

IRFO

ÇİFTÇİ ÖRGÜTLERİNİN KURUMSAL GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ

T.C. TARIM VE KÖYİŞLERİ BAKANLIĞI
TEŞKİLATLANMA VE DESTEKLEME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

OR-KOOP
YETKİLİ ORTAK

TARIMSAL AMAÇLI KOOPERATİFLER ORTAK GİRİŞİMİ
TAKOG

TARIM REFORMU UYGULAMA PROJESİ
ARIP

Proje Planlama ve Proje Hazırlama Eğitimi Ders Notları



ÇİFTÇİ ÖRGÜTLERİNİN KURUMSAL GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ YAYINLARI NO: 2

PROJE YÖNETİMİ VE KOORDİNASYON MERKEZİ
OR-KOOP Genel Başkanlığı IRFO Proje Ekip Liderliği

Turan Güneş Bulvarı 55. Sokak No: 6
06550 Çankaya- ANKARA
Tel : 0 312 440 45 51 - 440 64 57
Faks : 0 312 440 58 73
email : irfo@irfo.org.tr
web: www.irfo.org.tr

YAPIM

Replik Reklamcılık ve Araştırma Hizmetleri Ltd. Şti
Abdullah Cevdet Sokak No: 12/3 Çankaya, 06680 ANKARA
Tel: 0 312 442 57 87 • Faks: 0 312 442 57 90
web: www.replik.com.tr • e-mail: replik@replik.com.tr

İçindekiler

Sunuş 5

Proje Kavramı 7

Projelerin Ortak Özellikleri 7

İyi Bir Projenin Özellikleri 7

Proje Döngüsü Yönetimi 8

Avrupa Birliği Proje Döngüsü Yönetimi 8

Dünya Bankası Proje Döngüsü Yönetimi 9

UNDP Proje Döngüsü Yönetimi 9

IFRC Proje Döngüsü Yönetimi 9

PDY – Plan ve Program Aşaması 10

PDY – Proje Oluşturma/Geliştirme Aşaması 10

PDY – Proje Hazırlama Aşaması 11

Klasik Fizibilite Etüdü Ana Hatları 11

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje ÖnerisiAna Hatları 12

PDY – Proje Analizi Aşaması 13

PDY – Proje Onayı ve Finansman Aşaması 14

PDY – Proje Uygulama ve İzleme Aşaması 15

PDY – Uygulama Sonrası Değerlendirme Aşaması 15

Durum Analizi 16

Kimlerle Çalışabiliriz - Paydaşlar 17

Durum Analizi 17

Kart Tekniği 19

Durum Analizi 19

Problem Tanımı ve Proje Fikri Oluşturma 20

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı 20

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Adımları 21

Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi 22

PAYDAŞLAR Kimlerdir? 22

Birincil Paydaşlar 22

Yararlanıcılar Kimlerdir 23

İkincil Paydaşlar 23

Paydaş Analizi 23

Paydaşlara Sorulacak Sorular 24

Paydaş Analiz Tablosu 24

Sorun Analizi 25

İçindekiler

Sorun Analizi Sırasında Neler Yapılmalı? 25
Sorun Ağacı 26
Sorunları Hiyerarşik Sırada Düzene Koymak 26
Sorun Ağacı 26
Hedeflerin Analizi 27
Hedef Ağacı 27
Strateji Analizi 28
Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı 29
Mantıksal Çerçevenin Hazırlanması İçin Yaklaşım 30
Hedeflerin Seviyeleri 30
Proje Planlama Matrisi (Mantıksal Çerçeve) 31
Mantıksal Çerçeve Matrisi 1. Kolon Müdahale Mantığı 31
Mantıksal Çerçeve Matrisi 4. Kolon Varsayımlar 32
Varsayımların Oluşturulması 33
Varsayımların Mantıksal Çerçeve Matrisine Yerleştirilmesi 34
Mantıksal Çerçeve Matrisi 2. Kolon Göstergeler 35
Tarafsız Doğrulanabilir Göstergelerin Temel Özellikleri 35
Mantıksal Çerçeve Matrisi3. Kolon Doğrulama Kaynakları 36
Mantıksal Çerçeveye Son Nitelik Kontrolü 37
Proje Uygulama Planı 37
Projelerde Zaman 37
Proje Uygulama Planı Hazırlama Teknikleri 38
Proje Uygulama Planının Hazırlanması 38
Ev İnşaatı İçin Yapılması Gereken Faaliyetler 38
Faaliyetler Arası İlişkiler 39
Faaliyet Planı ve Bütçe 39
Bütçe 39
Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama 40
Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama 41
Proje İzleme Faaliyetleri 42
Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama 42
Proje Faaliyet Raporları 43
Proje Faaliyet Raporlarının Kapsamı 44

Sunuş

Çiftçi Örgütlerinin Kurumsal Güçlendirilmesi (IRFO: Institutional Reinforcement of Farmers' Organisations) Projesi, Çiftçi Örgütlerinin kurumsal yapılanma, kapasite yetersizlikleri, bilinç, sahiplenme, katılım yetersizlikleri ile finansman, mevzuat ve denetim konularındaki sorunlar ve yetersizliklerinin giderilerek, çiftçi örgütlerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi suretiyle, etkin çiftçi örgütlerinin tüm ülke düzeyinde gelişmesi ve yaygınlaşması için model oluşturmak amacıyla geliştirilmiş bir pilot uygulama projesidir. Proje, Türkiye'nin kırsal kalkınma sorunlarına çözüm bulmak ve Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyumu sürecinde gerekli yapısal reformları gerçekleştirmek üzere geliştirilmiş bulunan ve Dünya Bankası'ndan sağlanan kredi ile finanse edilen Tarım Reformu Uygulama Projesi (ARIP) Kırsal Kalkınma alt bileşeni kapsamında uygulanmaktadır.

Proje, bölgesel ve merkezi düzeyde çiftçi örgütlerinin kurumsal yapılanmalarını güçlendirmeyi, hizmet kapasitelerini artırmayı, bu amaçla tüm yerel potansiyeli harekete geçirmeyi, üyelerinin örgüt bilinci ve sahiplenme duygularını geliştirmeyi, üye olmayan çiftçilerin ise örgütler hakkında bilgilendirilerek katılımlarının artırılmasını öngörmektedir. Proje, çiftçi örgütlerinin fiziki yatırımlarının desteklenmesini değil, örgütlerin her tür yatırım yapma ve sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirmek amacıyla kapasitelerini geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulama faaliyetlerini içermektedir.

Projenin uygulama sorumluluğu, 19 Ağustos 2005 tarihinde Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Teşkilatlanma ve Destekleme Genel Müdürlüğü ile Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Ortak Girişimi (TAKOG) arasında imzalanan bir Protokol ile Ortak Girişim adına yetkili ortak OR-KOOP'a verilmiştir.

Proje, çiftçi örgütlerinin yoğun ve etkili olduğu 21 ili kapsayan 5 bölgede pilot olarak uygulanmaktadır. 2005 yılında uygulaması başlatılmış olan projenin 2008 yılı sonlarında tamamlanması öngörülmektedir.

Elinizdeki ders notları, IRFO Projesinin temel kapasite geliştirme faaliyetlerinden olan Eğiticilerin Eğitimi ile Proje Planlama ve Proje Hazırlama Eğitimleri kapsamında Sayın Bürke AYCAN ve Muharrem TEZCAN tarafından başvuru kaynağı olarak kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

PROJE YÖNETİMİ VE KOORDİNASYON MERKEZİ

1 Proje Kavramı

- Belirli bir yerde,
- Belirli bir zaman diliminde,
- Belirli kaynakları kullanarak,
- Belirli bir hedefe ulaşmak için,

Yapılan faaliyetlere PROJE ÇALIŞMALARI,

Bu çalışmaların mevcut alternatifler arasından en iyisini seçecek şekilde formüle edilmiş şekline ise, ***PROJE*** denir.

2 Projelerin Ortak Özellikleri

- Her proje bir ihtiyaçtan doğar ve bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak tasarlanır.
- Proje belirli bir zaman aralığında ve mekanda gerçekleşir.
- Proje belli girdiler (mal ve/veya hizmet) kullanır ve belli çıktılar (mal ve/veya hizmet) üretir.
- Proje alternatif projelerin kullanabileceği kaynakları tüketir.

3 İyi Bir Projenin Özellikleri

SPESİFİK
ÖLÇÜLEBİLİR
GERÇEKÇİ
ULAŞILABİLİR
SÜRESİ BELLİ

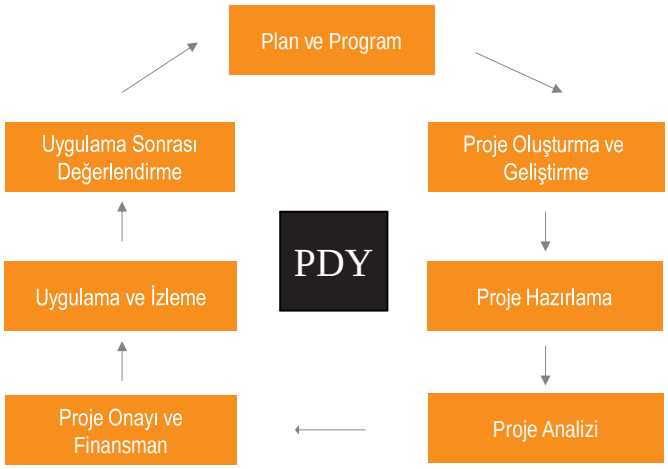
Proje Döngüsü Yönetimi

4

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

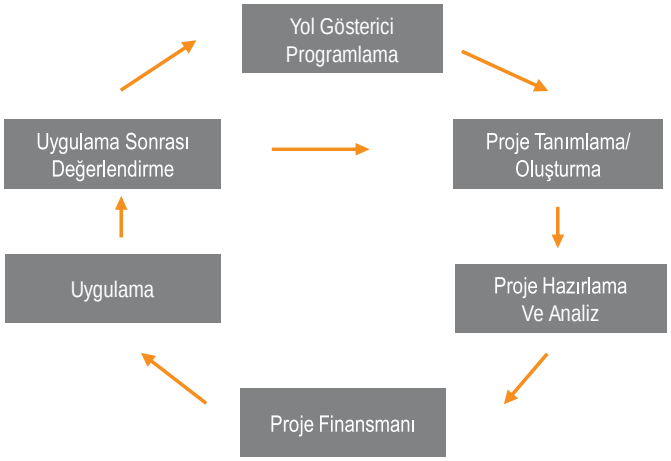
Proje Döngüsü Yönetimi

5



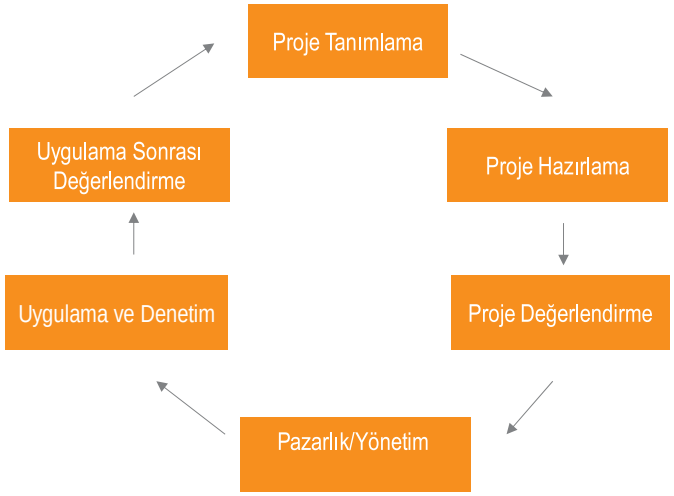
Avrupa Birliği Proje Döngüsü Yönetimi

6



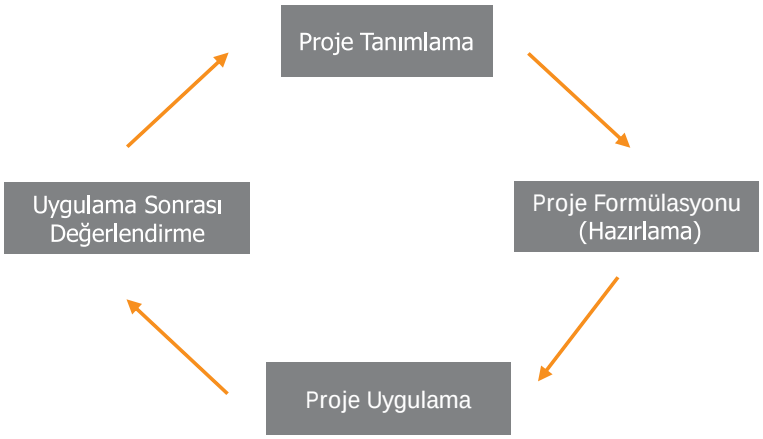
Dünya Bankası Proje Döngüsü Yönetimi

7



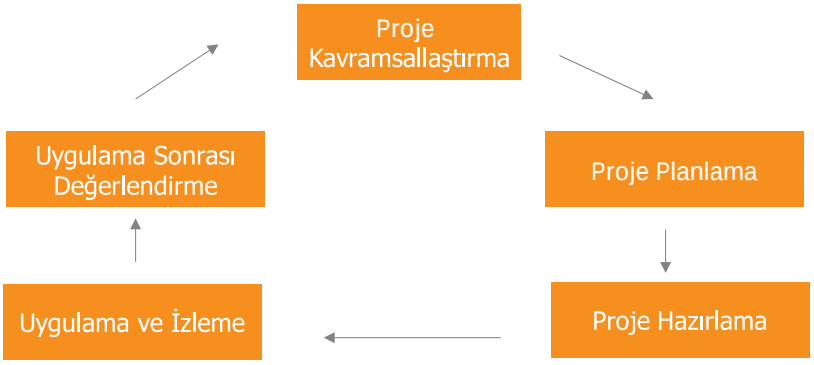
UNDP Proje Döngüsü Yönetimi

8



IFRC Proje Döngüsü Yönetimi

9



10

PDY – Plan ve Program Aşaması

- Bu aşamada proje yapacak kuruluşun proje çalışmalarına esas olacak makro planları yapılmalıdır. Bu kapsamda;
- Uluslararası, ulusal ve sektörel öncelikler, hedefler, politikalar, kısıtlar ve fırsatlar belirlenmeli,
- Finansör ve/veya yardım yapan kuruluşların öncelikleri de dikkate alınarak kurumsal hedef ve politikalar oluşturulmalı,
- Kurumsal hedef ve politikalara ulaşmayı sağlayabilecek plan ve programlar hazırlanmalıdır.

11

PDY – Proje Oluşturma/Geliştirme Aşaması

Proje çalışmaları esas itibarıyla, yatırım olanaklarının araştırılıp proje Fikirlerinin derlendiği, değerlendirildiği, ön elemeye tabi tutulduğu ve proje önerilerinin hazırlandığı bu aşama ile başlar;

Proje Fikirlerinin Kaynakları

- Kalkınma Planları
- Sektörel Planlar
- Hükümet Programları
- İhtiyaçlar
- Sektör Araştırmaları
- Bölgesel Araştırmalar
- Pazar Araştırmaları
- Uluslararası Anlaşmalar

12

PDY – Proje Oluşturma/Geliştirme Aşaması

Proje Fikirlerinin Kaynakları (devamı)

- Uluslararası Anlaşmalar
- Yardım ve Hibeler
- Yerel Kişi ve Kuruluşlar
- Sivil Toplum Örgütleri
- Politikacılar

Çeşitli kaynaklardan yararlanılarak belirlenen proje fikirleri bir ön elemeye tabi tutulmak zorundadır. Bu amaçla, bu fikirler üzerinde yapılabilirlik, amaçlara uygunluk, ve maliyet konularında özet çalışmalarla ön eleme yapılır.

13

PDY – Proje Hazırlama Aşaması

Bu aşamada gerekiyorsa öncelikle ön proje raporları hazırlanır. Ön proje raporlarının değerlendirilmesini takiben seçilen projeler için nihai projeler hazırlanır.

Nihai proje raporlarının formatı, projeye bağlı olarak sektörden sektöre ve projenin sunulacağı kuruluştan kuruluşa farklılık gösterir.

Endüstriyel projelerin formatı detaylı bir arz/talep araştırmasını içerir ve daha çok ekonomik ve ticari değerlendirmeye imkan tanıyacak şekilde dizayn edilir. Bu tür raporlar yaygın olarak Fizibilite Etüdü olarak adlandırılır.

14

PDY – Proje Hazırlama Aşaması (Devamı)

1980'lerden itibaren klasik fizibilite etütlerinin yerini, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımına dayalı özellikle katılımcılığı ön plana çıkaran ve atölye çalışmalarıyla yürütülen proje planlama teknikleri almıştır. En yaygın kullanılan teknikler şunlardır;

- Amaca yönelik Proje Planlaması (Objectives – Oriented Project Planning (ZOPP)
- Katılımcı Kırsal Değerlendirme (Participatory Rural Appraisal)
- Toplumsal Cinsiyet Analizi (Gender Analysis)
- Yararlanıcı Analizi (Beneficiary Assesment)

15

Klasik Fizibilite Etüdü Ana Hatları

1. Genel Bilgiler
2. Projenin Tanımı ve Kapsamı
3. Piyasa Araştırması
4. Hammadde Etüdü
5. Yer Seçimi
6. Kapasite Seçimi
7. Teknoloji Seçimi
8. İşletme Organizasyonu
9. Proje Uygulama Programı
10. Yatırım Tutarının Hesaplanması
11. İşletme Dönemi Gelir ve Giderlerinin Hesaplanması
12. Proje Finansmanı ve Finansal Değerlendirme
13. Proje Değerlendirme

16

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Önerisi Ana Hatları

1. Proje Özeti

- Projeyi yürüten kuruluş
- Projeyle ilgili taraflar
- Projenin geçmişi
- Projenin
    - Genel Amacı
    - Hedefi
    - Çıktıları
    - Maliyeti

17

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Önerisi Ana Hatları

2. Sorunun Belirlenmesi ve Tanımlanması

- Ülke, bölge, sektör, topluluk hakkında temel bilgiler
- Sorunun tanımı
    - Sorunun ciddiyeti hakkında açık bilgi
    - Sorunun nedenleri
- Sorunu çözmeye yönelik mevcut yerel çabalar
- Başka yerlerdeki çabalar hakkında bilgi ve deneyim
- Neden yeni bir projeye ihtiyaç duyulduğunun özeti
- Önerilen çözümün neden uygun olduğu
- Diğer alternatiflerin belirtilip neden bunların kullanılmadığının anlatılması

18

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Önerisi Ana Hatları

3. Önerilen Proje

- Projenin kısa tanımı
- Müdahale Mantığı
    - Genel Hedef
    - Proje Amacı
    - Çıktılar (Sonuçlar)
    - Faaliyetler
- Varsayımlar
- Göstergeler

19

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Önerisi Ana Hatları

4. Uygulama Planı

- Uygulama için önerilen zamanlama
- Proje Uygulama Planlama (Operasyon Planı)
- Kritik Faaliyetler

5. Yönetim ve Personel

- Proje Yönetimi ile ilgili idari yapı
- Çeşitli üst düzey görevlilerin işlev ve sorumlulukları
- Personel ve işe alma ihtiyaçları

6. Bütçe

- Bütçe Özeti
- Proje girdilerinin tanımı ve maliyetleri
- İşletme dönemi gider ve gelirlerinin tanımları ve tutarları

20

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Önerisi Ana Hatları

7. Projenin Finansmanı

- Finansman kaynakları
- Finansman miktarı ve maliyetleri
- Ortaya çıkabilecek maliyetler için uzun dönem finansman planı

8. Sonuç ve Öneriler

EK: MANTIKSAL ÇERÇEVE

21

PDY – Proje Analizi Aşaması

Proje Analizi projenin planlama aşamasında çeşitli açılardan yapılabilir olup olmadığının incelenmesi amacıyla yapılmaktadır.

Proje Analizi ile yapılabilirlik açısından birden fazla projeler arasında öncelik sıralaması veya tek bir projenin reddi veya kabulü yapılır.

22

PDY – Proje Analizi Aşaması

Proje Analiz Teknikleri

- Pazar/Talep Analizi
- Teknik Analiz
- Kurumsal Analiz
- Çevresel Analiz
- Sosyo-kültürel Analiz
- Katılımcılık
- Finansal Analiz
- Ekonomik Analiz
- Sosyal Analiz

23

PDY – Proje Onayı ve Finansman Aşaması

Proje Analizi neticesinde yapılabilir olmasının belirlenmesini takiben projenin onaylanması ve gerekli finansmanın sağlanması aşamasına geçilir.

Proje finansmanı öz kaynaklardan karşılanacaksa, projenin onayı kuruluşun üst yönetim organı (genellikle yönetim kurulu) tarafından yapılır ve projenin uygulaması aşamasına geçilir.

Proje finansmanın kısmen veya tamamen yabancı kaynaklarla kredi ve/veya hibe şeklinde karşılanması durumunda proje, finansmanı sağlayan bu kişi ve kuruluşlarca da değerlendirilir.

Yabancı kaynak kullanılması durumunda projenin finansmanını sağlayan tarafların projeyle ilgili beklentilerinin proje önerisinde yer almış olması gerekir.

24

PDY – Proje Onayı ve Finansman Aşaması

Bu beklentiler ticari bir banka veya kuruluş için genellikle projenin karlılığı ve kullanılan kredinin geri ödenebilirliğidir.

Dünya Bankası ve UNDP gibi uluslararası kuruluşlar ise hibe yada kredi yoluyla finanse ettikleri projelerden karlılığın yanında genellikle başka beklentileri de olur. Bu nedenle projenin, ilgili tarafların bu taleplerinin dikkate alınarak hazırlanması gerekir.

Diğer taraftan, proje analizinin finansör kuruluşun kriterleri dikkate alınarak yapılması ve değerlendirmenin proje raporuyla beraber ilgili taraflara sunulması gerekmektedir.

25

PDY – Proje Uygulama ve İzleme Aşaması

Proje Uygulama Aşamasında proje raporu tamamlanmış, analiz edilmiş, ilgili taraflardan onay almış ve finansmanı sağlanmış projelerin fiziki olarak gerçekleştirildiği aşamadır.

Bu aşama proje raporunda yer alan uygulama planına bağlı olarak yürütülmelidir. Projelerin planlanan parametrelerle tamamlanarak amacına ulaşabilmesi, gerçekçi bir şekilde hazırlanmış uygulama planına ve bu planın gereken önem ve ciddiyetle uygulanmasına bağlıdır. Proje uygulama planı için kullanılan teknikler aynı zamanda uygulamanın izlenmesi amacıyla da kullanılırlar.

26

PDY – Proje Uygulama ve İzleme Aşaması

Proje Uygulama Planı Teknikleri

- GANTT Şeması (Termin Planı)
- CPM (Kritik Yol Metodu)
- PERT (Program Değerlendirme ve İnceleme Tekniği)

27

PDY – Uygulama Sonrası Değerlendirme Aşaması

Proje hazırlama ve uygulama çalışmalarında en az dikkate alınan hatta hiç yapılmayan aşamadır.

Uygulama sonrası değerlendirme projenin tamamlanması ve işletmeye alınma aşamasıyla ortaya çıkan sonuçlar ile planlananlar arasındaki farklılıkların ortaya konması amacıyla yapılmalıdır. Ancak bu değerlendirmenin, projenin uygulamasını yapan kişi ve birimlerden bağımsız, farklı kişilerce yapılması gereklidir.

PDY – Uygulama Sonrası Değerlendirme Aşaması

28

Projeye kredi ya da hibe yoluyla finansman desteği sağlayan kuruluşlar tamamlanma sonrası değerlendirmeye, ilerideki kredi politikalarına ışık tutması sebebiyle oldukça önem verirler.

Bu tür bir değerlendirmenin iki temel amacı vardır;

Projenin tamamlanması ile ulaşılan sonuçların verimlilik, mal ve hizmet üretimi, ulaşılmak istenen amaç ve hedef grup gibi projeyle yaratılmak istenen etkiler açısından değerlendirilmesi,

Gelecekte kuruluşun plan ve programlarının hazırlanması ile benzer ya da farklı proje uygulamaları için ders çıkarılması.

Durum Analizi

29

- Her proje planlama faaliyeti bir durum analizi sonucuna dayanmalıdır.
- Durum analizini şu öğeler oluşturur;
    - Projeyle ilgili taraflar,
    - Projeyle çözülmesi hedeflenen problemler,
    - Projenin etkili olacağı çevre.

Durum Analizi

30

- Projeyle ilgili taraflar olarak;
    - Projenin etkilemek istediği kişi ve gruplar,
    - Projeye dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz etkilenen kişi ve gruplar,
    - Projeyi finansal olarak destekleyen kişi ve kuruluşlar,
    - Projeyi planlayan ve yürüten kişi ve kuruluşlar,
    - Proje sahibi kişi ve kuruluşlar,
    - Sivil toplum örgütleri,
    - Yerel yöneticiler,
    - Politikacılar,
    - Basın,
    - Uluslar arası kuruluşlar

    sayılabilir.

Kimlerle Çalışabiliriz - Paydaşlar

31

- Belirlenen sorunların çözülmesinde veya projeyle ilgili arzu edilen çözümlerin sağlanmasında etkisi olanları belirlemek.

Örneğin:

devlet kurumları ve kuruluşları, özel sektör, sivil toplum örgütleri, topluluk üyeleri

- Paydaşlarla, projede ne yapılabilir:
    - Hedef grupları ve gereksinmelerini açıkça belirlemek
    - Projenin amaç ve kapsamını tartışmak
    - Onların destek veya muhalefet derecesini belirlemek

Durum Analizi

32

- Projeyle ilgili taraflar belirlendikten sonra bu kişi ve kuruluşların da katılımıyla durum analizi yapılmalıdır.
- Durum, proje ya da proje paketleriyle değiştirilmek istenen değişkendir.
- Bu durumu istenen noktaya getirebilmek planlanacak proje ya da projeler ile mümkün olabilecektir.

Durum Analizi

33

- Durum analizi için en yaygın olarak kullanılan teknikler;
    - SWOT ANALİZİ
    - DURUM ANALİZİ

34

Durum Analizi

SWOT ANALİZİ

SWOT kelimesi İngilizce Strentghts, Weakness, Opportunities ve Threats (Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Fırsatlar ve Tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

35

Durum Analizi

SWOT ANALİZİ

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
BUGÜN +	BUGÜN -
FIRSATLAR	TEHLİKELER
GELECEK +	GELECEK -

36

Durum Analizi

- SWOT Analizine benzerdir ancak daha basittir. Analiz yapılmak istenen durumla ilgili güçlü yanların, zayıf yanların ve önerilerin ortaya konulmasını sağlar.

37

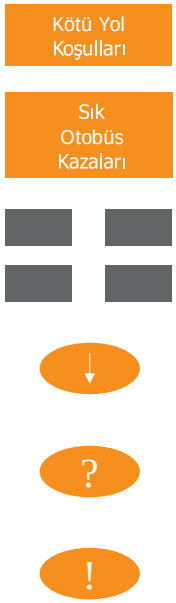
Durum Analizi

Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar	Öneriler
Bugün **+**	**Bugün** **-**	**Gelecek** **!**

38

Kart Tekniği

- Her karta bir fikir
- Her kartta en fazla 3 satır
- Aynı adım, aynı renk
- Tartışmalı konu
- Belirsiz bilgi
- Önemli konu



39

Durum Analizi

- Durum analizi için örnek:

ÜLKEMİZDE FAALİYET GÖSTEREN ÇİFTÇİ ÖRGÜTLERİNİN;

- Güçlü Yanları nelerdir?
- Zayıf Yanları nelerdir?
- Önerileri nelerdir?

Problem Tanımı ve Proje Fikri Oluşturma

40

PROBLEM ?

NEREDE ?
KİM İÇİN ?
KİM TARAFINDAN ?
NE İÇİN ?
NE KADAR ZAMANDA ?

BİR PROJE FİKRİ OLUŞTURUN !!!!!!!!

Örn: Doğu Anadolu Bölgesinde, kışın kar yağışından dolayı yolların kapanmasını engellemek için, Karayolları Genel Müdürlüğü tarafından 2 yıl içerisinde yol yenileme ve genişletme çalışmalarının yapılması.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

41

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

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

42

Matıksal Çerçeve Yaklaşımı ile proje planlama 4 temel başlangıç analizine dayanır:

Paydaş Analizi
Sorun Analizi
Hedef Analizi
Strateji Analizi

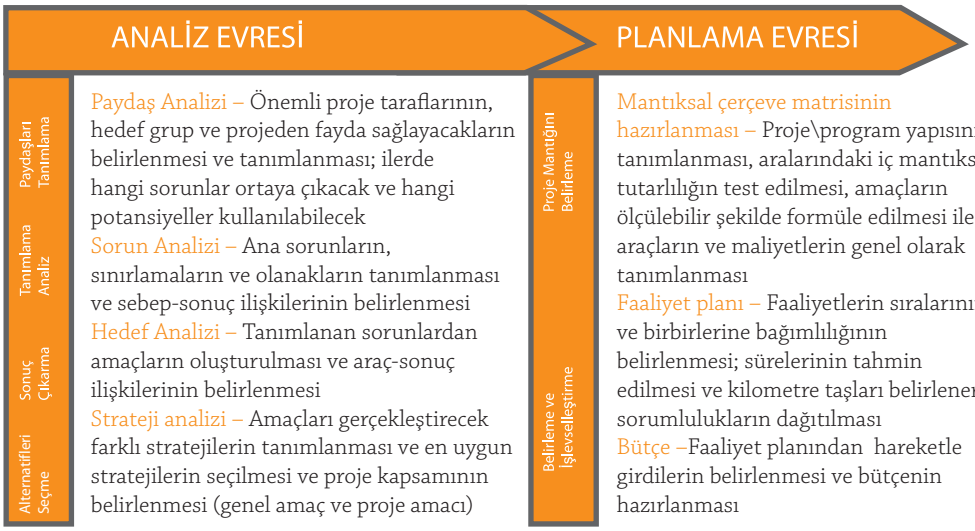
43

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)

44

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı



45

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Adımları

1. Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi
2. Sorun Analizi
3. Hedef Analizi
4. Strateji Analizi
5. Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması
6. Faaliyet Planı
7. Bütçe

46

Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi

Niçin Yapılır?

Şahısları, grupları ve organizasyonları projeyle ilgilerine göre belirlemek
Bunların proje için önemli olan beklentilerini, katkılarını, risk unsurlarını tanımlamak

47

Paydaşlar Kimlerdir?

- **Paydaşlar:**

- Proje ile ilişkisi olan kişiler, gruplar, kurumlar ya da işletmeler.
- Doğrudan ya da dolaylı biçimde proje sürecinden ve sonuçlarından ***olumlu ya da olumsuz biçimde etkilenecek*** olanlardır.

48

Birincil Paydaşlar

Projeden doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlardır.

Projenin temel yararlanıcıları da hedef gruplar ve nihai yararlanıcılar olarak bu gurupta yer alır.

Yararlanıcılar Kimlerdir

49

• **Hedef grup(lar)**
• Projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği grup ya da varlıklardır.

• **Nihai yararlanıcılar**
• Projenin amacının yerine getirilmesi ile gerçekleştirilen etkiden uzun dönemde yararlananlardır.



İkincil Paydaşlar

50

Birincil paydaşlara hizmet sağlamada aracılık edecek olanlardır.

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



Paydaş Analizi

51

<u>Paydaş Analizinin aşamaları</u>
• Temel grupları/kişileri tanımlama,
• Yararlanıcılar, uygulayıcılar, vs. sınıflandırma
• Karakteristik özelliklerini belirleme ve analiz etme
• Proje açısından sonuçları tanımla

52

Paydaşlara Sorulacak Sorular

Grup Özellikleri açısından

Sosyal özellikleri
Grup statüleri (formel/enformel)
Grup yapıları (liderlik/etkililik)
Sorunları nasıl algıladıkları

İlgileri ve motivasyonları açısından

İhtiyaçları
Çıkarları(açık/gizli)
Beklentileri
Projeye karşı yaklaşımları

53

Paydaşlara Sorulacak Sorular

Potansiyelleri Açısından

- Güçlü yanları, zayıf yanları
- Olası katkıları

Planlama için Sonuç Çıkarma

- Bu grubun hangi beklentileri ve ihtiyaçları giderilmeli?

54

Paydaş Analiz Tablosu

Paydaşlar	**Karakteristikler** -Sosyal, ekonomik -Cinsiyet -Yapı, organizasyon, statü, -Politika, davranış kalıpları	**İlgi-Beklentiler** -İlgiler, hedefler -Beklentiler	**Önemli sosyal konulara duyarlılıkları** (cinsiyet, çevre vs)	**Potansiyeller-Yetersizlikler** -Kaynak sınırlılığı -Bilgi-deneyim -Potansiyel katkı	**Proje için uygulama ve sonuçlar** -Gerekli olan olası faaliyet -Grup ile ilgisi
1					
2					
. . .					

Sorun Analizi

55

Niçin Yapılır?

• ***Ana sorunun*** 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 Analizi

56

Bu aşamada kendimize sormamız gereken sorular:

• Değiştirmek istediğimiz, istemediğimiz ya da sorun olarak gördüğümüz şey nedir?
• Bu sorunun kaynağı nedir?
• Sorunlar arasında neden-sonuç analizi yapıldı mı?

Sorun Analizi Sırasında Neler Yapılmalı?

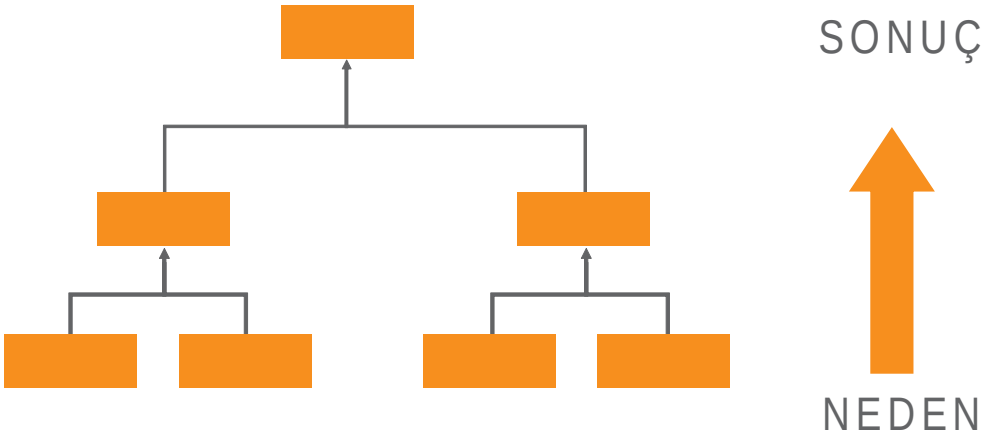
57

• Konu ile ilgili görünen sorunları ve varlığı istenmeyen durumları gelişi güzel sıralayın.
• Ana sorunu en üst seviyede tutarak, onu doğrudan etkileyen sorunları sıralayın.
• Sorun ağacında yer alan sorunların hepsinin gerçek olmasına ve ***gelecekte ortaya çıkması beklenen sorunların belirtilmemesine*** dikkat edin.
• Sorun ağacı içerisindeki genel sorunları sorun ağacından ayıklayın.

58

Sorun Ağacı

• Sorunlar arasında neden-sonuç ilişkilerinin kurulması



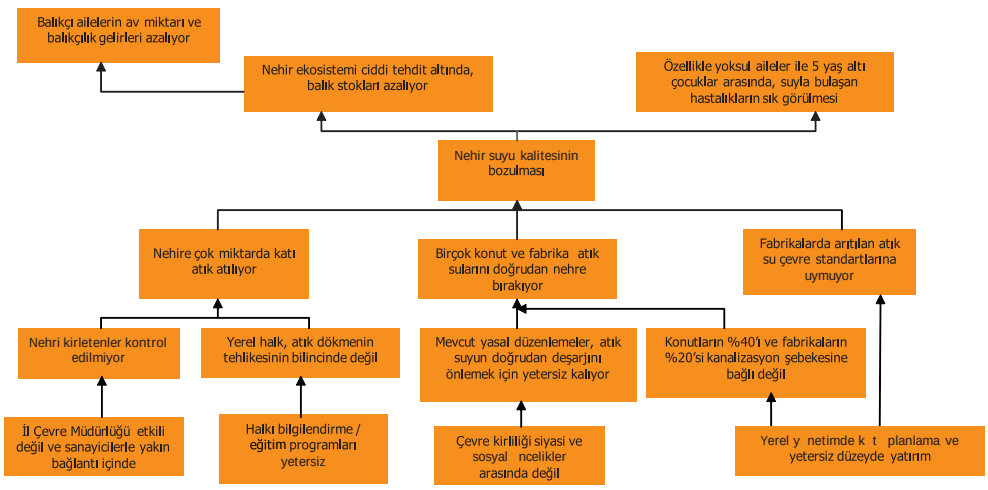
59

Sorunları Hiyerarşik Sırada Düzene Koymak

• Mevcut durumdaki ana sorunları tanımla (beyin fırtınası)
• Bir başlangıç sorunu seç
• Başlangıç sorunu ile bağlantılı diğer sorunları araştır
• Neden-sonuç ilişkisini kur
    • Başlangıç sorununa doğrudan sebep olan sorunları aşağı yaz
    • Başlangıç sorunundan doğrudan etkilenen sorunları yukarı yaz
• Benzer şekilde diğer tüm sorunları birbirleriyle karşılaştırarak yerleştir
• Sorunları sebep-sonuç oklarıyla ilişkilendir
• Ağacın tamamını gözden geçir ve tamamlılığını ve geçerliliğini kontrol et

60

Sorun Ağacı



61

Hedeflerin Analizi

Gelecekte olması istenen durumun gerçekleştirilmesi için potansiyel çözümlerin analiz edilmesidir.

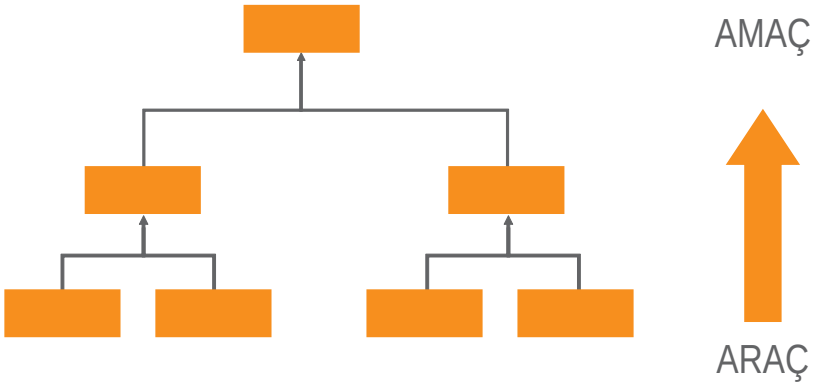
Nasıl Yapılır ?

- 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
- Bağlantıların tutarlı olmasına dikkat edilerek ***Hedef Ağacı*** oluşturulur

62

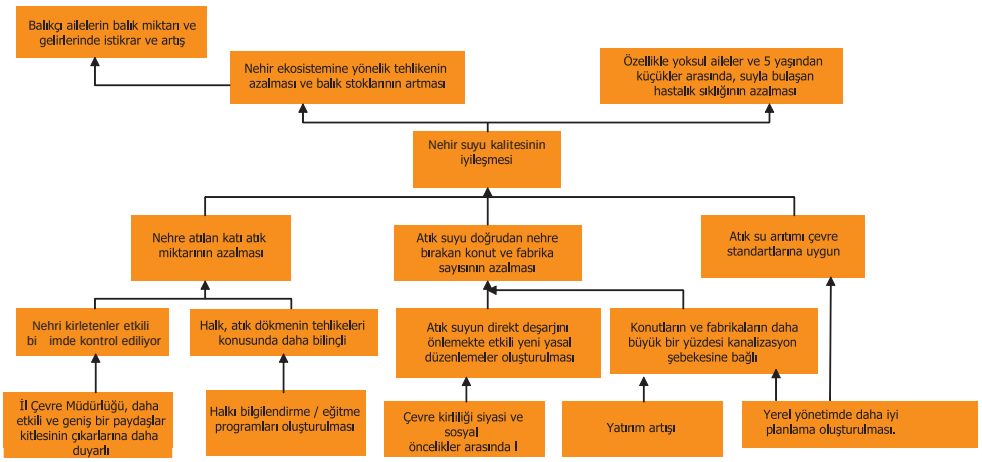
Hedef Ağacı

Olumsuz durumların gelecekte olması arzu edilen ancak gerçekçi olan durumlara çevrilmesi



63

Hedef Ağacı



64

Strateji Analizi

Hedef ağacındaki aynı türden hedef kümelerine ***stratejiler*** denir.

Nasıl Yapılır?

- Hedef ağacından arzu edilmeyen amaçlar 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.
- Proje Genel Amacı ve Proje Amacı net olarak ifade edilerek, projenin kapsamı belirlenir.

65

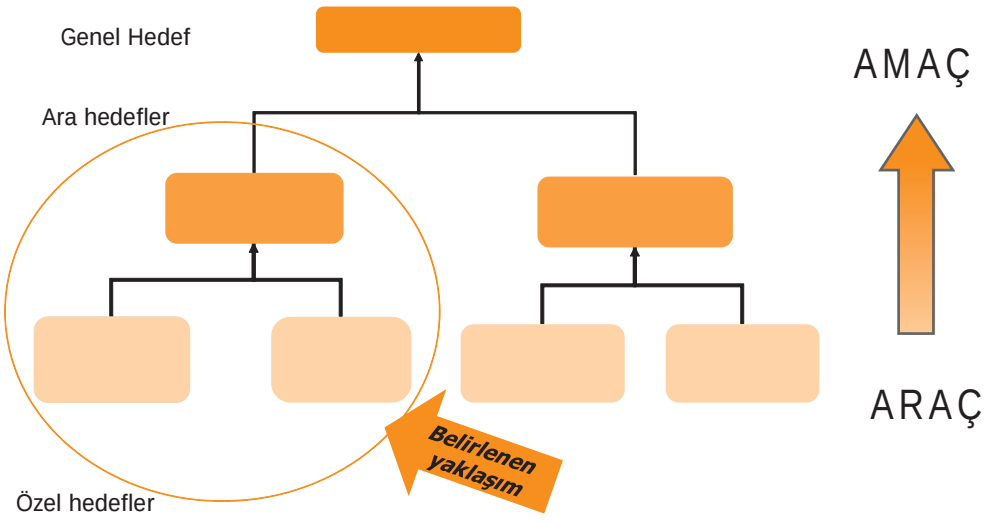
Strateji Analizi

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

66

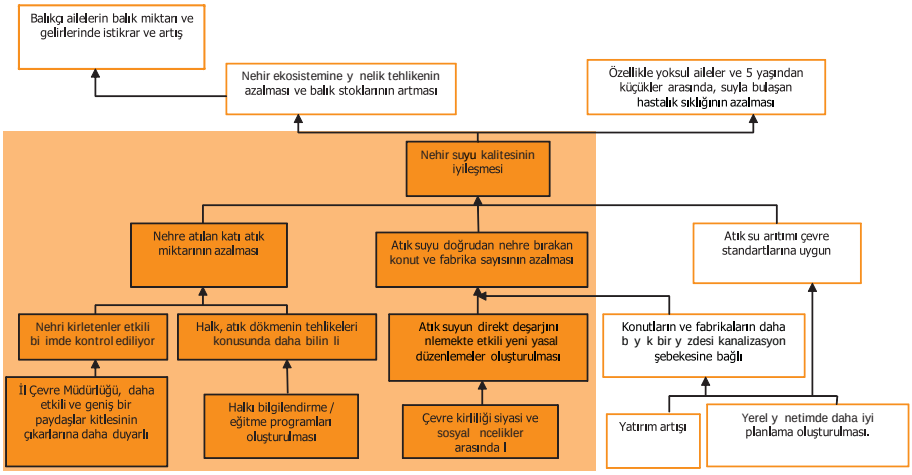
Strateji Analizi



Strateji Analizi

67

Seçilen Strateji



Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

68

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, projeyle ilgili tarafların problemleri belirlemeleri ve analiz etmeleri ile bu problemlerin çözülmesi için amaçları ve faaliyetleri tanımlamalarını mümkün kılan bir tekniktir.
İlk olarak 1970'lerde ABD Teknik Yardım Teşkilatı tarafından kullanılmış, daha sonraları çeşitli uluslararası teşkilatlarca da benimsenerek özellikle

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

69

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını kullanarak teklif edilen ya da planlanan projenin hedefini, yapılabilirliğini ve sürdürebilirliğini test etmek mümkündür.

Proje planlama aşamasındaki kullanımına ek olarak, ***Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*** faaliyetlerin planlanması ve dolayısı ile projenin izlenmesi ve değerlendirilmesinde de etkili olarak kullanılabilir.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

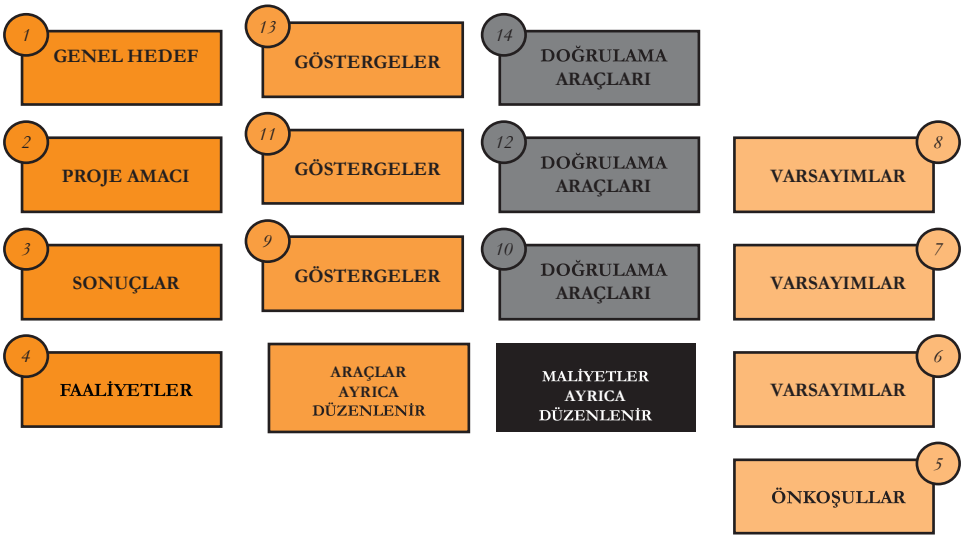
70

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı yöntemi analitik bir süreci içermektedir ve bu süreç sonucunda elde edilen çıktıların sunuluş biçimiyle;

- Proje veya programın hedeflerinin ve bunlar arasındaki nedensellik ilişkilerinin sistematik ve mantıksal tutarlılık içinde ortaya konulması,
- Bu hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi,
- Projenin kapsamı dışında hangi faktörlerin projenin başarısını etkileyebileceğinin belirlenmesi konularında karar alıcıya, proje sorumlularına ve ilgili diğer taraflara anlaşılması kolay özet bilgiler sunar.

Mantıksal Çerçevenin Hazırlanması İçin Yaklaşım

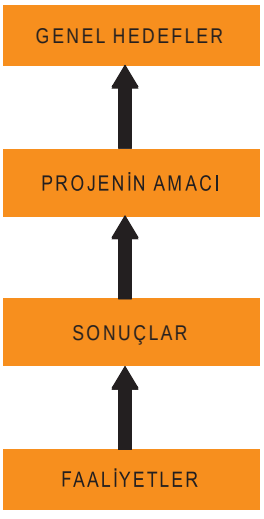
71



Hedeflerin Seviyeleri

72

- Projenin ***katkıda*** bulunacağı yüksek seviyedeki hedefler
- Hedef gruplar için sürdürülebilir yarar sağlama açısından projenin ana hedefi
- Gerçekleştirilecek faaliyetlerin ürünleri
- Projenin sonuçlarını üretmek için projenin parçası olarak uygulanacak görevler



İdeal durum- uzun dönemde gerçekleşir

Projenin sonucunda ulaşılır. Özgün, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi olan ve belli bir zaman ve yere bağlı olarak tanımlanmalıdır.

Projenin amacına ulaşılması için yerine getirilmesi gereken alt hedefler - ölçülebilir,gerçekleştirile bilir ***olarak tanımlanmalıdır.***

Belirli bir zamana ve bütçeye dayalı olarak kaynakların kullanılması ve proje amacına ulaşmayı sağlayacak sonuçların üretilmesi

73

Proje Planlama Matrisi (Mantıksal Çerçeve)

Mantıksal çerçeve matrisi;

- Bir projenin niçin yapıldığını
- Beklenen sonucunu
- Proje stratejisini
- Projenin başarısı için dışsal faktörleri
- Proje başarısının değerlendirilmesini
- Proje maliyetini

1 sayfalık özet olarak sunar

74

Mantıksal Çerçeve Matrisi
1. Kolon Müdahale Mantığı

A. MÜDAHALE MANTIĞI

Müdahale Mantığı genel amaçlara katkıda bulunulması için proje çerçevesinde atılması gereken bütün adımları kapsayan ve projenin temelinde yatan stratejidir.

75

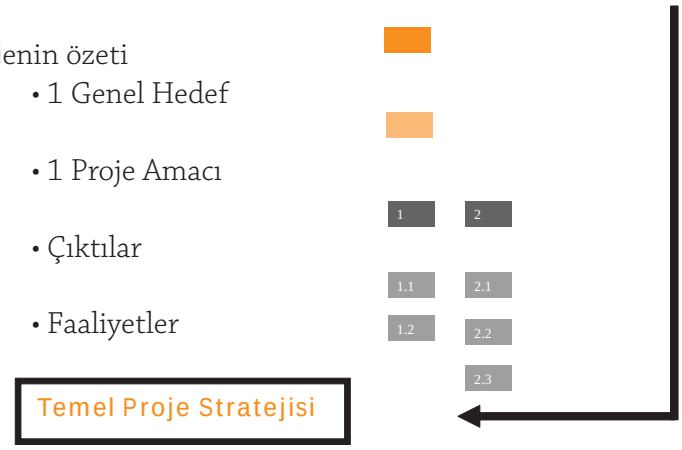
Mantıksal Çerçeve Matrisi
1. Kolon Müdahale Mantığı

Genel Hedef	Projenin katkıda bulunduğu üst düzey amaçlar
Proje Amacı	Projenin genel amaçlara da katkıda bulunacak özgül hedefi
Sonuçlar/Çıktılar	Proje hedefini sağlayacak sonuçlar
Faaliyetler	Proje sonuçlarına ulaşmak için yerine getirelecek faaliyetler
Kaynaklar (Araçlar)	Faaliyetlerin yapılması için gerekli

76

Mantıksal Çerçeve Matrisi
1. Kolon Müdahale Mantığı

- Projenin özeti
  - 1 Genel Hedef
  - 1 Proje Amacı
  - Çıktılar
  - Faaliyetler



77

Mantıksal Çerçeve Matrisi
1. Kolon Müdahale Mantığı

Temel Proje Stratejisi

Genel Hedef	→ Üst Düzey Amaç
Proje Amacı	→ Ulaşılmak İstenen Kazançlar/Etkiler
Çıktılar	→ Elde Edilen Önemli Başarılar
Faaliyetler	→ Detaylı İşler

78

Mantıksal Çerçeve Matrisi
4. Kolon Varsayımlar

B. VARSAYIMLAR

Proje kendi başına sadece müdahale mantığı kolonunda belirtilen hedef ve faaliyetler ile sonuca ulaşamaz. Proje müdahale mantığı sütununa dahil edilemeyen hedefler ve diğer dış faktörler her zaman vardır. Proje kontrolü dışında ancak projenin başarısını ve uzun dönemli sürdürebilirliğini etkileyen faktörler "Varsayımlar" olarak Mantıksal Çerçevenin 4. Kolonunu oluştururlar.

79

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 gereklidirler?
- Proje asla gerçek durumu kapsayamaz. Dışsal faktörler ve projenin başarısı üzerinde önemli etkilere sahip riskler tanımlanarak dikkate alınmalıdır.

Önkoşullar nelerdir?
- Faaliyetler başlamadan önce aşılması gereken koşullardır

80

Varsayımların Oluşturulması

- Proje faaliyetlerine başlanabilmesi için gerekli önkoşulları belirlenmesi,
- Hedef 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 hedef seviyelerine uygun olarak mantıksal çerçeve matrisine yerleştirilmesi.

81

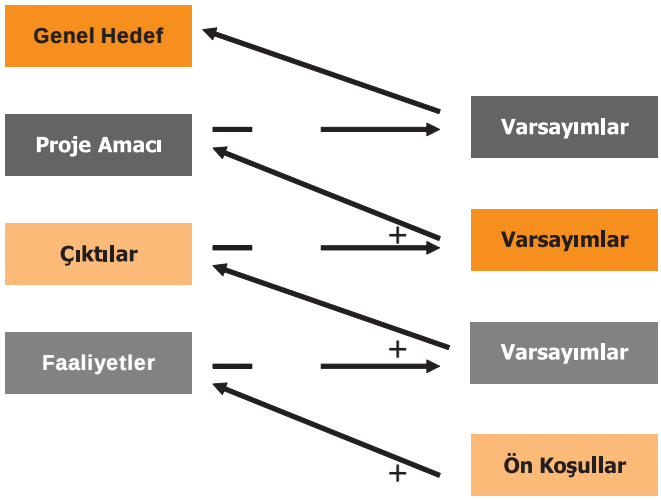
Mantıksal Çerçeve Matrisi
4. Kolon Varsayımlar

- Dışsal Faktörler
  - Projenin başarısı için gerekli
  - Projenin dolaysız kontrolü dışında

Önemli Varsayımlar

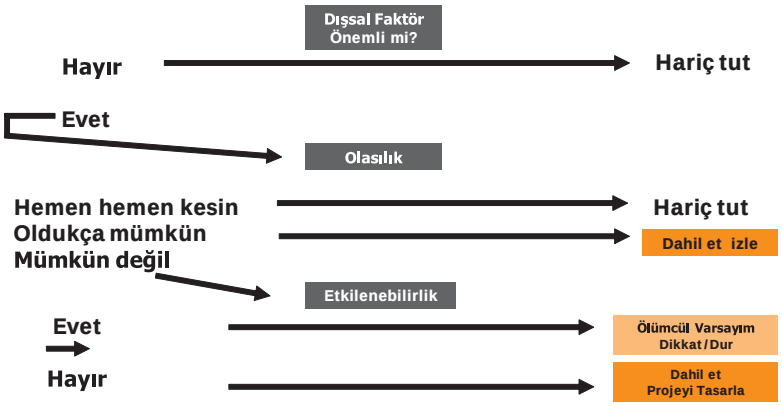
82

Mantıksal Çerçeve Matrisi
4. Kolon Varsayımlar



83

Mantıksal Çerçeve Matrisi
4. Kolon Varsayımlar



84

Varsayımların Mantıksal Çerçeve Matrisine Yerleştirilmesi

- Sonuçları elde etmek için gerekli olan varsayımlar
- Proje amacına ulaşmak için gerekli olan varsayımlar
- Üst hedeflere erişmek için gerekli olan varsayımlar
- Faaliyetler seviyesine yerleştirilir
- Sonuçlar seviyesine yerleştirilir
- Proje amacı seviyesine yerleştirilir

85

Mantıksal Çerçeve Matrisi
2. Kolon Göstergeler

Nedir?
Proje amaçlarını operasyonel olarak ölçebilen, performans ölçüm ve projenin her aşamada izlenmesi olanağı sağlayan araçlardır. Her bir gösterge kısaca müdahaleye ilişkin ***Nicelik, Nitelik, Zaman ve Yer*** konusunda bilgi içermelidir.

Ne İşe Yararlar?
Genel Amacın, Proje Amacının 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 gereklidir. Böylece, amacın başarılıp başarılmadığı konusunda daha güvenilir bilgi elde edilir.

86

Tarafsız Doğrulanabilir Göstergelerin Temel Özellikleri

- ***Özel:*** Ölçmesi gereken şeyi ölçen
- ***Ölçülebilir:*** Kabul edilebilir maliyetler içerisinde tarafsız olarak doğrulanabilir olmalı
- ***Üzerinde Uzlaşılan:*** Bütün taraflar göstergenin özelikleri (güvenililirliği) konusunda uzlaşmış olmalı
- ***Gerçekçi ve Duyarlı:*** Proje hedefleri ile ilgili ve değişime duyarlı olmalı
- ***Süreli ve Maliyet Etkin***

87

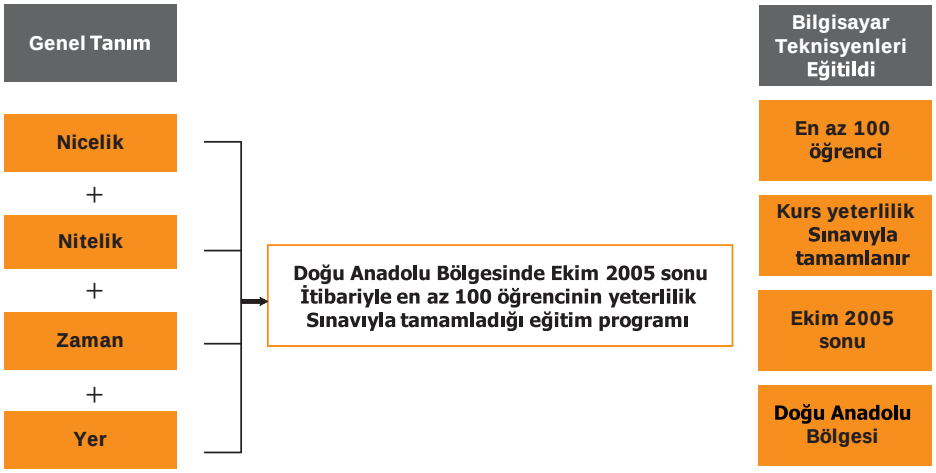
Mantıksal Çerçeve Matrisi
2. Kolon Göstergeler

- Amaçların Performans Standardı
- Tam tanımlanmış
  - Nicelik
  - Nitelik
  - Zaman
  - Yer

Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergeler

88

Mantıksal Çerçeve Matrisi
2. Kolon Göstergeler



89

Mantıksal Çerçeve Matrisi
3. Kolon 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.)

90

Mantıksal Çerçeve Matrisi
3. Kolon Doğrulama Kaynakları

- Göstergeleri doğrulayacak bilgilerin kaynağı
  - Elde edilebilirlik
  - Güvenirlik
  - Veri toplamanın ve saklamanın maliyeti

Göstergelerin Doğrulandığı Kaynaklar

Mantıksal Çerçeveye Son Nitelik Kontrolü

91

- Göstergeler ve doğrulama kaynakları erişilebilir ve güvenilirdir,
- Ön koşullar gerçekçidir,
- Varsayımlar gerçekçi ve tamdır,
- Riskler kabul edilebilir seviyededir,
- Başarı olasılığı yeterince kuvvetlidir,
- Nitelik hususları dikkate alınmıştır ve uygun olan yerlerde faaliyetler, sonuçlar ve varsayımlar olarak ifade edilmiştir,
- Elde edilen faydalar, maliyete uygundur,
- İlave araştırmalara ihtiyaç vardır.

Proje Uygulama Planı

92

- Uygulama Planı Hazırlanması
- GANNT Şeması
- Örnek Olay

Projelerde Zaman

93

- Projeler hedeflenen amaca ulaşabilmek için belirli bir zaman diliminde uygulanmak üzere planlanır.
- Zaman, amaç, yer ve kaynak kullanımıyla beraber bir projedeki 4 temel faktörden biridir.
- Enflastyonist ortamlarda projelerin beklenen zamanda tamamlanamaması maliyetleri artırır, gelirleri düşürür.
- Teknolojinin çok hızlı geliştiği ve değiştiği Dünyada geç kalmış bir proje teknolojik üstünlüğünü kaybedebilir.

94

Proje Uygulama Planı Hazırlama Teknikleri

GANNT Şeması (Termin Planı)

GANNT Şeması günümüzde en yaygın olarak kullanılan bir uygulama planı tekniğidir. 20. Yüzyılın başlarında Henry GANNT tarafından geliştirilmiştir. Şemada yatay olarak gösterilen; bir zaman ölçeğinde, projeyi oluşturan çok sayıda faaliyetin planlanan durumlarıdır.

95

Proje Uygulama Planının Hazırlanması

1. Her bir çıktı için yapılması gereken faaliyetlerin sıralanması,
2. Her bir faaliyetin alt faaliyetlere ayrılması,
3. Faaliyetlerin mantıksal sırasının belirlenmesi,
4. Faaliyetler arası bağımlılığın belirlenmesi,
5. Her bir faaliyet için gerekli sürenin belirlenmesi,
6. Her bir alt faaliyet için gerekli sürenin belirlenmesi,
7. Elde edilen sonuçların Proje Uygulama Planı Tekniklerinden birine aktarılması.

96

Ev İnşaatı İçin Yapılması Gereken Faaliyetler

Faaliyet Kodu	Faaliyet	Faaliyet Süresi (gün)	Çalışan Sayısı
A	Tuğla,çimento ve kum temini	5	2
B	Çatı kiremitlerinin temini	12	2
C	Arsa düzenlenmesi	2	5
D	Temel atılması	5	4
E	Duvarların örülmesi	10	4
F	Çatının yapılması ve kiremitlerin yerleştirilmesi	4	5
G	Atık su işlerinin yapılması	7	3
H	Elektrik sisteminin yapılması	10	3
J	Sıva işlerinin yapılması	6	2
K	Su tesisatının yapılması	12	3
L	Taban zeminlerinin yapılması	5	2
M	Çevre düzeninin yapılması	2	4
N	Kapı ve pencerelerin takılması	2	4
P	Yürüme yollarının yapılması	2	4
Q	Boyama ve temizlik yapılması	6	4

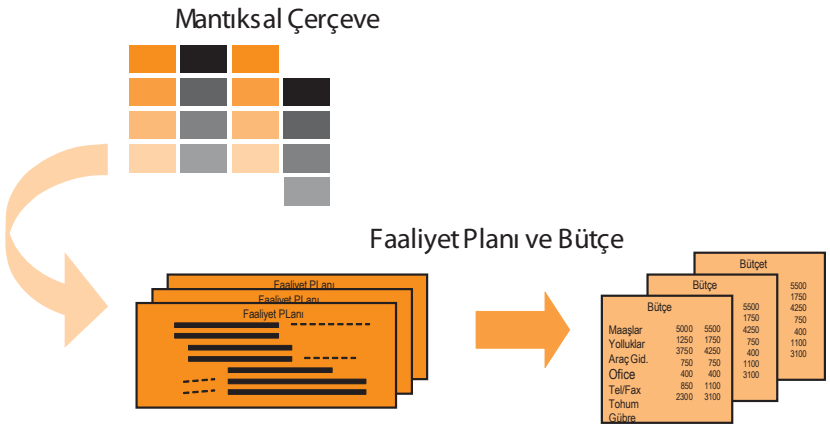
97

Faaliyetler Arası İlişkiler

- A, B, C aynı zamanda başlayabilir.
- D; A ve C tamamlandıktan sonra başlayabilir.
- E ve G; D tamamlandıktan sonra başlayabilir.
- H; E tamamlandıktan sonra başlayabilir.
- F; E tamamlandıktan sonra başlayabilir.
- K ve P; G tamamlandıktan sonra başlayabilir.
- J ve L; F, H, ve K tamamlandıktan sonra başlayabilir.
- N; J tamamlandıktan sonra başlayabilir.
- M; P tamamlandıktan sonra başlayabilir.
- Q; L, M, ve N tamamlandıktan sonra başlayabilir.

98

Faaliyet Planı ve Bütçe



99

Bütçe

- Planlanmış kaynakların harekete geçirilmesine dayanak oluşturur.
- Proje Maliyetinin ve finansman kaynaklarının belirlenmesine kolaylık sağlar.

100

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.

101

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 kullandırım aşamasında belgelendirileceği unutulmamalıdır.

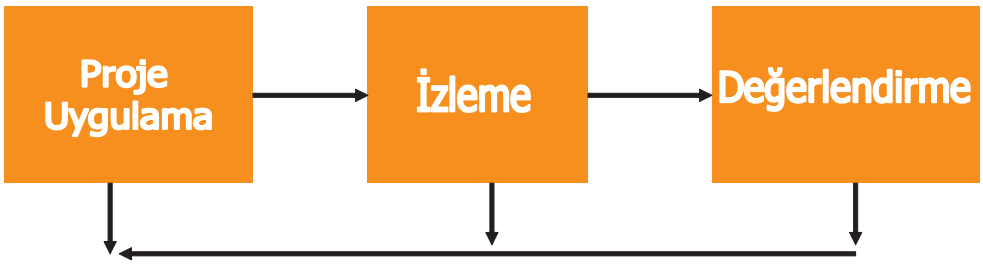
102

Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama

- **İzleme-Değerlendirme**
  - İzleme-Değerlendirme nedir?
  - Hangi amaçlarla yapılır?
  - Aşamaları nelerdir?
- **Proje Faaliyet Raporları**
  - Amacı
  - Kapsamı

Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama

103



Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama

104

- ***Proje İzleme;*** kaynak kullanımı, faaliyetlerin gerçekleşmesi, sonuçların ve projeyle amaçlanan etkinin elde edilmesi açılarından, proje uygulamasının sistematik bir şekilde izlenmesi ve bulguların dokümante edilmesidir.
- ***Proje Uygulama Değerlendirilmesi;*** Proje izleme süresince elde edilen bulguların proje amacına yönelik olarak değerlendirilmesidir.
- ***Proje izleme;*** uygulamanın, Değerlendirme ise izlemenin ayrılmaz bir parçasıdır.

Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama

105

- Proje izleme ve değerlendirmenin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle projeyi çok iyi kavrayabilmiş kişilerden oluşan, uygulamadan bağımsız ve mümkün olduğu kadar üst düzey bir yöneticiye doğrudan bağlı bir birimin -***Proje İzleme Değerlendirme Birimi***- oluşturulması gereklidir.
- Proje uygulamasının planlanması amacı ile kullanılan GANNT Şeması tekniği, aynı zamanda uygulamanın izlenmesi amacıyla da kullanılan bir tekniktir.

Proje İzleme Faaliyetleri

106

Proje Uygulamasının Fiili Durumunun İzlenmesi

Projenin fiziksel ve nakdi gerçekleşmesinin izlenmesi
Faaliyetler
Çıktılar
Göstergeler
Zaman
Maliyet

↓

Proje Uygulamasının Plandan Farklılıklarının Tespit Edilmesi

Projenin planla mukayeseli olarak uygulama durumunun incelenmesi, analiz edilmesi, ve varsa fiziksel ve nakdi sapmalarının tespit edilmesi

Plan	Gerçekleşme
Faaliyetler	Faaliyetler
Çıktılar	Çıktılar
Göstergeler	Göstergeler
Zaman	Zaman
Maliyet	Maliyet

↓

Proje İzleme Faaliyetleri

107

Plandan Sapmaya Yol Açan Sebeplerin Tespit Edilmesi

Fiziksel ve nakdi sapmaların sebeplerinin tespit edilmesi, analiz edilmesi ve sonuçlarının araştırılması

Nerede?
Niçin?
Ne Zaman?
Nasıl?
Ne Kadar?

↓

Proje Uygulamasının Yeniden Planlanması

Ortaya çıkan sapmalara ve sebeplerine bağlı olarak proje uygulama planının yeniden Yapılması, sapmaya yol açan sebeplerin tekrar ortaya çıkmaması için öneriler geliştirilmesi

Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama

108

- Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmamışsa veya ihmal edilebilecek çok küçük sapmalar varsa, bu hem ***planlama faaliyetlerinin*** hem de ***uygulamanın*** başarısını gösterir. Bu durumda herhangi bir müdahaleye ve değişikliğe gerek yoktur.
- Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmışsa ve bunların kaynağı ***uygulama*** ise, bu uygulamanın daha iyi olabileceğini yada uygulamanın planlanandan kötü olduğunu gösterir. Bu durumda uygulamanın düzeltilmesi, diğer bir ifadeyle uygulama birimi ile faaliyetlerin ve kaynak kullanımının uygulanmasında revizyon yapılması gereklidir.

Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama

109

- Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmışsa ve bunların kaynağı ***yetersiz planlama*** ise, bu durumda proje planlamasının incelenmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması gereklidir. Projenin genel amacından başlamak üzere proje hedefi, çıktılar, faaliyetler ve varsayımlar incelenmeli yatay ve dikey mantık gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.
- Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmışsa ve bunların kaynağı ***gerçekçi olmayan planlama*** ise, bu durum tüm projeyi tartışılır hale getirir. Bu tür bir sapma genel amacın, proje hedefinin ve/veya çıktıların, olması gerekenden hem seviye hem de tanım olarak farklı belirlenmesinden kaynaklanmış olabilir.



Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama

110

Benzer şekilde, proje çevresinin değişmesi ve/veya öngörülemeyen dışsal faktörlerin ortaya çıkması da böyle bir duruma yol açar.

Bu durumda proje uygulamasına son verilmeli, gerekiyorsa yeni bir proje hazırlanmalıdır.



Proje Faaliyet Raporları

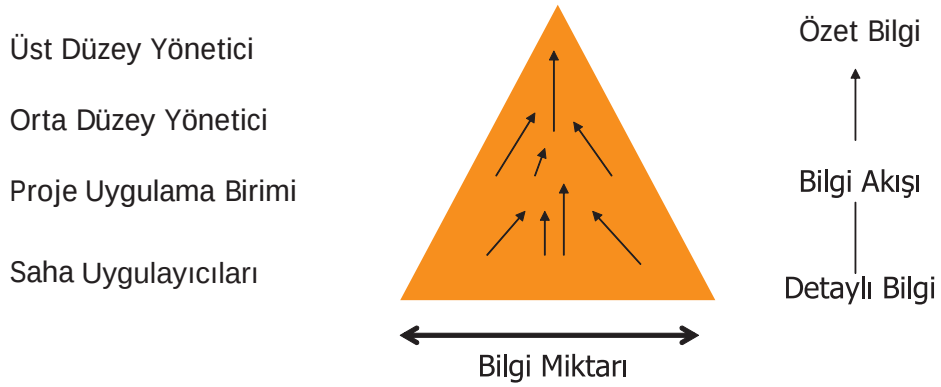
111

- Proje Faaliyet Raporları,proje mantıksal çerçevesi, uygulama planı ve yatırım harcama programına dayanan proje uygulamasının fiili gerçekleşme durumu hakkında proje taraflarına sunmak amacıyla hazırlanır.

Proje Faaliyet Raporları

112

• Raporların zamanlaması, içermesi gereken bilgiler ve formatı, raporların amacına ve sunulacağı kişi ve kuruluşlara bağlı olarak değişir.



Proje Faaliyet Raporları

113

Proje faaliyet raporlarında öncelikli olarak gerekli bilgi seviyesi ve bilgi akışı belirlenmelidir. Bu nedenle aşağıdaki konular açıklığa kavuşturulmalıdır.

• Rapor kimin için hazırlanacaktır? (Proje sorumlusu, üst düzey yönetici v.b.)
• Hangi bilgiler verilecektir? (Nakdi ve fiziki gerçekleşme, faaliyetler v.b.)
• Raporlar ne zaman hazırlanacaktır? (Hangi tarihte, hangi sıklıkla v.b.)
• Rapor nasıl bir formatta hazırlanacaktır? (Farklı ve aynı seviyeler için mümkün olduğu ölçüde standart hale getirilmiş rapor formatı)
• Raporun amacı nedir? (Bilgilendirmek, öneriler sunmak, değerlendirmek v.b.)

Proje Faaliyet Raporlarının Kapsamı

114

• Projenin amacı ve sonuçlarına bağlantılı olarak nesnel olarak doğrulanabilir göstergelerinin değerlendirildiği projenin mevcut durumunun özeti,
• Proje uygulama planıyla mukayeseli olarak rapor döneminde gerçekleştirilen faaliyetler,
• Rapor döneminde ve kümülatif olarak yapılan harcamalar ve bunların yatırım harcama programıyla karşılaştırılması,
• Rapor döneminde elde edilmesi hedeflenen mal ve hizmetin sunulduğu kişi ve kuruluşlar (proje faydalanıcılarının durumu)
• Rapor döneminde mevcut ve ileride beklenen problemler ve bunlar için çözüm önerileri,
• Gelecek dönemde yürütülmesi planlanan ana faaliyetler ve uygulama planı.

NOTLAR

NOTLAR

NOTLAR

NOTLAR