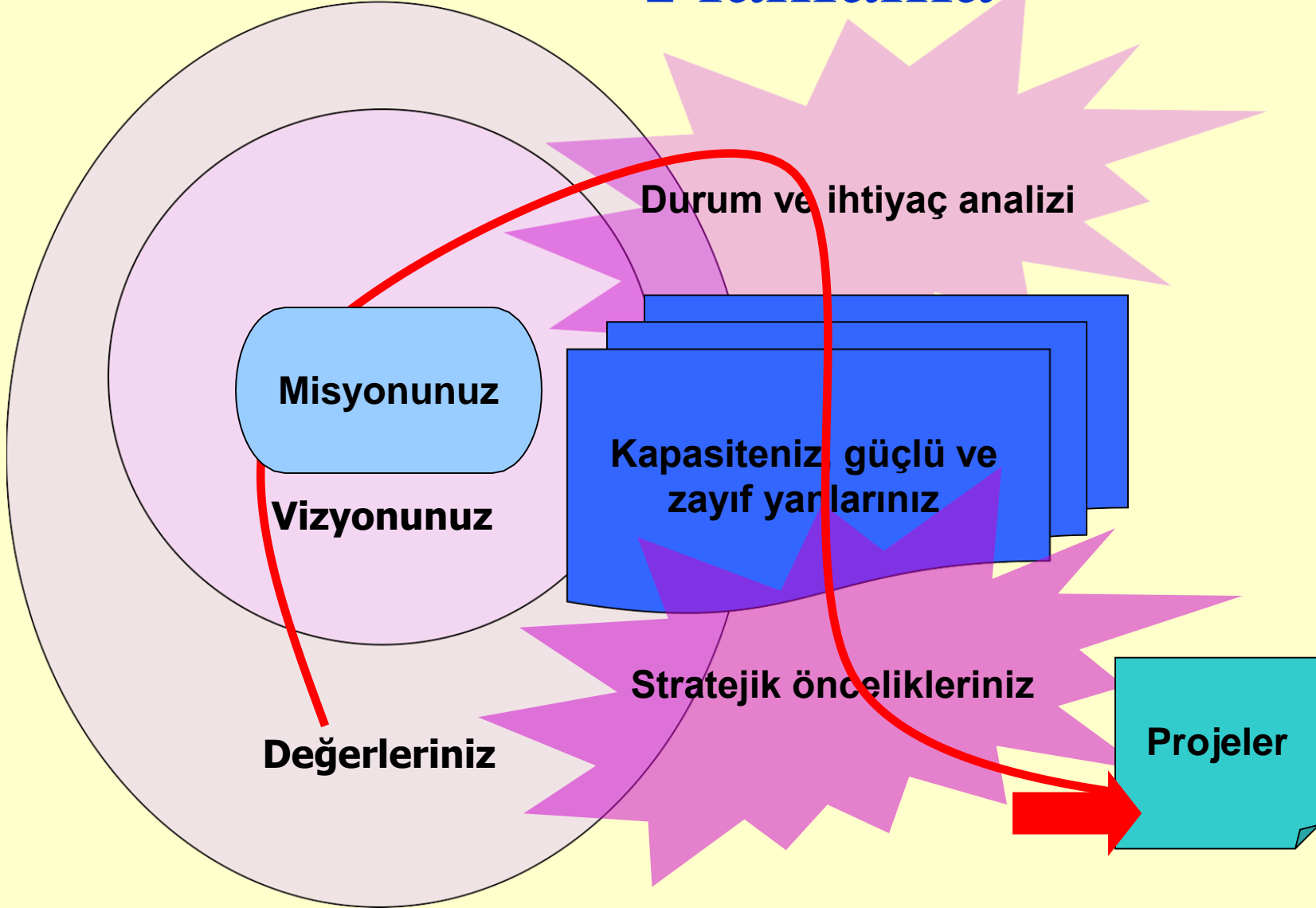
3. Planlama



İnceleme aşaması sonunda belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için öngörülen, **5N-3K** sorularının **cevaplandırılması** ve bu cevapların düzenli bir biçimde **kaydedilmesi** ile bir proje belgesinin **oluşturulmasıdır**.



Planlama



3.1. Planlamada AB kalite kriterleri

Planlama Genel Kriterleri AB Projeleri Değerlendirme Formlarında aşağıdaki başlıklar altında yer almıştır:

1. Kurumsal kapasite ve ihtiyaç
2. Tematik ilgililik
3. Metodolojik yaklaşım
4. Bütçe ve maliyet etkinliği
5. Yaygınlaştırma ve Sürdürülebilirlik

3.2. Kurumsal Kapasite ve İhtiyaç

Projenin bir ihtiyaca binaen ortaya çıkması
(Mevcut durum ve ihtiyaç analizi)

Projeyi yürütebilecek teknik, mali, idari ve
beşeri kaynaklara sahip olabilme

3.3. Tematik İlgililik

Projenin başvuran kurum(lar)ın faaliyet alanı ile ilgili olması

Projenin program öncelikleri ve kapsamı ile ilgili olması

3.3. Tematik İlgililik--Erasmus

Öncelikler---

Erasmus:

- Çevre ve İklim Değişikliği ile Mücadele
- Dijital Dönüşüm
- Kapsayıcılık ve Çeşitlilik
- Demokratik yaşama katılım, ortak değerler ve vatandaş katılımı

3.3. Tematik İlgililik--Erasmus

Konular---

Erasmus HED:

- Yenilikçi Müfredat
- Sanayi Entegrasyonu
- Dil Becerileri Geliştirme
-

3.3. Tematik İlgililik-Tübitak

Yeşil Büyüme Teknoloji Yol Haritası

Demir-Çelik
Alüminyum
Kimyasallar
Plastik
Çimento
Gübre

Ülkemizin yeşil üretime yönelik teknolojik yeteneğini üst seviyelere taşıyacak:
31 Teknolojik Hedef

Yeşil üretim teknolojilerinin yerli geliştirilmesine odaklanan:
73 Kritik Ürün

6 sektörde yeşil teknolojik üretimi ve istihdamı tetikleyecek:
189 Ar-Ge ve Yenilik Konusu

13 Kamu Kurumu, 371 Özel Sektör temsilcisi, 27 STK, 100 akademisyen ve araştırmacı ile birlikte hazırlanmıştır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı ve İklim Değişikliğine Uyum



İklim Şurası Bilim ve Teknoloji Komisyonu tarafından detaylandırılan **33 Ar-Ge ve Yenilik Konusu**

Afet Öncesi, Sırası ve Sonrasına Yönelik Araştırmalar ve Teknolojiler

Deprem Araştırmaları

Su Taşkınları (Sel), Çığ ve Heyelan

Yangın

Ülkemizin Afetlere Dayanıklılığını Artıracak **12 Ar-Ge Ve Yenilik Konusu**

12. Kalkınma Planı Öncelikli ve Kilit Teknoloji Alanları

Dijital Teknolojiler

- Yapay Zeka, Büyük Veri ve Bulut Bilişim, Siber Güvenlik Teknoloji Yol Haritaları
- 6G Teknolojileri
- Dijital Oyun Teknolojileri
- Mikro-Nano-Opto-Elektro-Mekanik Sistemler (MNOEMS)
- Yarı İletken Teknolojileri
- İleri Fotonik ve Kuantum Teknolojileri

Dijital Teknolojilerin Yerli Geliştirilmesine Doğrudan Katkı Sunan **120 Ar-Ge ve Yenilik Konusu**

Sektörlere Hizmet Eden Yenilikçi Teknolojiler

- İleri Malzeme Teknoloji Yol Haritası
- Motor Teknoloji Yol Haritası
- Sağlık Teknolojileri
 - Epidemiyolojik Çalışmalar
 - Biyoteknolojik İlaç Teknoloji Yol Haritası
 - Kişiselleştirilmiş Tıp ve Genom Düzenleme
 - Biyomedikal Ekipman Teknolojileri
 - Yerli Tanı Kitleri
 - Yerli Aşı ve İmmünolojik Ürünler
- Bitkisel Kaynaklardan Değerli Kimyasallar
- Kimyasal ve Biyolojik Savunma
- Çift Kullanımlı (Dual Use) Teknolojiler
- Gıda Sektörüne Yönelik Yenilikçi Teknolojiler
- Otomotiv Sektörüne Yönelik Yenilikçi Teknolojiler
 - İleri Sürücü Destek ve Güvenlik Sistemleri
 - Hafifletmeye Yönelik Sac ve Metal Teknolojileri
- Elektronik Sektöründe Yenilikçi Sensörler ve Sensör Ağları

Öncelikli Sektörler ve Gelişim Alanlarına Doğrudan Hizmet Eden **128 Ar-Ge ve Yenilik Konusu**

3.4. Metodolojik Yaklaşım

Hangi materyal ve metot kullanılıp hangi faaliyetler gerçekleştirilecek

Hangi faaliyetler hangi sonuçlara/çıktılara eriştirecek?

Bu sonuçlar/çıktılar proje hedeflerine nasıl hizmet edecek?

3.5. Bütçe ve Maliyet Etkinliği

Tüm kalemler gerekli ve ayrıca piyasa tutarında olmalı..

3.6. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik yukarıdaki kriterlere ek olarak

- Teknolojik uygunluk (appropriate technology),
- Sosyal, kültürel ve çevresel duyarlılık,
- Politik destek
- Yerel Sahiplenme

gibi kriterlere de bağlı olan ve tüm projelere kazandırılmak istenen nihai bir özellik, Diğer bir deyişle, **en önemli kriterdir.**

3.6. Sürdürülebilirlik

- Sürdürülebilirlik, proje süresi sona erdikten sonra, yerel dinamikler vasıtası ile proje faaliyetlerinin ve yararlarının devam edebilmesidir.
- Bir projenin yalnızca sürdürülebilirlik kriterini karşılaması o projenin başarılı olduğu anlamına gelir. Çünkü sürdürülebilir bir proje, diğer tüm kriterleri karşılıyor demektir.

3.6. Sürdürülebilirlik

- Geçmişte desteklenen TÜBİTAK projelerinin ticarileşme performansı (5 ile 10 puan arası)
- Erasmus ve diğer AB projelerinde önceki projeler ile ilgili referans ve linkler—pozitif ayrımcılık

4. Finansman temini

- **hazırlanan bir projenin uygulanabilmesi için gerekli olan maddi kaynakların bulunması için yapılan bir işlemdir.**
- Kalite kriterlerine uygun olarak hazırlanmış projeler için finansman temini ihtimali çok yüksektir.

5. Uygulama

- Tasarlanan
5N-3K öğelerinin hayata geçirilmesidir.

6. Değerlendirme

Değerlendirme; herhangi bir konu ile ilgili nicelik veya nitelik bakımından bir yargıya varma işlemidir.

Projelerde değerlendirme;

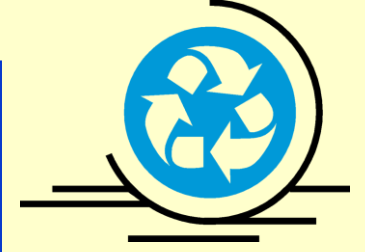
- Her düzeyde amaçların ne ölçüde gerçekleştirilebildiğini anlamak,
- Projenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve
- Gelecekteki çalışmalara ışık tutmak amacıyla yapılır.

Projelerde Değerlendirme; amaçlar ile sonuçların karşılaştırılması ile yapılan bir işlemdir.

6.1. Değerlendirme çeşitleri

- **Ön değerlendirme**, inceleme aşamasında yapılan temel çalışmadır.
- **Ara** değerlendirmeler ara amaçları,
- **son** değerlendirme proje amaçları,
- **etki** değerlendirmesi ise genel amac ile ilgili olarak yapılır.

III. BÖLÜM: PROJE SÜRECİ YÖNETİMİ (Project Cycle Management – PCM)



Proje hazırlama ve uygulamada

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımına dayanan

yöntem ve kuralları uygulama eylemidir.

1. Klasik projelerde sıkça görülen eksiklikler

- Mevcut durumun yetersiz analizi
- Proje sahibi kuruluşun konuyla ilgisinin zayıflığı
- Stratejik çerçevenin belirsizliği
- Risklerin yeterince dikkate alınmaması
- Kısa vadeli bakış açısı
- Geçmiş deneyimlerin yeni projelerde dikkate alınmaması
- Faaliyet odaklı (sonuç odaklı değil) uygulama ve planlama
- Doğrulanabilir olmayan proje çıktıları
- Yetersiz proje dökümanları

3.7. Bağımsız Değerlendirici Kriterleri--ERASMUS

1. İlgililik
2. Proje tasarım ve uygulamanın kalitesi
3. Ortaklık ve işbirliği düzenlemelerinin kalitesi
4. Yaygınlaştırma, Sürdürülebilirlik ve Etki

3.7. Bağımsız Değerlendirici Kriterleri--TÜBİTAK

1. Frascati Kılavuzu'na göre Ar-Ge, bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla, sistematik bir temelde yürütülen yenilikçi faaliyetler ve oluşan bilgi birikiminin yeni uygulamalarda (ürün, süreç) kullanımıdır.
2. Oslo Kılavuzu'na göre Yenilik, bir fikri, geliştirilmiş, iyileştirilmiş ya da yeni ve satılabilir bir ürüne veya sürece dönüştürmeye yönelik bir dizi bilimsel, teknolojik, mali ve ticari faaliyeti ifade eder.

3.8. Bağımsız Değerlendirici Kriterleri--TÜBİTAK

- * Ürün yeniliği, teknolojik açıdan tamamen yeni bir ürünü ya da malzemesi, bileşenleri veya işlevleri açısından önceki kuşağına göre teknolojik farklar içeren bir ürünü tanımlar.
- * Süreç yeniliği (üretim yöntemlerinde yenilik) ise geleneksel üretim tesislerinde üretilemeyen, yeni ya da geliştirilmi iş ürünlerin üretilmesinde veya halen üretilmekte olan ürünlerin yeni tekniklerle üretilmesinde kullanılan yöntemi ifade eder.

3.8. Bağımsız Değerlendirici Kriterleri--TÜBİTAK

Projelerin değerlendirilmesi 3 boyutta yer alan kriterlere göre gerçekleştirilir.

- Projenin endüstriyel ArGe içeriği, teknoloji düzeyi ve yenilikçi yönü.
- Proje planının ve kuruluşun altyapısının uygunluğu.
- Proje çıktılarının ekonomik yarara ve ulusal kazanıma dönüşebilirliği.

3.8. Bağımsız Değerlendirici Kriterleri--TÜBİTAK

- Projenin endüstriyel Ar-Ge içeriği, teknoloji düzeyi ve yenilikçi yönü.

-Projenin endüstriyel Ar-Ge içeriği ve yenilikçi yönü iyi açıklanmış mı?

- Kuruluşun katkısı net bir şekilde belirtilmiş mi?

- Projenin teknoloji düzeyi, literatür ve standartlar referans verilerek açıklanmış mı?

- Projenin hedef, çıktıları ve başarı ölçütleri net ve ölçülebilir biçimde tanımlanmış mı?

3.8. Bağımsız Değerlendirici Kriterleri--TÜBİTAK

- **Proje planının ve kuruluşun altyapısının uygunluğu.**
 - Projede kullanılacak yöntem ve teknikler hakkında detaylı açıklama var mı?
 - Proje süresi ve bütçesi gerçekçi planlanmış mı?
 - İş paketleri arasındaki ilişkileri iyi kurgulanmış mı?
 - Projeyi gerçekleştirmek için gerekli işbirlikleri ve hizmet alımları tanımlanmış mı?
 - Proje ekibi projeyi gerçekleştirebilir nitelikte oluşturulmuş mu?

3.8. Bağımsız Değerlendirici Kriterleri--TÜBİTAK

- Proje çıktılarının ekonomik yarara ve ulusal kazanıma dönüşebilirliği.
- Proje çıktısının ekonomik değere dönüşme analizleri, bir fizibilite çalışmasına dayalı yapılmış mı?
- Çıktıların firmanın verimliliğine katkısı veya ticarileşme potansiyeli var mı?
- Ticarileşme potansiyeli varsa, hedeflenen Pazar belirlenmiş mi? Ürünün ihracat veya ithal edilen ürünün yerini alma potansiyeli var mı?
- Proje çıktısının ulusal bilgi birikimi ve teknolojik gelişime katkısı açıklanmış mı?

Bazı Önemli Linkler

https://www.ikv.org.tr/ikv.asp?ust_id=5&id=1292

<https://eurekanetwork.org/>

https://eic.ec.europa.eu/eic-funding-opportunities_en

https://www.ab.gov.tr/ab-bakanligi-projeleri_46008.html

<https://ab-ilan.com/>

<https://eureka.org.tr/>

<https://ec.europa.eu/info/funding->

<tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/calls-for->

<proposals?isExactMatch=true&status=31094501,31094502,3109>

<4503&order=DESC&pageNumber=1&pageSize=50&sortBy=start>

2. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı işlevi

Projenin en önemli yönleri, 16 kutulu bir matris içerisinde özetlenir :

- Projenin uzun dönemde katkısının ne olacağı (**Genel amaç**)
- Projenin neden gerçekleştirildiği (**Proje Amaçları**)
- Projenin neyi başarmasının beklendiği (**Başarı Göstergeler**)
- Projenin bunu nasıl başaracağı (**Faaliyetler ve Araçlar**)
- Proje için önemli faktörler (**Varsayımlar**)
- Proje göstergelerinin kaynakları (**Doğrulama Kaynakları**)
- Projenin maliyetinin ne olacağı (**Maliyetler**)
- Projenin başlayabilmesi için gerekli koşullar (**Ön koşullar**)

3. Mantıksal Çerçeve Matrisi

Amaçlar	Objektif Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç			
Proje Amacı			
Faaliyet Amaçları (sonuçlar-çıktılar)			
Faaliyetler	Araçlar	Maliyet	
			Ön-koşullar

4. Mantıksal Çerçeve Aşamaları

ANALİZ (inceleme) aşaması

1. **Mevcut Durum Analizi** - Proje alanı ve hedef grup ile ilgili genel durumun belirlenmesi ve sorunların ortaya konulması,
2. **Sorun Analizi** – Sorunlar hiyerarşisinin (**sebe-sonuç ilişkilerinin**) oluşturulması ve odak sorunların belirlenmesi,
3. **Amaç Analizi** – Tanımlanan sorunlara paralel olarak amaçların belirlenmesi ve buna bağlı olarak amaçlar hiyerarşisinin (**araç-amaç ilişkileri**) oluşturulması,
4. **Paydaş (Stakeholder) Analizi** – Proje taraflarının belirlenmesi ve tanımlanması ve düşüncelerinin alınması,
5. **Strateji Analizi** – Mevcut imkan ve sınırlamaların belirlenmesi, bu çerçevede amaçları gerçekleştirebilecek en uygun stratejinin seçilmesi ve kesin proje amaçlarının belirlenmesi,

PLANLAMA aşaması

6. **Mantıksal Çerçeve** – Proje yapısının iç mantıksal tutarlılığını oluşturmak üzere; amaçlara bağlı doğrulanabilir başarı göstergelerinin, gösterge kaynaklarının, varsayımların, araç ve maliyetlerin genel olarak tanımlanması,
7. **Faaliyet Çizelgesi** – Faaliyetlerin yerinin, zamanının, sonucunun, metodolojisinin, hedef gurubun, sorumlularının ve maliyetinin belirlenmesi, yani, (**5N-3K**) **sorularının cevaplandırılması**,
8. **Bütçe** – Faaliyet çizelgesinden hareketle girdilerin ve maliyetlerin belirlenmesi ve sistemli bir biçimde kaydedilmesidir.

4.1. Mevcut Durum Analizi

Mevcut Durum Analizi- Proje alanı ve hedef grup ile ilgili;

- genel durumun belirlenmesi ve
- sorunların ortaya konulmasıdır.

4.1.1. Mevcut Durum İnceleme Konuları

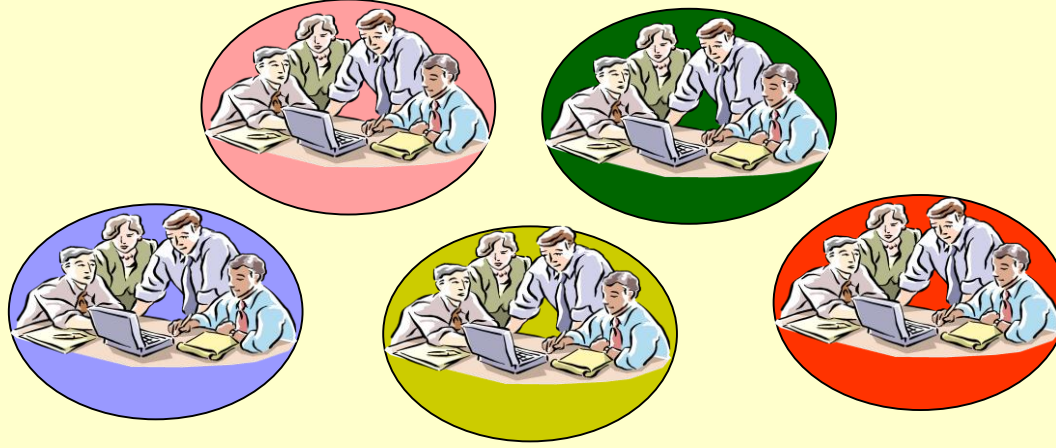
- coğrafi, fiziki ve iklim özellikleri
- Alt yapı durumu
- Sosyal durum
- Ekonomik durum
- Kültürel durum
- Çevresel durum
- Alanla ilgili Hükümet politikaları ve programları

4.1.2. Mevcut Durum Analizinde Sorunlar

- Mevcut durum analizinde sorun olarak algılanan, gözlenen veya belirlenen hususlardır.

4.1.3. Mevcut Durum Analizi

Grup Çalışması-1



Şimdi, **Güllühisar Beldesi Kalkınma Vakfı Üyeleri** olarak, 4-6 kişilik gruplar oluşturup, **1 saat** içinde, bir X yerleşim merkezinde, bir kurgu çerçevesinde, mevcut durumu belirleyelim, sorunları ortaya koyalım ve bir analiz raporu yazalım.

Güllühisar Mevcut Durum Analiz Raporu

- coğrafi, fiziki ve iklim özellikleri:
- Alt yapı durumu:
- Sosyal durumu:
- Ekonomik durum:
- Kültürel durum:
- Çevresel durum:
- Alanla ilgili Hükümet politikaları ve programları: ...

4.1.4. Mevcut Durum Analizinde Ortaya Konulan Örnek Sorunlar

Güllühisar Örneği

1. Altyapı yetersiz, belediyenin öncelikleri farklı,
2. Kanalizasyon açıkta akıyor
3. Lastik Fabrikasının arıtma tesisi yok
4. Hijyenik içme suyu yok,
5. Gelir düzeyi düşük,
6. İşsizlik oranı yüksek
7. Salgın hastalık var,
8. Çocuklarda beslenme yetersiz.
9. Sağlık ocağı ve klinikler yetersiz,
10. Çocuklara gerekli ve yeterli aşular yapılamıyor,
11. 0-5 yaş grubundaki çocuk ölümleri son yıl içinde %10 artmış,
12. Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranları yüksek,
13. Anneler besleme konusunda bilgisiz.
14. Sağlık hizmetlerine erişim sınırlı,
15. Eğitim düzeyi düşük,

4.2. Sorun Analizi

- **sebeup-sonuç ilişkilerini belirtecek şekilde**, sorunlar hiyerarşisinin oluşturulması ve böylece odak sorunların belirlenmesidir.
- **proje amaçlarının belirlenmesi için bir baz oluşturulması amacıyla yapılır.**
- Bir başlangıç sorunu seçilerek, sorunlar **sebeup-sonuç** ilişkisine göre hazırlanan **sorun ağacıyla** gösterilir.

4.2.1. Sorun Ağacı Oluşturma

Sorun ağacı belirlenen sorunlar arasında bir sebep-sonuç ilişkisi ve hiyerarşisi belirlenerek oluşturulur. Bunun için şu işlemler yapılır:

- ✓ Mevcut durumdaki ana sorunlar tanımlanır (beyin fırtınası)
- ✓ Neden-sonuç ilişkilerini kurmak için bir **başlangıç sorunu** seçilir
- ✓ Başlangıç sorununa neden olan sorunlar onun altına yerleştirilir;
- ✓ Başlangıç sorununun sonucu olan sorunlar onun üstüne yerleştirilir;
- ✓ Arasında neden veya sonuç ilişkisi olmayan sorunlar aynı seviyeye yerleştirilir

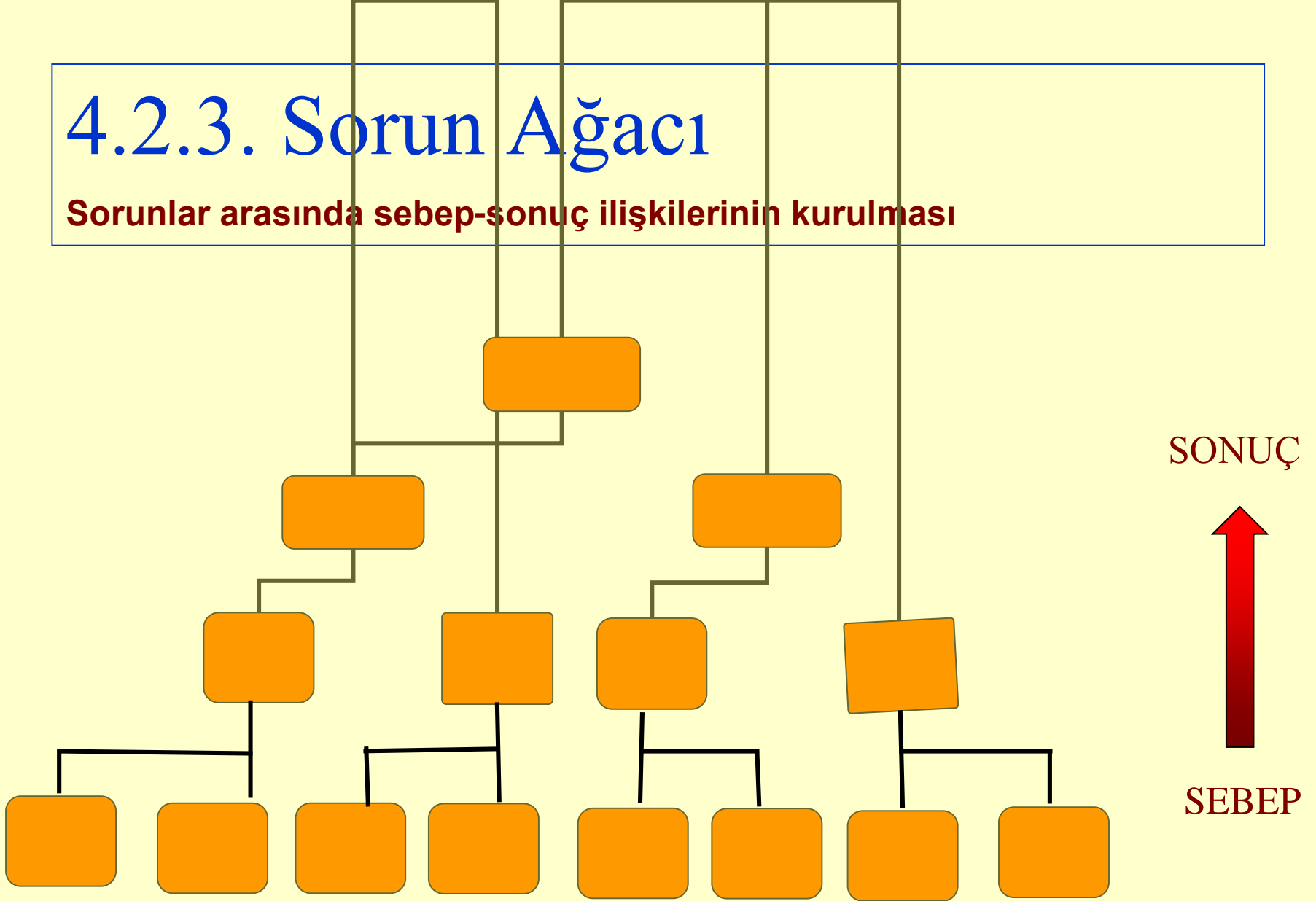
4.1.4. Mevcut Durum Analizinde Ortaya Konulan Örnek Sorunlar

Güllühisar Örneği

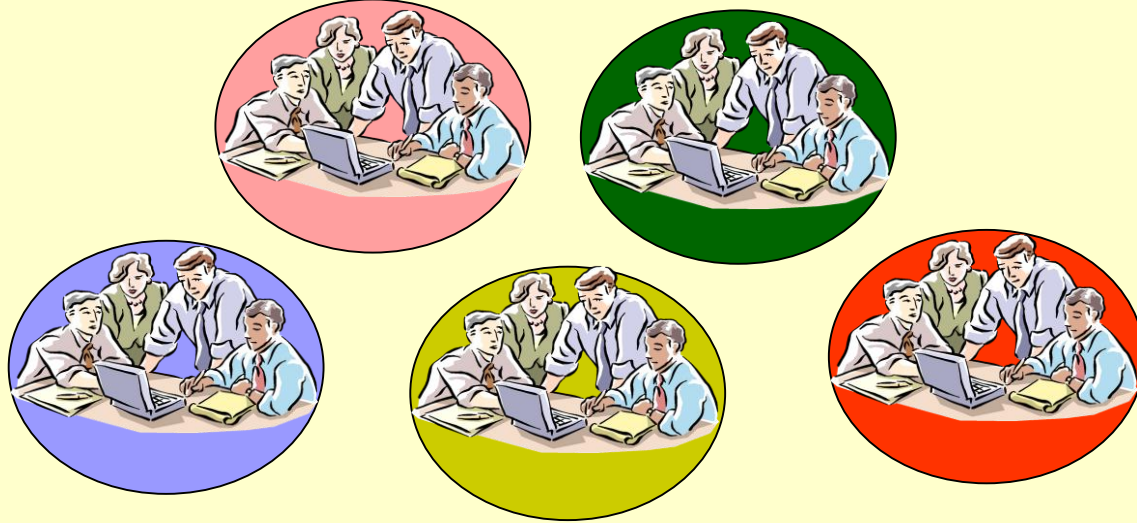
1. Altyapı yetersiz, belediyenin öncelikleri farklı,
2. Kanalizasyon açıkta akıyor
3. Lastik Fabrikasının arıtma tesisi yok
4. Hijyenik içme suyu yok,
5. Gelir düzeyi düşük,
6. İşsizlik oranı yüksek
7. Salgın hastalık var,
8. Çocuklarda beslenme yetersiz.
9. Sağlık ocağı ve klinikler yetersiz,
10. Çocuklara gerekli ve yeterli aşular yapılamıyor,
11. 0-5 yaş grubundaki çocuk ölümleri son yıl içinde %10 artmış,
12. Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranları yüksek,
13. Anneler besleme konusunda bilgisiz.
14. Sağlık hizmetlerine erişim sınırlı,
15. Eğitim düzeyi düşük,

4.2.3. Sorun Ağacı

Sorunlar arasında sebep-sonuç ilişkilerinin kurulması

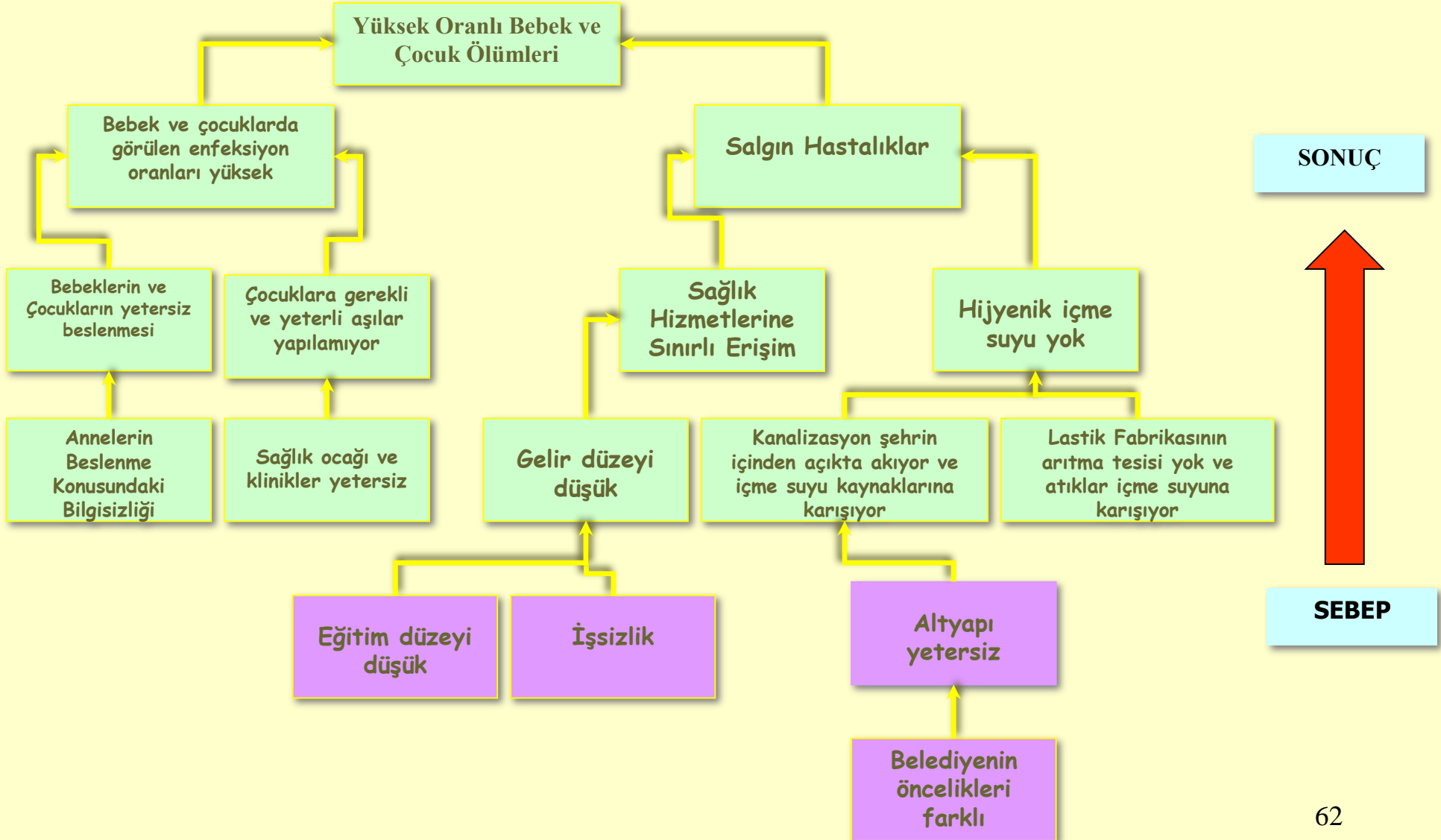


4.2.4. Sorun Analizi Grup Çalışması-2



Şimdi 4-6 kişilik gruplar oluşturarak 1 saat içinde yukarıdaki ilkeler doğrultusunda Güllühisar için sorun analizini gerçekleştirelim.

4.2.5. Sorun Ağacı-Güllühisar Örneği



4.3. Amaç (Hedef) Analizi

amaç Analizi,

- araç-amaç ilişkilerini belirtecek şekilde amaçlar hiyerarşisinin oluşturulmasıdır.

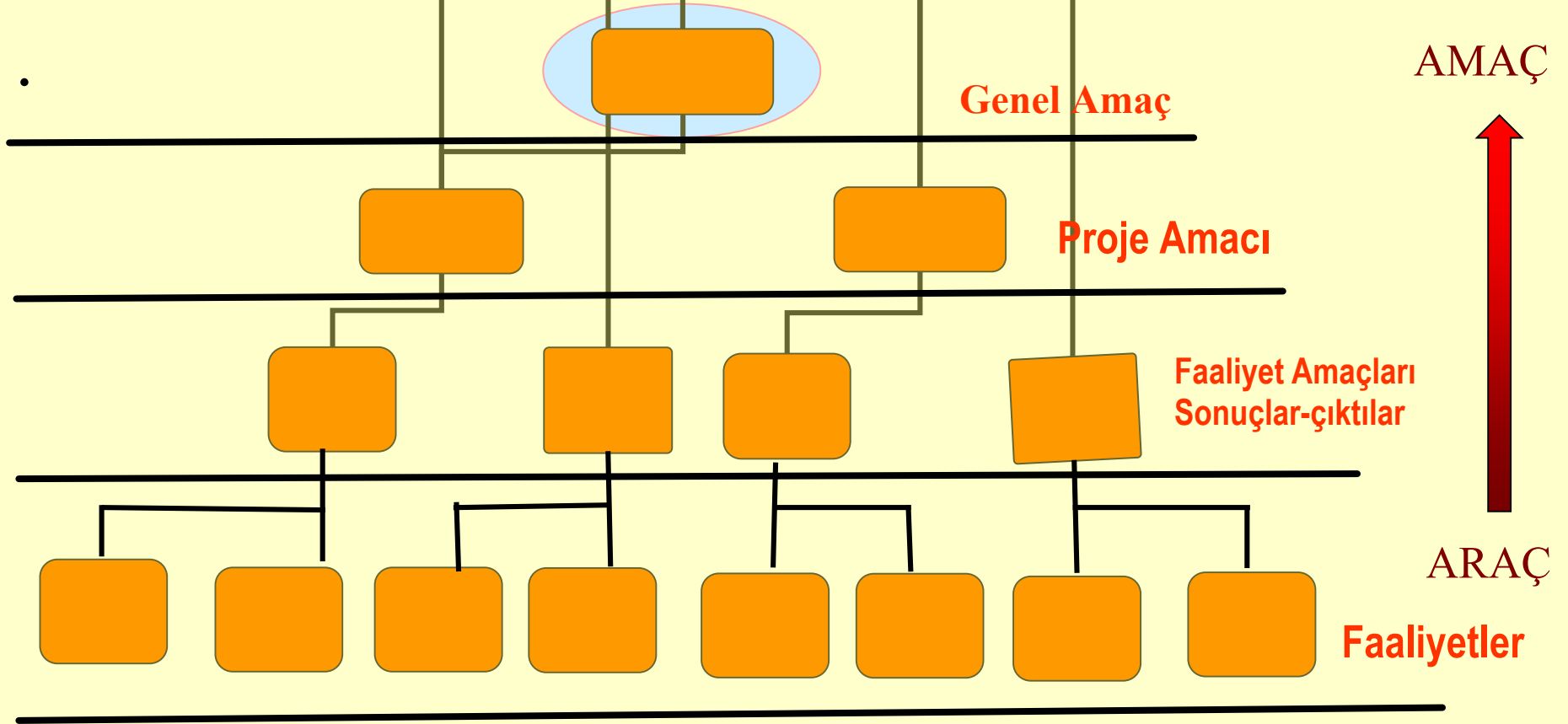
4.3.1. Amaç Analizi

Nasıl Yapılır ?

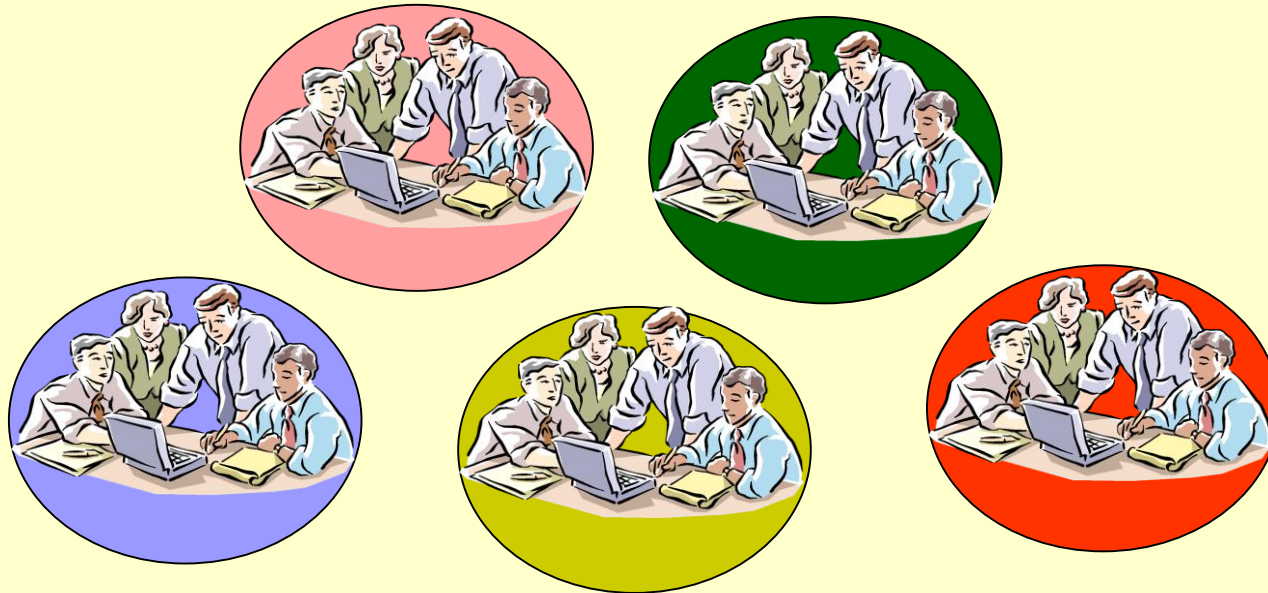
- Sorun ağacındaki sorunlar çözüm modunda yeniden ifade edilir. Diğer bir ifade ile;
- Sorun ağacından yer alan sorunların çözümü için yapılması gerekenler, sorunlar baz alınarak yeniden ifade edilir.
- Gerçekçi bir şekilde revize edilmesi gereken ve/veya ekleme/çıkarma yapılması gereken hususlar tamamlanır
- Bağlantıların tutarlı olmasına dikkat edilerek, **Araç-Amaç** ilişkisini gösterecek biçimde **Amaç Ağacı** oluşturulur

4.3.2. Amaç Ağacı

Olumsuz durumların olumlu durumlara çevrilmesi ve eylem olarak ifadesi

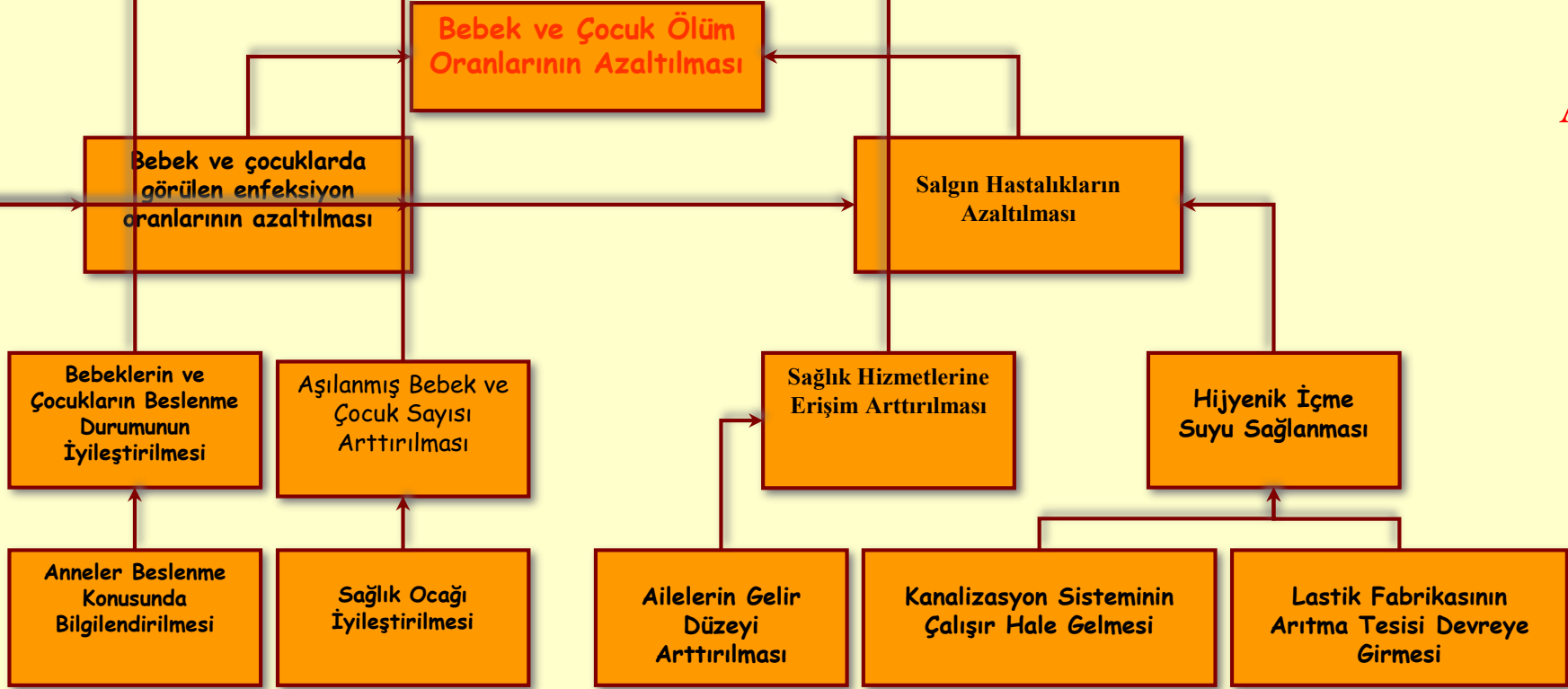


4.3.3. Amaç Analizi Grup Çalışması-3



Şimdi 4-6 kişilik gruplar oluşturarak yukarıdaki örnek doğrultusunda **1 saat** içinde **Güllühisar için amaç** analizini gerçekleştirelim.

4.3.4. Amaç Ağacı-Güllühisar Örneği



Sorun

Yüksek Oranlı Bebek ve Çocuk Ölümleri

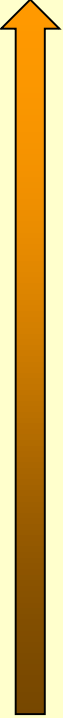
Bebek ve Çocuklarda Görülen Yüksek Enfeksiyon Oranı

amaç

Bebek ve Çocuk Ölüm Oranlarının Azaltılması

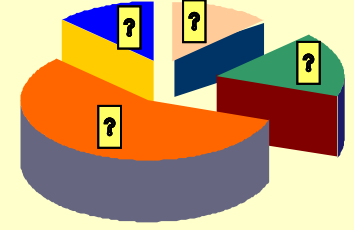
Bebek ve Çocuklarda Görülen Enfeksiyon Oranının Azaltılması

AMAÇ



ARAÇ

4.4. Paydaşlar Analizi



- **Paydaşlar Analizi**, Proje taraflarının belirlenmesi, tanımlanması ve düşüncelerinin alınmasıdır.
- **Paydaşlar**, belirli bir proje ile ilgili olarak, **rolü, yararı**, ve/veya **zararı** olan kişiler, gruplar, işletmeler veya kurumlardır.
- Paydaşlar analizinin yapılması onların düşünce ve katkılarının proje sürecine yansıtılması ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için önemli bir adımdır.

4.4.1. Projede Rolü Olanlar

A-Proje Sahibi Kuruluş: Projeyi hazırlayan kuruluş

B-Proje Ortakları: Proje ile ilgili katkıda bulunan ve sorumluluk paylaşan kurum/ kuruluşlar

C. İştirakçiler: Projeye idari, mali ve teknik hizmet sağlayan fakat sorumluluk almayan kurum ve kuruluşlar

4.4.2. Birincil Paydaşlar

- Projeden doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlardır.
 - a. Hedef Gruplar
 - b. Dolaylı Yararlanıcılar
 - c. Olumsuz Etkilenenler

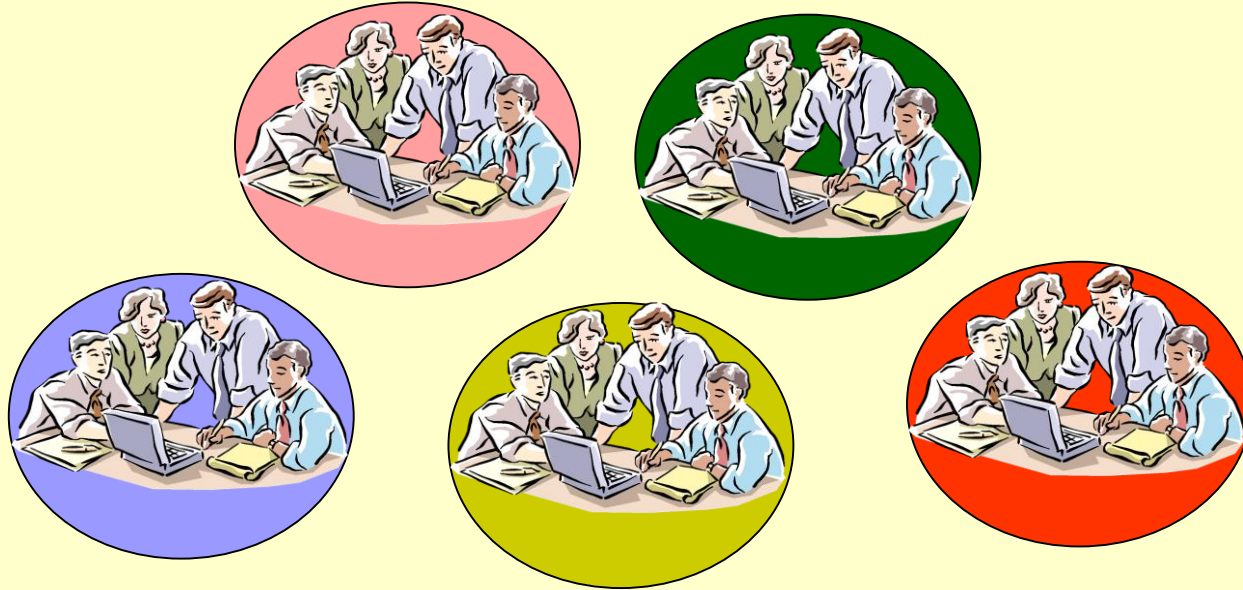
4.4.3. İkincil Paydaşlar

- Birincil paydaşlara hizmet sağlamada aracılık edecek olanlardır.
 - a. fon kuruluşları
 - b. uygulama, kuruluşları.
 - c. izleme ve destekçi kuruluşlar

4.4.4. Paydaş Analizi Tablosu

Paydaşlar	Özellikler	Beklentiler/ Çıkarlar	Zayıf ve Güçlü Yönler	Çözüm Önerileri
Birincil P. a. b. c.				
İkincil P. a. b. c.				

4.4.5. Paydaşlar Analizi Grup Çalışması - 4

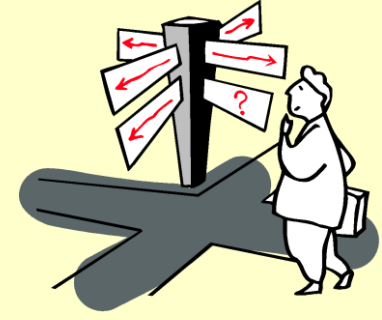


Şimdi 4-6 kişilik gruplar oluşturarak 1 saat içinde paydaşlar analizini gerçekleştirelim ve bir paydaşlar analizi raporu yazalım.

4.4.6. Paydaşlar Analizi Raporu

Paydaşlar	Özellikler	Beklentiler/ Çıkarlar	Zayıf ve Güçlü Yönler	Çözüm Önerileri
Birincil P. a. b. c.				
İkincil P. a. b. c.				

4.5. Strateji Analizi



Strateji Analizi

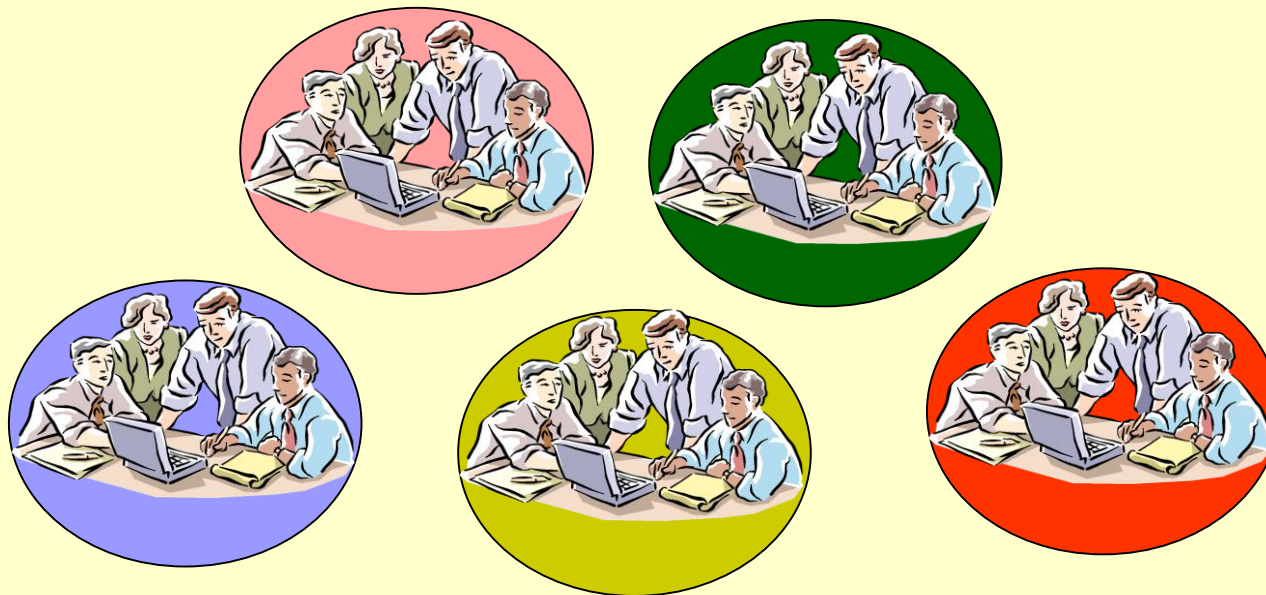
- Mevcut imkan ve sınırlamaların belirlenmesi,
- bu çerçevede amaçları gerçekleştirebilecek en uygun stratejinin seçilmesi ve
- kesin proje amaçlarının ortaya konulmasıdır.

4.5.1. Strateji Analizi

Nasıl Yapılır?

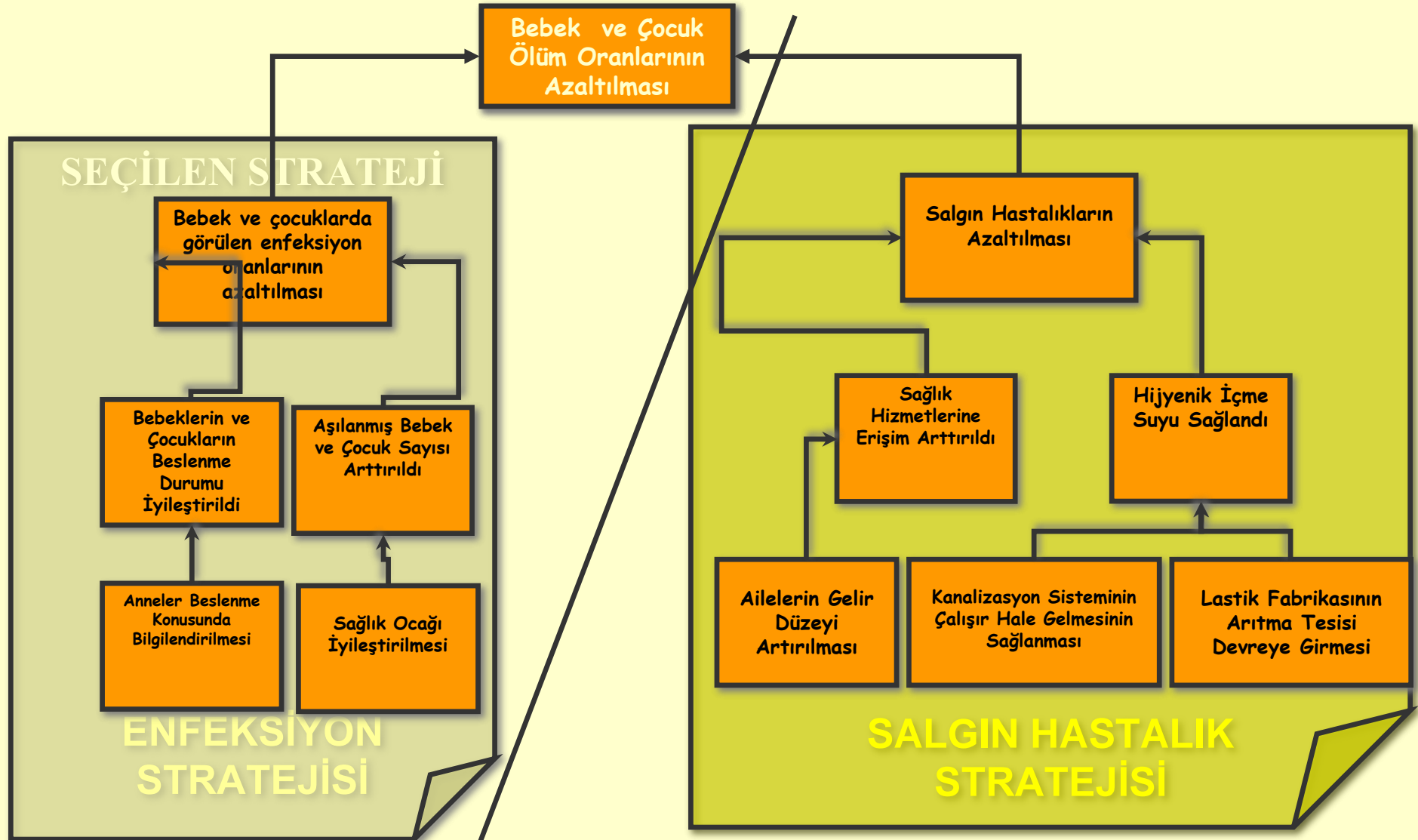
- amaç ağacından, mevcut imkanlar çerçevesinde gerçekleştirilemeyecek hedefler elenir
- Bir proje oluşturacak alternatif stratejiler ortaya konur
- Belirlenen kriterlere (maliyet, aciliyet, vb.) göre optimum strateji konusunda değerlendirme yapılır.
- Projeyi oluşturacak stratejiye karar verilir
- Projede amaçlar, **genelden özele giden bir çizgide** net olarak ifade edilerek, projenin kapsamı belirlenir

4.5.2. Strateji Analizi Grup alışması-5



şimdi 4-6 kişilik gruplar oluşturarak yukarıdaki örnek doğrultusunda **1 saat** içinde **Güllühisar için strateji** analizini gerçekleştirelim.

4.5.3. Strateji Analizi - Güllühisar Örneği



4.6. Mantıksal Çerçeve Matrisi

- Proje yapısının iç mantıksal tutarlılığını (örneğin, araçların amaçlara uygunluğu) oluşturmak üzere; amaçlara bağlı doğrulanabilir başarı göstergelerinin, gösterge kaynaklarının, varsayımların, araç ve maliyetlerin genel olarak tanımlandığı bir tablodur.

4.6.1. Mantıksal Çerçeve Matrisi

Amaçlar	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç			
Proje Amacı			
Faaliyet Amaçları (sonuçlar-çıktılar)			
Faaliyetler	Araçlar	Maliyetler	
			Önkoşullar

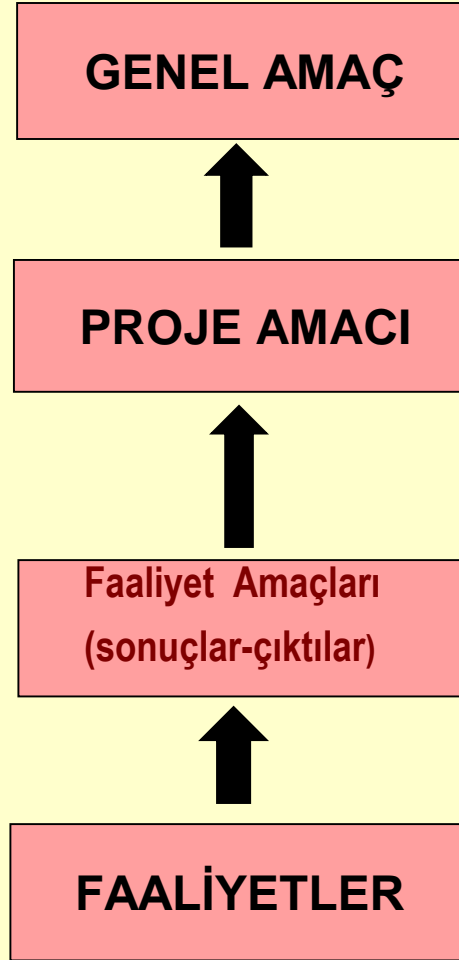
4.6.2. Mantıksal Çerçeve Matrisi Oluşturma Sırası

	1. Amaçlar	2. Doğrulanabilir göstergeler	3. Doğrulama kaynakları	4. Varsayımlar
Genel Amaç	1	8	9	
Proje Amacı	2	10	11	7
Faaliyet Amaçları (sonuçlar-çıktılar)	3	12	13	6
Faaliyetler	4	Araçlar	Maliyetler	5
				Ön koşullar

Not: Matrisin her bir kısmı yukarıdaki numara sıralaması çerçevesinde oluşturulurken, gerektiği takdirde diğer kısımlar kontrol edilmeli ve gözden geçirilip yeniden düzenlenmelidir.

4.6.3. Mantıksal Çerçevede Amaçlar

- Projenin **katkıda** bulunacağı üst düzeydeki amaç
- Hedef gruplar için sürdürülebilir yarar sağlama açısından projenin özel amacı
- Gerçekleştirilecek faaliyetlerin ürünleri
- Projenin sonuçlarını üretmek için yapılacak uygulamalar



İdeal durum. Proje katkısı uzun dönemde gerçekleşir.

Proje süresi sonucunda ulaşılır. Özgün, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalı; nicelik, nitelik, zaman ve mekan bakımından tanımlanmalıdır.

Proje amacına ulaşılabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken alt amaçlardır. Faaliyetlerin sonucu olarak tanımlanmalıdır.

Belirli bir zamana, mekana ve bütçeye bağlı olarak uygulamaların yapılması ve proje amacına ulaşmayı sağlayacak sonuçların üretilmesi.

4.6.4. Strateji Analizinden Mantıksal Çerçeve Matrisine Geçiş – Güllühisar Örneği

Seçilen Strateji

Bebek ve Çocuk Ölüm Oranlarının Azaltılması

Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranlarının azaltılması

Bebeklerin ve Çocukların Beslenme Durumu İyileştirildi

Aşılansız Bebek ve Çocuk Sayısı Arttırıldı

Anneler Beslenme Konusunda Bilgilendirilmesi

Sağlık Ocağı İyileştirilmesi

GENEL AMAÇ

PROJE AMACI

**Faaliyet Amaçları
(sonuçlar-çıktılar)**

FAALİYETLER

Projenin Kapsamı

Bebek ve Çocuk Ölüm Oranlarının Azaltılması

Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranlarının azaltılması

1. Bebeklerin ve Çocukların Beslenme Durumu İyileştirilmesi

2. Aşılansız Bebek ve Çocuk Sayısı Arttırıldı

1.1. Annelerin Beslenme Konusunda Bilgilendirilmesi

2.1. Sağlık Ocağının İyileştirilmesi

4.6.5. Varsayımlar

- **Varsayımlar nedir?**
- Projenin başarısını etkileyen veya belirleyen dışsal faktörlerin olumlu olarak ifade edilmesidir

Niçin gereklidir?

- Projeler gerçek durumu kapsayamazlar. Dışsal faktörler ve projenin başarısı üzerinde önemli etkilere sahip riskler tanımlanarak dikkate alınmalı ve izlenmelidir.

Ön koşullar nelerdir?

- Faaliyetler başlamadan önce aşılması gereken durumlardır.

4.6.5.1. Varsayımların Oluşturulması

- **Proje faaliyetlerine başlanabilmesi için gerekli önkoşulların belirlenmesi,**
- **amaç seviyelerine uygun olarak her aşama için risklerin belirlenmesi**
- **Bu risklerin olumlu ifadelere çevrilmesi (varsayıma dönüştürülmesi)**
- **Bu varsayımların projenin başarısı açısından öneminin ve gerçekleşme ihtimalinin gözden geçirilmesi (varsayım algoritması) ve gerekirse bunlarla ilgili önlemler alınması**
- **Gerekli varsayımların amaç seviyelerine uygun olarak mantıksal çerçeve matrisine yerleştirilmesi**

4.6.5.2. Varsayımları Değerlendirme Algoritması

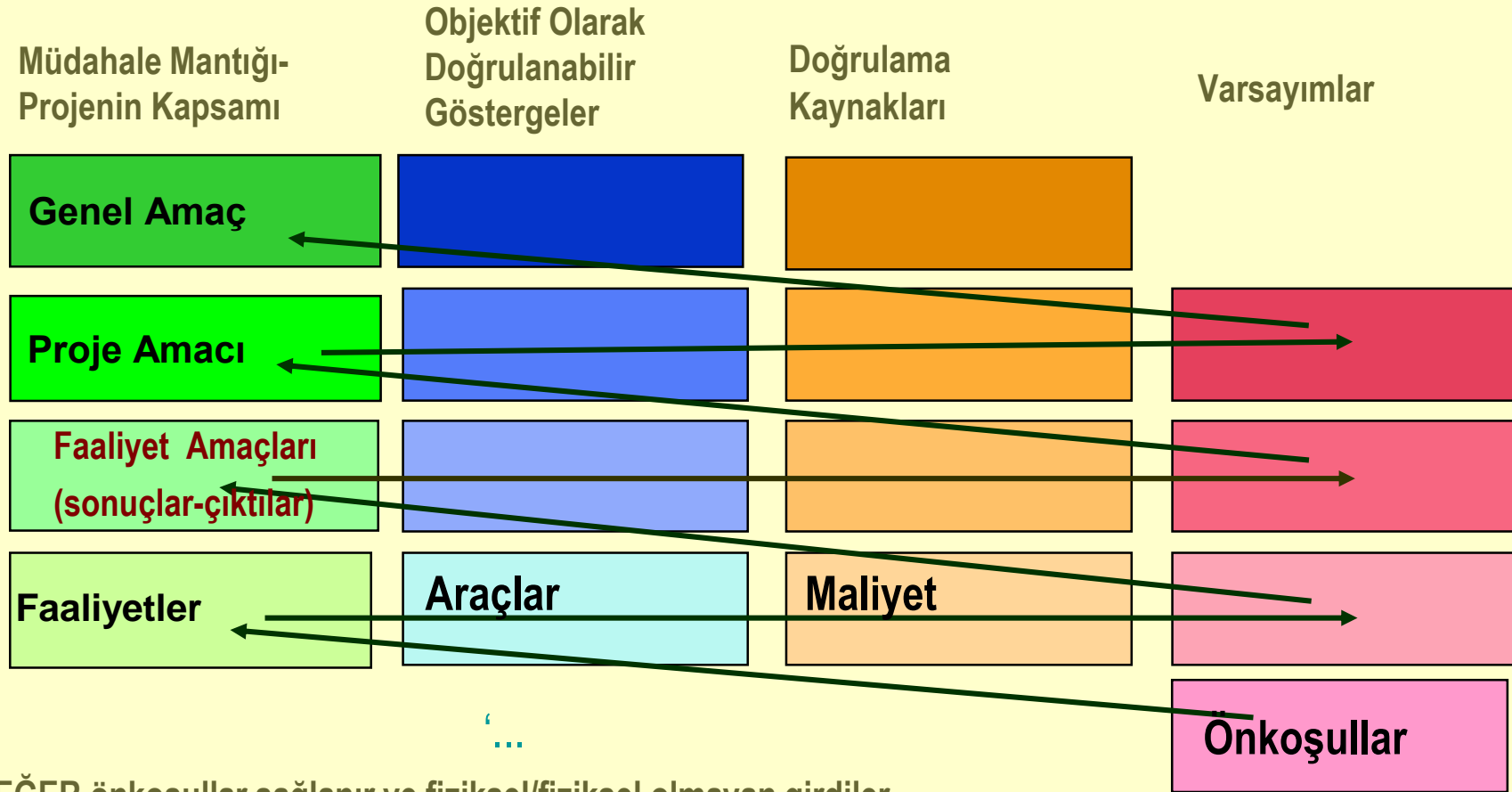
(adım adım çözüm yöntemi)



4.6.5.3. Varsayımların Mantıksal Çerçeve Matrisine Yerleştirilmesi

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

4.6.5.4. Mantıksal Çerçeve Varsayımlar ve Amaçlar



1.EĞER önkoşullar sağlanır ve fiziksel/fiziksel olmayan girdiler harekete geçirilirse faaliyetler gerçekleşecek...

2.Faaliyetler gerçekleşir ve varsayımlar tutarsa sonuçlara ulaşılabilecek.....

3.....

4.6.6. Başarı Göstergeleri

Nedir?

- 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 **Zaman, Mekan, Nicelik ve Nitelik** konusunda bilgi içermelidir.

Ne İşe Yararlar?

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

4.6.6.1. Gösterge Kriterleri-I

Göstergeler aşağıdaki sorulara cevap vermelidir:

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

4.6.6.2. Gösterge Kriterleri-II

Göstergeler “SMART” olmalıdır;

SPECIFIC (Özgün),

MEASURABLE (Ölçülebilir)

Available (Elde edilebilir)

RELAVANT (Amaçla ilişkili)

TIME BOUND & COST EFFECTIVE

(Belirli bir süreye bağlı ve maliyet etkin)

4.6.6.3. Örnek Başarı Göstergesi İfadesi

amaç :

- **İlköğretim öğretmenlerinin teknolojiye uyumunun sağlanması**

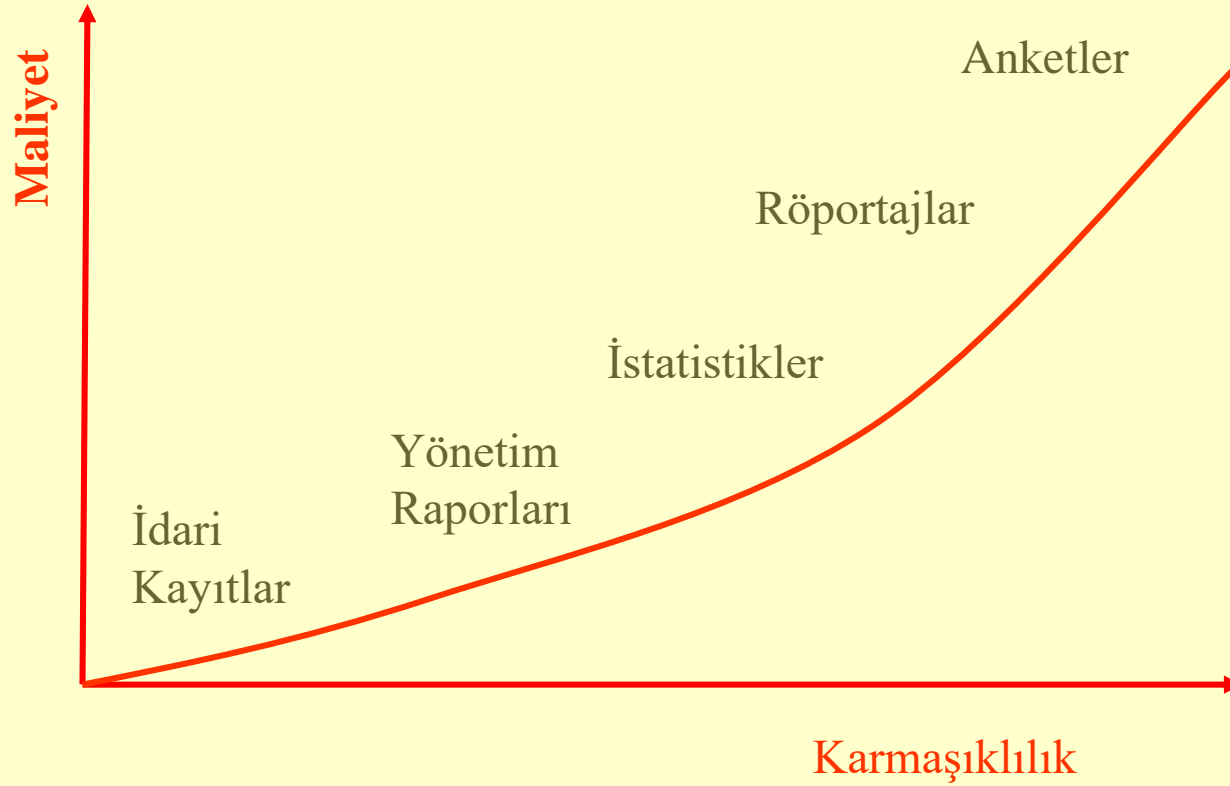
Başarı Göstergesi

Eylül 2005'e kadar, X okullarında, 100 İlköğretim öğretmenin, eğitim planlaması konusunda, bilgisayar kullanması

4.6.7. Doğrulama Kaynakları

- **Doğrulama Kaynakları**, göstergelerin kontrol edilmesi için gerekli bilgiyi sağlayacak dökümanlar, raporlar ve diğer kaynaklardır.
- Göstergelerin belirlenmesiyle **eş zamanlı** olarak doğrulama kaynakları da belirtilmelidir.

4.6.7.1. Doğrulama Kaynakları ve Bazı Özellikleri



4.6.8. Mantıksal Çerçeve Matrisi-Sıralama

	1. Amaçlar	2. Doğrulanabilir göstergeler	3. Doğrulama kaynakları	4. Varsayımlar
Genel Amaç	1	8	9	
Proje Amacı	2	10	11	7
Faaliyet Amaçları (sonuçlar-çıktılar)	3	12	13	6
Faaliyetler	4	Araçlar	Maliyetler	5
				Önkoşullar

Not: Matrisin her bir kısmı yukarıdaki numara sıralaması çerçevesinde oluşturulurken, gerektiği takdirde diğer kısımlar kontrol edilmeli ve gözden geçirilip yeniden düzenlenmelidir.

4.6.9. Mantıksal Çerçeve Açıklama Örneği

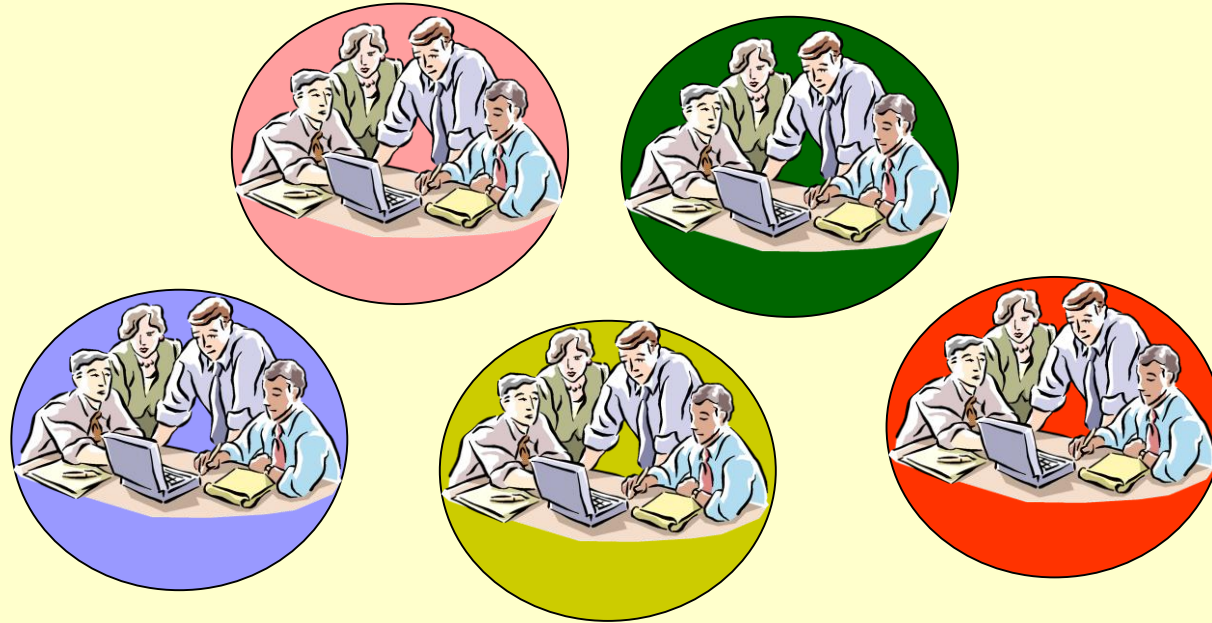
	Amaçlar	Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Birçok proje için ortak amaç, uzun dönemde beklenen etki	Ulusal ve bölgesel düzeyde sektörel gelişme göstergeleri	Ulusal ve bölgesel durum raporları, etki değerlendirmesi	
Proje Amacı	Genel amaca yönelik, projeye özel amaçlar. Uygulamalardan hemen sonra beklenen iyileşme	Hedef grup sosyo-ekonomik yapısında meydana gelen iyileşme	Yerel durum raporları, proje sonu değerlendirmesi	Proje amacının genel amaçta katkıda bulunabilmesi için gerekli varsayımlar
Faaliyet Amaçları (Sonuçlar-Çıktılar)	Proje amacına yönelik, faaliyetler sonucu üretilen mal ve hizmetler	Belirli yer ve zamanda, kalite ve miktarda üretilen mal ve ürünler	Kurumsal raporlar, doğrudan gözlemler, ölçümler ve ara değerlendirmeler	Faaliyet sonuçlarından hedef grubun tam ve sürekli olarak yararlanabilmesi için gerekli olan varsayımlar
Faaliyetler	Proje amacına yönelik mal ve hizmetleri üretmek için öngörülen eylemler.	Araç, gereç, para, personel, alt yapı, arazi vb. kaynaklar	BÜTÇE	Faaliyetlerden sonuç alınabilmesi için gerekli varsayımlar
				Proje uygulamalarının başlatılabilmesi için gerekli dışsal etken

4.6.10. Mantıksal Çerçeve - Örnek

Amaçlar	Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç			
X bölgesindeki fakir ailelerin gıda güvenliği ve gelir yaratıcı faaliyetler yoluyla yaşam koşullarının iyileştirilmesi	Proje bitiminden iki yıl sonra hedef grubun temel gıda sorunlarının çözülmesi ve gelirinde %20'lik bir reel artış	Etki değerlendirmesi anketi	
Proje Amacı-1			
Tarımsal üretimin sürdürülebilir bir biçimde artırılması ve çeşitlendirilmesi	Bahçecilik ve sebze üreticiliği alanı proje bitiminde 4000 hektara yükselmesi, çiftçilerin %60'ının hedef rekoltenin %70'ine ulaşması	Çiftçiler ve Tarım müdürlüğü tarafından tutulan arazi kullanımı ve ürün kayıtları Tarım Müdürlüğü tarafından yapılan ürün rekolteleri örnek araştırmaları	Artı ürün için yeterli piyasa talebi ve elverişli fiyatlar mevcut. Çeşitliliği artırmak ve üretimi yoğunlaştırmak karlı.
Faaliyet Amaçları (Sonuçlar-Çıktılar)			
Çıktı 1. Bahçe ve sebze üretiminde artış	2000 hektara alanda meyve bahçesi oluşturulması ve 3000 hektar alanda karışık sebze üretiminin yapılması, 1000 aile için ek mevsimsel iş oluşması	Çiftçiler ve Tarım müdürlüğü tarafından tutulan arazi kullanımı ve ürün kayıtları Tarım Müdürlüğü tarafından yapılan ürün rekolteleri örnek araştırmaları Çevresel etki analizi	Genel tarımsal üretkenliği artırmak için bahçecilik ve sebze üretimi finansal, çevresel ve toplumsal olarak uygun, insan kaynakları geliştirilebilir, çiftçiler yeni ürün sistemlerini benimsemeye isteklidir.
Faaliyetler	Temel Girdiler	Maliyetler	
Faaliyet 1.1. Çiftçilerle katılımcı araştırma yoluyla bahçecilik ve sebze ürünlerinin ve uygun üretim tekniklerini belirlemek	. 25 adam/ay danışman desteği . 20 alan araştırması için kaynak . . 30 tarım personelinin üretim yöntemleri üzerine eğitimi	Faaliyetlerin maliyetleri Hesaplanacak.	Yerel koşullara uygun üretim sistemleri geliştirme imkanı var.
			Bakanlık politikasında değişiklik olmaz

4.6.11. Mantıksal Çerçeve Matrisi

Grup Çalışması-5



Şimdi 4-6 kişilik gruplar oluşturarak 1 saat içinde mantıksal çerçeve matrisini (faaliyetler dışında), yani, Önceden belirlenen amaçlara ek olarak varsayımları, göstergeleri ve doğrulama kaynakları'nı oluşturalım.

4.7. Faaliyet Planı

Bir Faaliyet Planı:

- amaca yönelik mantıksal çerçeve yaklaşımını sürdürür
- Faaliyetleri operasyonel detaylara ayırır
- Faaliyetlerin sırasını, süresini ve önceliğini netleştirir
- Kilometre taşlarını belirler
- Yönetim ve uygulama sorumlulukları ile yönetim görevlerini dağıtır

4.7.1. Faaliyetlerin Sıralanması

Faaliyet Amaçları
(sonuçlar-çıktılar- ara
amaçlar)

k

Faaliyet 1.1.....

Faaliyet 1.2.....

Faaliyet 1.3.....

Faaliyet 2.1.....

Faaliyet 2.2.....

Faaliyet 3.1.....

Faaliyet 3.2.....


Faaliyet 3.3.....

4.7.2. Faaliyet Planı (Çalışma Takvimi)- Örnek

F No	Faaliyetin Adı	Sorumlu Kişi/Kurum	Aylar													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
F 1.1.	Yem bitkileri konusunda broşür hazırlama	A.H., M.Ş.,	X	X												
F 1.2.	Gösteri tarlası seçimi ve ekimin yapılması	H.Y., F.Y.,		X	X											
F 2.1.	Çiftçi eğitimi seminerleri	T.A., A.K.,			X	X				X	X					
...	Web sayfası oluşturma ve güncelleme		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
F 3.3.	Tarla günü ve teknik geziler	S.Ş., İ.A.										X	X			
...	Ara Rapor							X								
...	Değerlendirme Raporu														X

4.8. Kaynak Planlaması ve Bütçe

- Bir kaynak planı:
- Mantıksal çerçevenin amaç odaklı olmasını sağlar,
- Sonuca dayalı bütçelemeyi ve maliyet etkinliğinin izlenmesini kolaylaştırır,
- Kaynakların planlı olarak harekete geçirilmesi için temel teşkil eder,



Bütçe	
Maaşlar	
Harcırahlar	5000
Araç	
Ofis	5500
Tel/Faks	
Tohum	1250
Fertiliser	1750
	4250
	3750
	4250
	750
	4250

Proje Ara amaç ve Faaliyetleri	ARAÇLAR	MALİYETLER	Varsayımlar
<p>Ara amaç 1.</p> <p>Alternatif geçim kaynaklarının yerel halkın sosyo kültürel ve geleneksel yapısıyla uyumunun kontrol edilmesi</p>	<p>Faaliyet 1.1. Köy ziyaretleri ile, alternatif geçim kaynaklarının sosyo-kültürel tercihlerle uyumunu test etmek</p> <p>Doğrudan görüşmeler ve bilişsel haritalama yöntemi ile alternatif geçim kaynaklarının yerel halk tarafından nasıl algılandığı belirlenecek.</p>	<p>Uçakla seyahat (uzman, 1 kişi 1 kez)- 300 Eur Harcırah- 222 Eur Uçakla seyahat (sosyolog ve halk bilimci,2 kişi,2 kez)–300 x 2x2=1200 Eur Harcırah- 2x111x2=444 Eur</p> <p>Saha çalışması: Tüm balıkçı köylerinin ziyareti (1 kez)- 15 köy x 75 Eur = 1125 Eur</p> <p>TOPLAM=3291 Eur</p>	<p>Balıkçı köyleri ile olumlu ilişkilerin sürmesi</p>
	<p>Faaliyet 1.2. Seçilen köylerde yerel halkla ayrıntılı görüşmeler yapmak</p>	<p>Ayrıntılı görüşme yapılacak köylerin ziyareti ve görüşmeler(6 köy) 6 x 75 x 2=900 Eur</p> <p>TOPLAM=900 Eur</p>	<p>Sosyo-kültürel ve geleneksel yapının elverişli olması</p>
	<p>Faaliyet 1.3. Seçilen köylerde, balıkçılığın içinde kadının geleneksel rolünü belirlemek için kadınlarla ayrıntılı görüşmeler yapmak</p>	<p>Seçilen köylerde kadınlarla ayrıntılı görüşme yapmak üzere köylerin ziyareti (6 köy) 6 x 75 x=450 Eur</p> <p>TOPLAM=450 Eur</p>	<p>Sosyo-kültürel ve geleneksel yapının elverişli olması</p>

Maliyet Listesi Hazırlık Tablosu

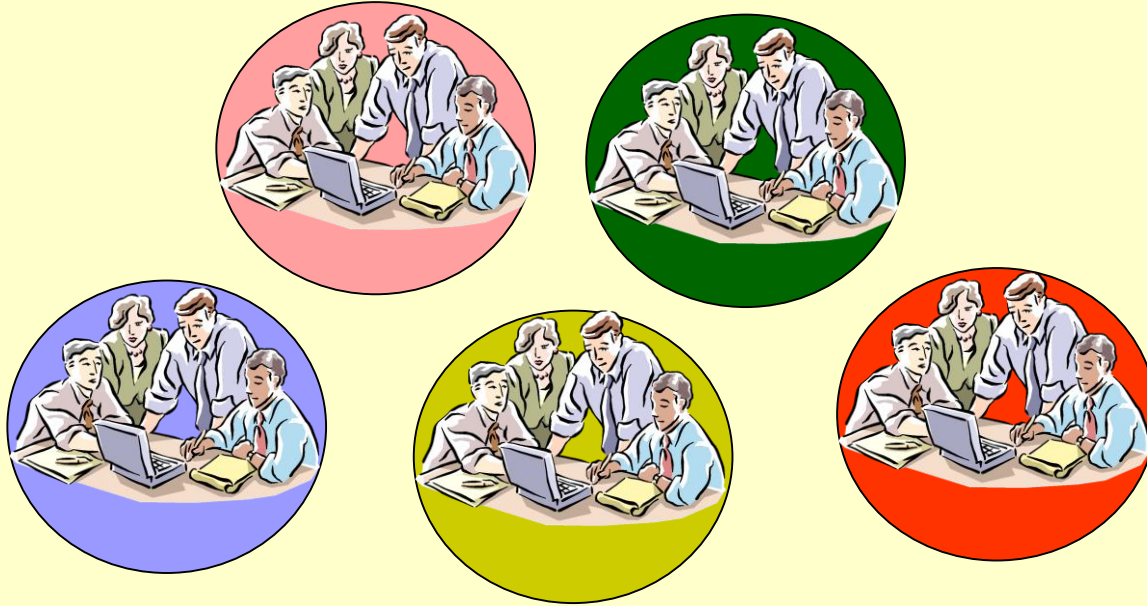
Proje: Kobi (iş geliştirme)

FAALİYETLER / GİRDİLER	Birim	Her Dönem (3ay) İçin Miktar				Birim Maliyeti (EU)	AB Kaynağı	Öz kaynak	Maliyet Toplamı (EU)
		1	2	3	4				
FAALİYETLER 1.1 Planlama Birimi kurulması									
EKİPMAN									
Bilgisayar	Adet	2	3		1000	5000			5000
Büro Mobilyası	Takım	1			4000		4000		4000
MAAŞLAR									
Dışarıdan	Kişi	2	1	1	M/800	28800	14400		14400
Ofis Personeli	Kişi	4	4	4	M/600				28800
.....
TOPLAM						33800	18400		52200 104

4.8.1. Bir Proje Bütçesi Örneği

#	Bütçe Kalemleri	AB Desteği (EU)	Öz katkı (EU)	Toplam (EU)
1	Proje Elamanları (F4.4)	4800		4800
2	Danışmanlar (F4.4)	2000		2000
3	Saha Çalışmaları (F1.1, F1.2, F1.3, F2.4, F3.5)	2850		2850
4	Şehirlerarası Seyahat (F1.1, F2.1)	1800		1800
5	Eğitim Malzemeleri (F2.2, F3.5)	6100		6100
6	Eğitim ve Toplantı (F2.3, F2.4, F3.2, F3.3)	3275		3275
7	Ekipman (F4.3)	4700	12500	17200
8	Ofis Giderleri (F4.2)	700	350	1050
9	Proje Tanıtımı (F4.1)	500		500
10	Genel İdari Giderler	600	600	1200
11	Toplam	27325	13450	40775

4.8.2. Faaliyetler, Maliyetler ve Bütçe Oluşturma Grup Çalışması-6



Şimdi 4-6 kişilik gruplar oluşturarak 1 saat içinde faaliyetleri tanımlayarak, maliyetleri oluşturalım ve tahmini bütçeyi hazırlayalım.

IV. BÖLÜM

PROJE FORMATLARI VE ÖRNEK PROJE

1. AB Proje Formatları

AB proje formatları projenin mahiyetine ve fonun niteliğine göre değişmekle birlikte genellikle aynıdır. Tüm projelerde projenin Mantıksal Çerçeve Analizi mantığı ile hazırlanması istenmekte, projenin niteliğine göre farklı ekler talep edilmektedir.

1.1.AB Proje Formatı Açıklaması

1.Tanım	
1.1.Projenin adı	Projenin amaçlarını yansıtacak tanımı
1.2.proje alanı (belediye, şehir veya bölge)	Proje faaliyetlerinin nerede gerçekleştirileceği
1.3.Finansman Kuruluşundan talep edilen fon miktarı ve toplam içindeki oranı)	Bütçe hazırlandıktan sonra ortaya çıkan toplam bütçe üzerinden istenen hibe miktarı ve bunun toplam bütçe içerisindeki oranı
1.4.Projenin özeti (en fazla 10 satır)	
a. Projenin amacı	Projenin tasarımı bittikten ve mantıksal çerçeve hazırlandıktan sonra yazılmalıdır.
b. Projenin hedef gurupları	Paydaşlar Analizinde belirlenen hedef guruplar (nicelleştirilmiş)
c. Projenin etkinlikleri	Mantıksal Çerçevede belirtilen temel faaliyet guruplarının özeti
1.5. Projenin amaçları (en fazla 1 sayfa)	Genel amaç ve proje özel amaçları (strateji analizlerinin yazılı hale getirilmesi)

1.6. Projenin Gerekçeleri (en fazla 3 sayfa)

a. Projenin, Düzey II bölgelerinde Bölgesel Kalkınma Programı amaçları ile ilgisi

Tematik alan ile ilgililik

b. Projenin, program öncelikleri ile ilgisi

Samsun, Kastamonu ve Erzurum illeri Kalkınma Programı kapsamında bu bölgelerdeki gelişmişlik farklılıklarını azaltmak ve kapasite geliştirme hedefleri ile ilgi

c. Hedef ülkelerde/bölgelerde belirlenen ihtiyaç ve sınırlamaların tanımlanması

Mevcut durum analizi

d. Hedef grupların listesi ile doğrudan ve dolaylı faydalanıcıların tahmini sayısı

Paydaş analizi

e. Hedef grupların ve faaliyetlerin seçilme nedenleri

Mevcut durum ve paydaş analizi

f. Projenin, hedef gruplarla ilgisi

Paydaş analizi

1.7. Etkinliklerin detaylı tanımlanması (En fazla 9 sayfa)

Etkinliğin adı ve tanımı

Sonuçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirilecek her bir faaliyetin adı ve ayrıntılı açıklaması, her bir ortağın (veya iştirakçi ya da taşeronların) faaliyetlerdeki rolü

1.8 Metodoloji (En fazla 4 sayfa)	
a. Projenin uygulama yöntemi	Önerilen faaliyetlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceğinin anlatımı
b. Önerilen yöntemin gerekçeleri	Kullanılan yöntemin sağlayacağı düşünülen yararları açısından anlatımı
c. Proje, daha önce yapılmış olan projelere ya da etkinliklere nasıl katkıda bulunacak	Mevcut durum analizinde gözden geçirilmiş ve değerlendirilmiş olması gerekir.
d. İç değerlendirme prosedürleri	Proje faaliyetleri hayata geçirildiğinde göstergelerde öngörülmuş olan somut amaçlara ulaşıp ulaşılamadığının 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 (Doğrulanabilir Göstergeler ve Doğrulama Kaynaklarından çıkarılacak)
e. Katılım düzeyleri ve diğer kuruluşların(ortaklığın ya da diğerlerinin) projedeki etkinliği	Paydaşlar Analizi ve Faaliyet planlaması sonuçları
f. Proje ortaklarının rollerinin gerekçeleri	Paydaşlar analizinin ve varsayımların sonuçları
g. Uygulama için önerilen proje ekibi ve iş tanımları (isim yazılmasına gerek yok)	faaliyetlerin hayata geçirilmesinde hangi özelliklere ve sorumluluklara sahip kaç kişi görev alacak

1.9. Eylem Planı ve Süre	
a. Toplam Proje Süresi (12 ayı geçmeyecektir) Proje planı format kullanılarak hazırlanmalıdır.	Temsili proje planı, gerçek tarihleri <u>göstermemeli</u> , “1. ay”, “2. ay”, vb. şeklinde belirtilmelidir. Başvuru sahiplerine, önlem olarak proje planı çizelgelerinde belli bir esneklik süresi bırakmaları önerilir.
2. Beklenen Sonuçlar (En fazla 2 sayfa)	
2.1. Hedef guruplar üzerinde beklenen etki	
a. Proje hedef gurupların durumunu nasıl iyileştirecek	Paydaşlar, amaçlar ve Strateji analizlerinin sonuçları
b. Proje hedef gurupların veya ortakların yönetsel ve teknik kapasitelerini nasıl iyileştirecek	Paydaşlar, amaçlar ve Strateji analizlerinin sonuçları
2.2. Yayınlar ve Diğer Proje Ürünleri	Proje faaliyetleri içinde üretilecek olan yayınların niteliği ve niceliği
2.3 Projenin Çarpan Etkileri	
Proje sonuçlarının tekrarlanması ve yayılması olanaklarının tanımlanması	

2.4. Kısa ve Uzun Vadeli Etkiler (Sürdürülebilirlik)	
a. Finansal sürdürülebilirlik	Proje süresi sonunda proje için sağlanabilecek maddi varlık
b. Kurumsal sürdürülebilirlik	Proje sahibi kurumun idari, mali ve teknik kapasitesi
c. Politika düzeyinde sürdürülebilirlik	Projenin devamı yönünde politikaların varlığı
3. Bütçe	Toplam Bütçe, Kurumsal katılımlar ve istenen hibe miktarı (Ekteki bütçenin hazırlanmasından sonra elde edilir)
4. Beklenen Finansman Kaynakları	Proje için beklenen fon kaynakları hakkında bilgi vermek için Ek B'yi (Çalışma Sayfası B3) doldurunuz.

Ekler:

1. Mantıksal çerçeve matrisi
2. Bütçe (excel dosya)
3. Krokiler, haritalar, çizimler,
4. CV ler, diğer kanıt belgeler

1.2. Kontrol Listesi

Başvuru formu

- Dosya tamdır ve başvuru formu gerekliliklerine uygundur.
- Bütün dokümanlar 1 asıl 3 suret halinde eklidir.
- Mantıksal çerçeve ve bütçe dahil olmak üzere başvurunun elektronik bir kopyası eklidir.
- Dosya İngilizce veya Türkçe doldurulmuştur.
- Proje Türkçe sunulmuşsa, proje özeti, bütçe ve mantıksal çerçeve İngilizce olarak eklenmiştir. Projenin İngilizce sunulduğu durumlarda tersi geçerlidir.
- Başvuru sahibinin beyanı (Bölüm IV) imzalanmış ve eklenmiştir.
- Ortaklık varsa, başvuru sahibi ortaklık beyannamesini doldurmuş, imzalamış ve eklemiştir.
- Her ortak bir ortaklık beyannamesi imzalamış ve beyannameler eklenmiştir.
- Bütçe, maliyetlerin gerekçelendirmesi ve beklenen finansman kaynakları başvuru formundaki formatta (Ek B) sunulmuş, doldurulmuş ve Euro cinsinden düzenlenmiştir.
- Bütçe imzalanmıştır.
- Bütçede Merkezi Finans ve İhale Biriminin katkısı tespit edilmiştir ve projenin toplam uygun maliyetlerinin en fazla %90'ıdır.
- Bütçede genel gider maliyetleri, toplam doğrudan uygun maliyetin %7'sini aşmamaktadır.
- Projenin mantıksal çerçevesi tamamlanmıştır (EK C).

1.3. UNDP

Proje Formatı

Başlıkları

- Proje özeti,
- Proje konusu
- Proje gerekçeleri
- Proje stratejisi
- Projenin UNDP çerçevesine uyumu
- Proje ekibi ve ortakları
- Proje ilgi gruplarının projeye katılımları
- Projenin sürdürülebilirliği
- Kaynakça
- Proje sahibi kuruluşa ilişkin bilgiler
- Projenin çerçevesi (Mantıksal Çerçeve Matrisi)
- Proje takvimi
- Proje tahmini bütçesi
- Proje konusu ile ilgili ekler

2. Örnek Proje

Lütfen elinizdeki dökümandan izleyiniz...

V. BÖLÜM: İZLEME VE DEĞERLENDİRME

- İzleme ve değerlendirme proje sürecinin tüm aşamalarında yapılması gereken bir işlemdir.
- Burada söz konusu olan değerlendirme proje belgesi ile ilgili bir ara değerlendirmedir. Amaç, proje belgesinin kalite kriterlerine uygunluğunu belirlemektir. Ara değerlendirmeler planlanan faaliyetlerin yeniden yönlendirilmesine veya düzenlenmesine imkan verir.

1. İzleme

<i>İzleme</i>	<i>Sıklık</i>
Hangi faaliyetler gerçekleştirildi ve nasıl bir ilerleme sağlandı?	Haftalık
Bütçe-faaliyet maliyetleri	Aylık
Faaliyetlerde arzu edilen sonuçlara ulaşıldı mı?	Üç aylık
Bu sonuçlar proje amaçlarına bizi ne kadar yaklaştırdı?	Altı aylık
Proje çerçevesinde nasıl bir değişim oluyor? Varsayımlar doğru mu?	Altı aylık
Göstergeler nasıl?	Altı aylık

2. Proje Belgesi Değerlendirme Kriterleri

Kalite Kriterleri	Azami puan
1. Kurumsal kapasite	20
2. Tematik İlgililik	25
3. Metodoloji	30
4. Sürdürülebilirlik	15
5. Bütçe ve maliyet etkinliği	10
Azami Toplam Puan	100

2.1. Kriter Kapsamları-I

1	Kurumsal Kapasite	Başvuru sahibi ve ortaklarının yönetim deneyimi, teknik uzmanlığı, personel ve ekipman varlığı ve mali kaynakları.
2	İlgililik	Projenin çağrıda belirtilen amaçlar ve öncelikler, bölge ihtiyaçları, hedef gruplar, diğer projeler ve yeniliklerle ilgisi.
3	Metodoloji	Araçların amaçlara uygunluğu, izleme ve değerlendirmenin varlığı, ortakların katkısı, hedef grubun katılımı, eylem planının açıklığı, doğrulanabilir göstergelerin varlığı.

2.1. Kriter Kapsamları-II

4	Sürdürülebilirlik	Hedef gruba somut etki, çarpan etkisi, yerel sahiplenme, politik destek.
5	Maliyet Etkinliği	Maliyetlerle sonuçlar arası oranın yeterliliği, harcamaların gerekliliği.

VI. BÖLÜM: PROJE BAŞVURUSU

Proje hazırlandıktan sonra proje başvurusu için yürütülmesi gereken çalışmalar şunlardır:

- Başvuru prosedürü öğrenilir
- Başvurudan sonra, proje teklifinin ulaşıp ulaşmadığı takip edilir
- Başvuruya verilen cevap olumlu ise bir sonraki aşamanın prosedürü öğrenilir, eğer ret mektubunda yazılmadıysa reddedilme sebebinin ayrıntılı olarak gönderilmesi **kibarca** talep edilir.

Bazı WEB Sayfaları

- UNDP-GEF/SGP

www.gefsgp.net

- STGP

www.stgp.org

Avrupa Birliği Genel
Sekreterliği

www.abgs.gov.tr

Devlet Planlama T.

www.dpt.gov.tr

- Avrupa Komisyonu Türkiye
Temsilciliği

www.deltur.cec.eu.int

Merkezi Finans ve İhale Birimi

www.cfcu.gov.tr

- PCM Handbook and Manual

<http://europe.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm>

Örnek TACIS Projeleri

<http://www.esteri.it/eng/foreignpol/ue/ue.htm>

PROJE SÜRECİ YÖNETİMİNDE KATILIMCILARA BAŞARILAR DİLERİZ

