



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.



Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Dr. Faruk Cengiz Tekindağ



Sivil Toplum
Geliştirme Merkezi
Derneği



Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Yazan

Dr. Faruk Cengiz Tekindağ

Düzeltili

Ümit Özger

Karikatürler

Behiç Ak

Grafik Tasarım

Gülru Höyük

Mizanpaj

Gülru Höyük

Levent Y. İnce

Basım

Odak Ofset Matbaacılık

Çatal Sokak 11/1 Anıttepe, Ankara

Tel-Faks: (312) 230 02 49

2015, Ankara

ISBN 978-605-66197-3-1

* Bu yayının içeriğinden yazarı sorumludur ve kitabın Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıttığı düşünülmemelidir.



Dernekte niye iki ayrı
grup seçime katılıyor?



DERİN
FİKİR
AYRILIKLARIMIZ
VAR...

Epistemolojik fark ta
denebilir. Biz ilerleme fikrine
karşı çıkıyoruz...



Onlar ise tarihin evrim
gesirerek ilerlediğini
savunuyorlar.



Bizim paradigmamız
epistemolojik kopos fikri
üzerinde yükseliyor. Onlar ise
kapitalizmin, feodalizmin
evrimleşmesi sonucu ortaya
çıktığını savunuyorlar.

Biz ise;
Kuantum fizikinin
Newton fizikinin evrimi
sonunda ortaya çıkmadığını
savunuyoruz.



Aramızda şöyle bir fark ta var.
Onlar ERZURUMLUYKEN
Biz TRABZONLUYUZ!



Giriş

Elinizde bulunan bu kitabın ilk basımı, STGM Derneği'nin Sivil Toplum Geliştirme Programı'nın mirasını devralarak kurulduğu günlerde yayımlandı. Kitabın ilk baskısının Giriş'i, o dönem için henüz görece yeni bir olgu sayılabilecek bir çekince ile başlıyordu: acaba projecilik bütün sivil alanı sarar, örgütler proje peşinde koştururken, kendi benliklerini yitirme riski yaşarlar mı?

Türkiye'de sivil alanda projecilik konusunda STGM'nin de kendi payına bir yeri olduğunu kabul etmek gerekir. Yürüttüğü hibe programları ile yüzlerce projeye kaynak sağlamanın yanı sıra, bine yakın örgüte de proje geliştirme ve yönetimi eğitimi ya da teknik desteği sağladı.

STGP ile birlikte neredeyse 15 yılı bulan deneyimin ardından artık bugün bu konuda kimi ara sonuçları tespit etmek mümkün görünüyor.

Araçların amaçsallaştırılması çağdaş dünyanın yaygın bir sorunu. Üstelik hızla gelişen teknolojik olanaklar da araçların yetkinleşme ve karmaşıklaşma sürecine katkıda bulunuyor. Başlangıçta basit temel bir ihtiyacı karşılamak için başvurduğumuz bir araca, örneğin bir bilgisayar yazılımına hâkim olmak için harcamamız gereken emek, o ihtiyacın kendisinin ihtiyaç duyduğunu fersah fersah aşabiliyor. Elbette ki bunları tartışmanın bir anlamı bulunmuyor. İnsanlık bir bütün olarak giderek karmaşıklaşan bir teknik çevre içinde yaşıyor ve bu teknik çevreye uyum sağlamak başlı başına bir ayakta kalma sorunu halini almış durumda. Zamanın ruhu...

Sivil toplum alanının bundan muaf kalmasının imkânı bulunmuyor, doğal olarak. Örgütler kendi amaçlarını, 11 yıl önceki söyleşimizle "benliklerini" bu karmaşık araçlarla üretmek, yeniden-üretmek, çoğaltmak ve yaygınlaştırmak zorunda. Bu açıdan eski sorunun yeni biçimlerini formüle etmek mümkün: "Örgütler sanal dünya içinde koştururken, kendi benliklerini yitirme riski yaşarlar mı?" Bu temel zorluk bütün örgütlerin önünde durmaya devam edecek gibi görünüyor. Şimdiden söyleyebileceğimiz her zaman geçerli temel bir vurgudan ibaret: örgütlerin benliklerini koruyacak olan arkasında durdukları inançları/hayalleri ve yaslandıkları insanlardır.

Öte yandan, bu araçlardan "proje" aracının özel bir yeri olduğu da muhakkak. Sivil toplum için giderek önemi artan bir kaynak olan hibe sistemlerinin neredeyse tamamı "proje" biçimde başvurular kabul ediyor. Bu nedenle örgütlerin yapmak istedikleri çalışmaları bu kaynaklardan finanse etmeleri için amaçlarını "proje" biçiminde formüle etmeleri gerekiyor. Son 15 yılda bu yöndeki eğilim belirgin bir biçimde artmış bulunuyor. Üstelik hibe sistemlerine fon sağlayan donörler giderek daha fazla bu sistemlerinin yarattığı "etki"ye odaklandığı için proje yönetim sistemleri de giderek daha karmaşık hale geliyor. Karmaşıklaşan başvuru ve değerlendirme süreçleri konusu tüm dünyada donörler ve yararlanıcı örgütler arasındaki temel tartışma başlıklarından biri olmayı sürdürüyor.

Ancak öte yandan, bu olanaklara erişim konusunda adaletin asgari koşullarının yaratılması için bütün örgütlerin “projecilik” konusunda bilgilendirilmeleri ve donatılmaları gerekiyor. İşte STGM'nin konuya yaklaşımını bu ihtiyaç belirliyor: STGM'nin ana yönelimi projeciliği ülke sathına bir seferberlik olarak yaymak değil, merkezdeki belli başlı büyük örgütlerin hâlihazırdaki birikimleri ile kolayca erişebildikleri bu hibe olanaklarına yerel örgütlerin de erişebilmesi için onların proje yönetme kapasitelerinin güçlendirilmesi. 12 yıl önce kendisi de artık bir sivil örgüt olarak “güçlü ve demokratik bir sivil toplum” perspektifiyle yola koyulan STGM bu kaygıyı gerçekleştirdiği bütün çalışmalarında korudu.

Türkiye’de proje yönetimi konusunda sivil alanda yıllardır emek veren Faruk Cengiz Tekindağ’ın bu güncellenmiş çalışmasının örgütlerinin benliklerini gerçekleştirme çabalarına hizmet etmesi dileğiyle.

STGM

Önsöz

Kitabın ikinci basımı için çalışmalara başladığımızda kendime “Proje hayatında neler değişti?” sorusunu sordum. Esas itibarıyla kavramsal olarak değişen çok şey yoktu. Geçen 10 yıllık sürede en büyük değişim; proje hazırlayıcılarının ve uygulayıcılarının, proje kavramına bakışı ve proje algısı ile farkındalığında belirgin artışlar olmasıydı. Bu dönemde proje destekleyici kuruluşlarının sayısı artmış ve proje hayatına katılan yeni aktörler sayesinde hayatımız daha da renkli bir hal almıştır. 2005 sonrasında, Türkiye’nin Avrupa Birliği üyelik müzakerelerinin başlaması, AB’nin aday ülkelere Katılım Öncesi Mali Yardım Mekanizması aracılığıyla proje bazlı desteklerinin artması, 2006-2010 döneminde 81 ilde faaliyete geçen 26 Bölgesel Kalkınma Ajansının hibe proje destekleri Türkiye’de proje kavramına ilişkin farkındalık artışında ve proje kültürünün gelişiminde önemli dönüm noktaları olmuştur. Proje jargonu içinde kullanmaya alışkın olduğumuz “Sürdürülebilirlik”, “Paydaş”, “Gösterge”, “Faaliyet Planı” gibi kavramlar, günlük hayatımızda kullandığımız kavramlar haline gelmiştir. Hal böyle olunca, proje yaklaşımının sistematik bir yaklaşımla tüm süreçlerde doğru uygulayabiliyor olması daha kritik olmuştur. Çünkü sürekli projeden bahsedilen ve rakamsal olarak inanılmaz boyutlarda proje üretilen bir coğrafyada; proje fikrine öncülük eden sorunları doğru analiz ederek çözümler üreten, bu çözümler ışığında stratejik kararlar alabilen ve iyi bir planlamayla gerekli kaynakları (insan kaynağı, fiziksel ve finansal kaynaklar) harekete geçirebilen sistematik bir proje yönetim yaklaşımı “zor” olanı kolaylaştırmamızı sağlayabilir.

Bu anlamda okumaya başladığınız bu kitap “zor” olanı kolaylaştırmaya küçük bir katkı sağlamak amaçlıdır. Bu amaç doğrultusunda proje hazırlayıcıları ve uygulayıcılarına “Proje Döngüsü Yönetimi” sistematigi ve temel aracı olan “Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı” detaylarıyla örnek bir proje üzerinden uygulamalı olarak anlatılmıştır. 2004 yılından bugüne bütün eğitimlerimde kullandığım ve nerdeyse gerçekten var olduğu düşünülen “İstanbul Güllühisar Mahallesi” örneğini ikinci baskıda da aynı şekliyle koruduk. Güllühisar artık Proje Döngüsü Yönetimi yaklaşımının ayrılmaz bir parçası oldu ve böyle de kalacak. Buna ek olarak elinizdeki kitabı Sivil Toplum Geliştirme Merkezi’nin “Sivil Toplumdan Proje Öyküleri” kitabından yaşanmış örneklerden alıntılar yaparak olabildiğince anlaşılır kılmaya ve zenginleştirmeye çalıştım. Bu alıntıların PDY ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının mekanik olarak işleyen bir süreç olmaktan öte sistematik yaklaşım tarzı ile ne kadar hayatımızın içinden ve kullanabileceğimiz araçlara sahip olduğunu anlamamıza yardımcı olmasını da umuyorum.

Kitabın ilk basımında olduğu gibi hedef grubumuz, proje hazırlamayı ve uygulamayı düşünen tüm kişi ve kuruluşlardır. Kitap bir kılavuz veya herhangi bir kuruma yönelik bir program için rehber kitap iddiasında olmamasına rağmen, kitap hazırlanırken potansiyel donör kuruluşların proje hazırlama kılavuzları detayları ile incelenerek gereken bölümlerde buna ilişkin yaklaşımlar kitaba yansıtılmaya çalışılmıştır. Proje döngüsü yaklaşımı Çünkü öngörülen sistematik proje yönetimi yaklaşımı genel olarak proje desteği sağlayan kuruluşların kullandığı bir yaklaşımdır. Proje yolculuğunun başlangıcında ve uygulama aşamasında temel bir araç olarak faydalı olmayı amaçlayan bu kitap, günümüzde var olan başka birçok kaynakla birlikte kullanılabilir. Özellikle proje bazlı destek sağlayan kuruluşların nerdeyse tamamı proje hazırlama

rehberleri ile proje hazırlayıcı ve uygulayıcılarına destek vermeye çalışmadır. Dolayısıyla, kullanıcıların proje hazırlığı esnasında proje önerisi hazırlanan kuruluşun kendi yaklaşım, yöntem ve prosedürlerini incelemesi gerektiği unutulmamalıdır.

Bu anlamda kitabın içeriği, yapılan yorumlar, öneriler ve eksikliklerin sorumluluğu tamamıyla şahsıma aittir.

Kitap sistematik olarak beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, proje ve proje döngüsü yönetimi kavramı ve aşamaları, mantıksal çerçeve yaklaşımı kapsamında proje geliştirme ve planlamanın aşamaları örnek bir projeye detaylı olarak anlatılmıştır. Ayrıca bu bölümde operasyonel planlama anlamında faaliyet planlaması ve bütçe hazırlama prensipleri incelenmiştir. İkinci bölüm, planlanan projenin sürdürülebilirliği açısından değerlendirildiği ve proje önerisinin nasıl yazılı bir teklife dönüştürülmesi gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır. Üçüncü bölüm, donör kuruluşların proje önerilerini nasıl ve hangi kriterleri kullanarak değerlendirdiğini okuyucuya aktarmayı amaçlamaktadır. Dördüncü bölüm, proje döngüsünün uygulama ve değerlendirme aşamalarına odaklanmıştır. Bu bölümde, uygulama, izleme ve değerlendirmenin genel amaçları, aşamaları ve uygulama prensipleri detaylı olarak açıklanmıştır. Son bölüm ise, proje döngüsü yönetiminde kullanılan temel kavramların bir arada açıklandığı küçük bir sözlükten oluşmaktadır.

Son olarak bu kitabın yazılması esnasında bana desteğini esirmeyen tüm çalışma arkadaşlarıma, Sivil Toplum Geliştirme Programı Koordinatörü Tezcan Eralp Abay'a, özel desteklerinden dolayı Gaye Erkan ve Başak Çeliktenli'ye ve elbette bana bu süreçte hep destek olan sevgili eşim Mine Tekindağ'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Umuyorum bu kitap tüm kullanıcıları için güzel bir başlangıç ve faydalı bir araç olur. Proje yolculuğunuzda hepimize başarılar diliyorum.

Dr. Faruk Cengiz Tekindağ

faruktekindag@gmail.com

Ankara, 2015

İçindekiler

BİRİNCİ BÖLÜM: Proje Döngüsü Yönetimi		X
1.	Proje ve Kısıtları	1
2.	Proje Geliştirme ve Uygulamada Genel Prensipler	3
3.	Proje Döngüsü Yönetimi	4
3.1.	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı	7
3.2.	Proje Hazırlamasında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Aşamaları	8
3.3.	Analiz Aşaması	9
3.3.1.	Mevcut Durum Analizinin Yapılması	9
3.3.1.1.	Sorun Analizi	9
3.3.1.2.	Paydaş Analizi	17
3.3.2.	Hedef Analizi	28
3.3.3.	Strateji Analizi	29
4.	Planlama Aşaması: Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması	34
4.1.	Mantıksal Çerçevenin Hazırlanması Adımları	35
4.1.1.	Proje Kapsamının (Müdahale Mantığı) Belirlenmesi - Stratejiden Müdahale Mantığına	36
4.1.2.	Varsayımlar	42
4.1.3.	Objektif Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	48
4.1.4.	Doğrulama Kaynakları	52
4.1.5.	Araçlar ve Maliyetler Nedir ve Nasıl Belirlenir?	53
5.	Faaliyet Planı ve Bütçe Hazırlama	57
5.1.	Faaliyet Planı	57
5.1.1.	Faaliyet Planı Hazırlama Adımları	58
5.2.	Proje Bütçesinin Hazırlanması	60
İKİNCİ BÖLÜM: Projenin Ön Değerlendirmesi ve Proje Önerisinin Yazılması		66
1.	Ön Değerlendirme	67
2.	Proje Önerisinin Yazılması	68
3.	Proje Önerisinin Yazımında Öncelikli Başlıklar	72
3.1.	Proje Hedeflerinin Yazılması	72
3.2.	Proje Gerekçelerinin Yazılması	73
3.3.	Faaliyetlerin Detaylandırılması ve Uygulama Yöntemlerinin Yazılması	73
3.4.	Sürdürülebilirliğin Yazılması	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: Finansman Proje Önerisinin Hibe Başvurusu Yapılan Kuruluş Tarafından Değerlendirilmesi

76

1. Proje Tekliflerinin Değerlendirilmesinde Genel Prensipler
2. Proje Tekliflerinin Teknik Değerlendirilmesi

77

78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: Projelerde Uygulama İzleme ve Değerlendirme

80

1. Projelerde Uygulama
2. İzleme ve Değerlendirme
 - 2.1. İzleme
 - 2.2. Değerlendirme
 - 2.2.1. İzleme ve Değerlendirme Arasındaki Farklar
 - 2.2.2. Değerlendirmede Genel Prensipler
 - 2.2.3. Değerlendirme Kriterleri

81

83

83

84

85

86

87

BEŞİNCİ BÖLÜM: Proje Terimleri Sözlüğü

90

EKLER

95

Tablolar Listesi

Tablo 1: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları	7
Tablo 2: Paydaş Analizi Tablosu	24
Tablo 3: Mantıksal Çerçeve Matrisi	34
Tablo 4: Mantıksal Çerçeve Matrisi Hazırlama Adımları	35
Tablo 5: Mantıksal Çerçeve Matrisi Örnek Proje Kapsamı Sütunu	40
Tablo 6: Mantıksal Çerçeve Matrisi Örnek Proje Varsayımlar Sütunu	47
Tablo 7: Avrupa Birliği Mantıksal Çerçeve Matrisinin Düzenlenmiş Yeni Hali	51
Tablo 8: Mantıksal Çerçeve Matrisi Örnek Proje Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları	55
Tablo 9: Örnek Proje Tamamlanmış Mantıksal Çerçeve Matrisi	56
Tablo 10: Avrupa Birliği Finansman Kaynakları Formatı	64
Tablo 11: Avrupa Birliği Proje Başvuru Formu	70

Şekiller Listesi

Şekil 1: Proje Döngüsü	5
Şekil 2: Sorun Ağacı	14
Şekil 3: Örnek Sorun Ağacı	15
Şekil 4: Düzeltilmiş Örnek Sorun Ağacı	16
Şekil 5: Paydaşların Sınıflandırılması	23
Şekil 6: Paydaşların Sınıflandırılması	24
Şekil 7: Hedef Ağacı	27
Şekil 8: Örnek Hedef Ağacı	28
Şekil 9: Örnek Strateji Seçimi	33
Şekil 10: Stratejiden Mantıksal Çerçeve Matrisine	38
Şekil 11: Hedef seviyesinde referans numaralandırma	39
Şekil 12: Varsayımlar Akış Şeması	44
Şekil 13: Mantıksal Çerçeve Matrisinde Dikey Mantık	45
Şekil 14: Doğrulama Kaynaklarının Türü ve Maliyeti Arasındaki İlişki	53
Şekil 15: Faaliyet Planı ve Bütçe İlişkisi	57
Şekil 16: Uygulama Süreci	83
Şekil 17: Değerlendirme Süreci	85
Şekil 18: Hedef Seviyeleri ve Değerlendirme Kriterlerinin İlişkisi	88

Kısaltmalar Dizini

BM	Birleşmiş Milletler
UN	United Nations
EC	European Commission
AB	Avrupa Birliği
EU	European Union
PRAG	Practical Guide to Contract Procedures for EU External Action
USAID	The United States Agency for International Development
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu
PDY	Proje Döngüsü Yönetimi
MÇY	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı
MÇM	Mantıksal Çerçeve Matrisi
İD	İzleme ve Değerlendirme
STÖ	Sivil Toplum Örgütü
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
UYD	Ulaşılabilir Yaşam Derneği
GZTF	Güçlü Taraflar, Zayıf Taraflar, Fırsatlar, Tehditler
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

BİRİNCİ BÖLÜM: PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

*Bu projede GÖVÜLLÜ olarak çalışmak istiyorum.
Ancak para alana kadar GÖVÜLSÜZ
olacağımı da baştan belirteyim.*



1. Proje ve Kısıtları

Proje; belirli bir **yerde**, belirli **süre** içinde, belirli bir **bütçe** ile net olarak tanımlanan **hedef(ler)in** gerçekleştirilmesine yönelik olarak planlanan faaliyetler bütünüdür.

Tanımdan anlaşılacağı üzere bir projenin temel unsuru projenin çıkış sebebi olan ve ortaya çıkarmayı umduğu faydayı ifade eden hedef(ler)idir. Hedefin içeriği yürütülen projenin niteliğine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Ticari bir işletmenin yürüttüğü bir projenin temel hedefi, kârını artırmak iken, belediye tarafından yürütülen bir altyapı projesinin temel hedefi, kamu sağlığını iyileştirmek olabilir.

Bir sivil toplum örgütü (STÖ) için ise kritik ve/veya öncelikli olduğu düşünülen sorunlu bir alanda toplumsal duyarlılığı artırmayı amaçlayan projelerden söz edilebilir. Bu bir projede “çevresel olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması”, başka bir projede “kadına yönelik şiddetin azaltılması”, bir başkasında ise “sokak çocuklarının topluma kazandırılması”dır. Bu tür projelerde asıl olan dezavantajlı bir grup veya bölge üzerinde ortaya çıkması beklenen olumlu etkiler ve toplumsal faydadır.

Sonuç olarak proje hedef(ler)i projenin kapsamını oluşturan temel yapı olup, projeye öncülük eden kuruluşun yapısına bağlı olarak değişiklik gösterse de bir projenin olmazsa olmazıdır. Hedefsiz bir projeden bahsetmek mümkün değildir.

Proje kapsamı, proje süresi, bütçesi ve faaliyetlerini belirleyen temel yapıdır. Kapsama bağlı olarak proje süresi değişiklik gösterir. Küçük bir grubu ya da bölgeyi hedef alan projeler, düşük bir bütçe ve göreceli olarak çok kısa sürelerde uygulanabilir. Diğer taraftan, daha büyük hedef gruplara ve böl-

gelere (il, bölge ya da ulusal düzeyde) hitap eden projeler çok daha büyük bütçe ve kaynaklarla daha uzun sürelerde gerçekleştirilebilir. Örneğin GAP Bölgesinde dokuz ili kapsayan “Kültürel Miras Projesi” 2003-2007 yılları arasında uygulanırken, bir STÖ’nün öncülüğünde “X Mahalle’sinde Yaşayan Ev Kadınlarının İstihdama Katılımını Hedefleyen” proje bir yıl gibi kısa bir sürede uygulanabilir.

Proje hedeflerine çeşitli kaynaklar (finansal, fiziksel ve insan kaynakları) harekete geçirecek şekilde planlanmış faaliyetler aracılığıyla ulaşılır. Herhangi bir faaliyeti bir proje olarak planlamak ve uygulamak, hedefi 12’den vurmak için baştan karavana atmayı kabul etmekten başka bir şey değildir. Başarısız olmuş birçok projenin ortak noktası bu projelerin faaliyet odaklı olarak uygulanmış olmasıdır. Tek başına bir eğitim faaliyeti projenin ulaşmak istediği hedef olamaz. Projenin kapsamına göre farklı faaliyetler sonucunda elde edilen çıktıların bütünü hedef grubumuz üzerinde ortaya çıkaracağı değişimlerle öngördüğümüz proje hedeflerine ulaşmamızı sağlayacaktır. Herhangi bir tekil faaliyetin proje kavramı içerisinde değerlendirilmesi ve önemli değişimler ortaya çıkarması pek mümkün değildir.

Faaliyet odaklı projeler proje adına da doğrudan yansır. Örneğin; “Bilgisayar Destekli Eğitim Projesi” ve “Kültür ve Eğitim Gezisi Projesi” gibi projeler tamamıyla faaliyet odaklı geliştirilen projeler iken, “İyi Tarım Uygulamalarının Teşviki Projesi” ve “Daha Hijyenik Okullar Projesi” gibi projeler hedef odaklı geliştirilen projelerdir. Diğer taraftan “Bilgisayar Destekli Eğitim Projesi” olarak adlandırılan proje, herhangi bir mesleki eğitim projesinde, proje hedeflerine uygun olarak şekillendirilip, *uygulamalı*

bilgisayar eğitim faaliyeti olarak planlanması daha doğru olacaktır.

Diğer örnekte ise “Kültür ve Eğitim Gezisi” yine “Kültürel Varlıklar Konusunda Farkındalık Artırma Projesi”nin bir faaliyeti olarak değerlendirilmelidir. Hedef odaklı projeleri diğer projelerden ayıran en belirleyici özellik, hedeflere ulaşmak için birden fazla faaliyetin birlikte uygulanması gereğidir. Ayrıca hedef odaklı projeler, değişimin sonucunu yansıtırlar. Faaliyet odaklı projeler ise faaliyet sonucunda elde edilen çıktılara odaklanırlar.

Projeler, diğer projelerle birlikte üst bir programın önceliklerine yönelik olarak da uygulanabilirler. Örneğin, öncelik alanı bölgesel farklılıkları gidermek olan bir Bölgesel Kalkınma Programı'nın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), Sosyal Kalkınma ve Kırsal Kalkınma gibi alt program/proje bileşenleri olabilir. Bu üç alt proje bileşeni, ayrı ayrı proje hedeflerine ulaşarak Bölgesel Kalkınma Programı'nın genel hedefine ulaşmasına **katkı** sağlayacaktır.

2. Proje Geliştirme ve Uygulamada Genel Prensipler

Her proje, yaşanan sorunların sonucunda oluşan bir değişiklik ihtiyacıyla ortaya çıkar. Bu ihtiyaç; davranış kalıplarında, sosyo-kültürel ya da ekonomik alanlarda değişikliği gerektirebilir. Mevcut durumdaki memnuniyetsizlik ya da değişim ihtiyacı kişileri, grupları ya da bunlarla ilgili kişi ya da kurumları harekete geçirir.

Çevremizdeki sokakta yaşayan veya çalışan çocukların sayısının hızlı bir şekilde artması, okuma-yazma bilmeyen kadın sayısının fazla olması, zihinsel ve bedensel engelli kişilerin toplumsal yaşama katılamaması, etrafımızda var olan sorunlar konusunda duyarsızlık ya da bilinçsizlik, kültürel değerlerin yok olması, bebek ve çocuk ölüm oranlarının artması, doğal ve biyolojik çeşitliliğin yok olması, bulaşıcı hastalıkların artması, sağlık hizmetlerine erişimin olmaması gibi sorunların tamamı değişiklik ihtiyacıyla birlikte bir fikrin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bu sorunları hareket noktası olarak alan kişi ya da gruplar, mevcut durumu değiştirme isteği ve buna ilişkin fikirlerle ortaya çıkarlar. Amaç, olumsuz durumu, sorunu yaşayan taraflar açısından iyileştirmekten başka bir şey değildir.

Fikirle başlayan sürecin başarılı projelere dönüşebilmesi genel olarak katılımcılık prensibiyle, sorunların ve çözüm fikrinin doğru analiz edildiği, kullanılacak kaynakların ve kapasitelerin ortaya çıkarıldığı, gerçekçi bir planlamayı gerektirir. Başarılı proje öncelikle iyi bir hazırlık süreci gerektirir. Fikir aşamasından projenin tamamlanması ve hatta proje tamamlandıktan sonra aynı etkiyle devam edebilmesi, yani başarılı bir proje yönetimi için aşağıdaki unsurların bir arada olması gerekir:

- Sorun olan, yani değişiklik ihtiyacını ortaya çıkaran durumun detaylı analizinin yapılması,
- Sorunun tarafları arasında (paydaşlar) yapıcı bir koordinasyon sağlanması,
- Hedeflerin/stratejinin belirlenen bölgenin sosyal, kültürel ve ekonomik gerçeklerine uygun olması,
- Hedeflerin net bir şekilde ifade edilmesi,
- Projeyi yürütecek kuruluşun yeterli düzeyde kurumsal kapasiteye sahip olması,
- Projede kullanılacak finansal ve fiziksel kaynaklar ile insan kaynaklarının doğru tespit edilmesi,
- Tüm bu faktörleri değerlendirerek projenin iyi bir şekilde planlanması,
- Faaliyet planına uygun olarak gerekli finansal ve fiziksel kaynaklar ile insan kaynaklarının kullanılması,
- Proje kapsamına uygun olarak geliştirilen etkin bir izleme sistemiyle hedeflerinden sapmayan ihtiyaca uygun olarak yeniden tasarlanabilecek "yaşayan projeler" yaklaşımıyla proje uygulamaları yapmaktır.

Sayılan unsurların bir projeye tam olarak yansıtılması sistematik proje yönetim yaklaşımı, prensipleri ve araçlarını kullanmayı zorunlu kılmaktadır.

3. Proje Döngüsü Yönetimi

Proje Döngüsü Yönetimi (PDY) başarısız proje deneyimleri sonucunda, özellikle uluslararası kuruluşların öncülüğünde geliştirilen ve kullanılan bir proje yönetim yaklaşımıdır. PDY'nin temel amacı, projenin fikir aşamasından tamamlanmasına kadar geçen sürede kaliteyi, verimliliği ve etkinliği en iyi şekilde uygulamaktır. Bu da ancak hedeflerin net olarak tanımlanması ve bu hedeflere ulaşmak için mevcut ve potansiyel kaynakların verimli şekilde kullanılması ile mümkündür. Tüm bunların yapılabilmesi, etkin bir analiz ve değerlendirme sürecini ve bunun sonucunda “doğru ve etkili planlamayı” gerektirir. Doğru analiz, proje planlamasının “olmazsa olmazı”dır.

PDY, projenin tüm aşamalarının birbiriyle etkileşimli biçimde işletildiği sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Doğru analiz ve planlama, uygulamada kaynak verimliliğini artırarak bunu kısa dönemde çıktılara dönüştürecek, ortaya çıkan bu değişimler projenin sürdürülebilir hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır.

Proje ve programların hazırlanması ve uygulanmasında gerekli unsurları fonksiyonel olarak ele alan “**Proje Döngüsü Yönetimi**”nin belirgin nitelikleri aşağıda verilmektedir.

- Detaylı ve katılımcı ihtiyaç analizleri
- İhtiyaca yönelik çözüm(ler)
- Hedef odaklı planlama ve uygulama
- Ölçülebilir/doğrulanabilir etkiler
- Sürdürülebilirliğe odaklanma
- Standart uygulamalar ve dokümantasyon

Her proje yukarıda da belirttiğimiz gibi bir proje fikri ile başlar ve bunun analizi ile devam eder. Bir projenin yaşam seyri çeşitli aşamalardan geçerek tamamlanır. Genel olarak, proje fikrinin ortaya çıkışıyla başlayan ve projenin tamamlanması arasında geçen bu süreç “Proje Süreci/Döngüsü” olarak adlandırılır. Proje döngüsü aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi altı temel aşamadan oluşur:

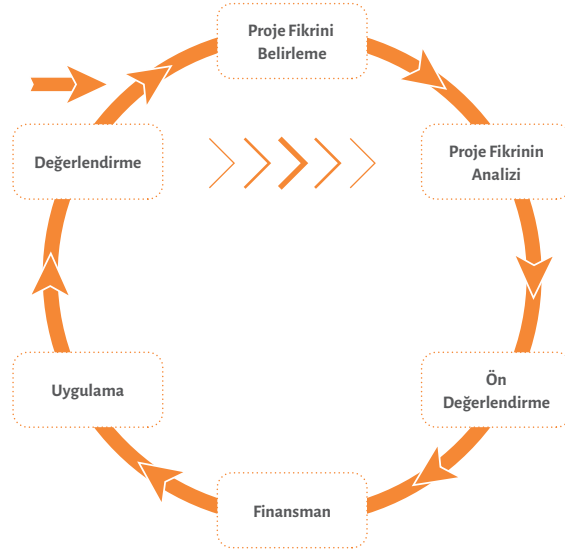
1. Proje fikrini belirleme
2. Proje fikrinin analizi
3. Ön değerlendirme
4. Finansman
5. Uygulama
6. Değerlendirme

Döngünün bu şekilde altı aşamaya ayrılması genel bir kural olmayıp, bu adımlamayı her kuruluş kendi politikaları ve uygulama esasları çerçevesinde, değişik adlar altında ve sınıflandırmalarla yapabilmektedir. Bu altı aşamayı **kendi içinde** üç ana gruba ayırabiliriz.

- “Proje hazırlama aşaması”
 - › Proje fikrini belirleme
 - › Proje fikrinin analizi
- “Proje finansmanı”
- “Uygulama ve Değerlendirme”

Proje döngüsünün aşamaları her proje için aşağıda özetlenen yapıyı ifade etmektedir.

Proje Fikrini Belirleme: Projeye ilişkin fikirlerin ortaya konduğu ve tasarlandığı ilk hareket noktasıdır.



Şekil 1: Proje Döngüsü

Yani, sorunun ortaya bir değişim ihtiyacıyla çıktığı ve bunun bir fikir olarak doğduğu aşamadır.

Proje Fikrinin Analizi: Fikrin ortaya çıkış noktası olan sorunların, ihtiyacın, paydaşlarının ve çözüm fikrinin katılımcılık ve ortak uzlaşmayla analiz edildiği aşamadır.

Ön Değerlendirme: Analiz sonuçlarına göre fikirden projeye geçiş kararının verildiği en kritik aşamadır. Bu aşamada ortaya konulan çözüm alternatifleri içerisinde müdahale edilecek alan belirlenecektir. Eğer tarafların verdiği karar kurumsal yapı, sosyal, kültürel, toplumsal, çevresel, teknik ve finansal karar kriterlerine göre kabul edilebilir ise soruna müdahaleden ve “projeden” bahsetmek artık mümkün olacaktır. Bu aşamanın temel çıktısı; projenin kapsamı, zamanlaması ve bütçesiyle bir bütün olarak planlandığı ve detayları ile yazılı olarak sunulan proje teklifidir. Proje teklifi projeye finansal destek

sağlayacak kuruluşa yönelik olarak hazırlanan bir dökümandır. Bu kuruluşlar sunulan tüm projeleri objektif değerlendirme ilkesiyle standart proje başvuru/teklif formlarının kullanılmasını talep etmektedir. Proje teklifleri aynı zamanda projeyi sunan ve aynı zamanda potansiyel uygulayıcı olan kuruluş açısından uygulama aşaması için yol haritası ve önemli bir proje yönetim aracı niteliğindedir.

Finansman: Bu aşamada proje teklifi, ilgili kuruluşlar tarafından belirlenmiş olan kriterlere göre değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda seçilen projelere genellikle hibe¹ türünden destekler sağlanır.

Uygulama: Projede öngörülen faaliyetlerin hayata geçirildiği ve uygulamaların izlendiği aşamadır. Finansal, fiziksel ve insan kaynakları harekete geçirilerek, hizmet, mal veya iş sözleşmeleri yapılır ve planlanan faaliyetler gerçekleştirilir. Projenin değişen şartlara paralel olarak ilerlemesi için tüm geliş-

¹ Genellikle karışan kavramlar olarak hibe ve kredi birbirinden tamamıyla ayrı kavramlardır. Hibe desteğinde verilen destek kullanımı belli koşullara bağlı olmakla birlikte, hibeyi alan tarafın kesinlikle geri ödeme yapması söz konusu değildir. Diğer taraftan, kredi yine kullanımı belli şartlara bağlı olmakla birlikte, şekli ne olursa olsun (faizli, faizsiz) kredi kullanan tarafın geri ödeme yapmasını gerektirir. Dolayısıyla genel kabul gibi kullanılan “hibe kredisi” gibi bir kavram hiçbir anlam ifade etmemektedir.

meler izlenir ve proje yönetim ekibi tarafından gerekli önlemler alınarak uygulamaya devam edilir.

Değerlendirme: Devam eden veya tamamlanmış bir projenin, planlama sonuçlarına uygun olarak çeşitli kriterler kullanılarak tarafsız ve genellikle bağımsız değerlendirme uzmanlarınca değerlendirildiği aşamadır. Değerlendirme proje devam ederken yapılabileceği gibi, proje tamamlandıktan hemen sonra ya da belli süreler geçtikten sonra da yapılabilir.

Değerlendirmenin temel amacı; planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi, uygulamadaki verimlilik ve etkinliğin, projenin yarattığı etki ve sürdürülebilirliğin tespit edilmesidir. Yapılan tespitler sonucunda proje başarısı ortaya çıkacaktır. Yukarıdaki şekilden de görüleceği gibi, proje devam ederken yapılan değerlendirme proje fikrinin tekrar analiz edilmesini ve yeniden planlamayı gerektirebilir.

Proje döngüsünde genel prensip, her aşamanın bir sonraki aşama için girdi teşkil etmesidir. Örneğin, proje fikrinin belirlendiği birinci aşama, ikinci aşama yani analiz için temel oluşturur. Döngü içe-

risindeki her aşama çok önemli olmakla birlikte, proje fikrinin belirlenmesi, analizi ve ön değerlendirme aşaması ayrı bir öneme sahiptir. Zira sorun analizinin ve proje planlamasının iyi yapılmaması durumunda, proje büyük bir olasılıkla finansman aşamasında destekçi veya fon sağlayan kuruluşlar tarafından kabul edilmeyecektir. Doğru analiz edilmeden tasarlanan projeler, mevcut faktörleri (finansal ve insan kaynağı, sosyo-kültürel faktörler vb.) dikkate almadan, gerçekçi olmayan hedeflere yönelecek, proje yanlış seçimler üzerine kurgulanacaktır. Böyle bir projenin bir proje teklifi olarak hazırlanması ve uygun bir teklif olarak fon sağlayan kuruluşlara sunulması mümkün değildir.

PDY, göreceli olarak sade ve anlaşılır kavramların, işlerin ve tekniklerin toplamından oluşmaktadır. PDY'nin ortaya iyi sonuçlar çıkarması, sağlanan bilgilerin niteliğine ve nasıl uygulandığına bağlıdır. Dolayısıyla, PDY tek başına bir hedef değil, bir çerçeve yaratmak ve etkinliği artırmak için oluşturulur. PDY, **tek başına projenin başarısını garanti edemez. Sadece başarı için yapılması gereken asgari gereksinimleri ortaya koyar.** PDY ilkeleri çerçevesinde kullanılan proje planlama ve uygulama aracı ise "Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı"dır.



Projenin kendi başarısını ya da başarısızlığını ortaya koymak değerlendirmenin en önemli işlevi olsa da, **değerlendirmenin diğer önemli bir işlevi de** elde edilen sonuçlarının benzer projeler geliştirilirken kullanılmasıdır. Zira projenin değerlendirme aşamasından sonra döngünün devam etmesinin temel mantığı da budur. Proje değerlendirme sonuçları ve yapılan öneriler, diğer projeler için fikir geliştirirken gözden kaçırılmaması gereken en önemli kaynaklardır.

3.1. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY), 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri uluslararası Kalkınma Ajansı (United States Agency for International Development – USAID) tarafından geliştirilmiş ve kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde Birleşmiş Milletlerden, Avrupa Birliği'ne, OECD'den, Dünya Bankası'na, birçok uluslararası yardım kuruluşu ve ülke kuruluşları proje uygulamalarında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını kullanmaktadır. Bu kuruluşlar verilen hibe destekleri sırasında proje hazırlığı ve uygulama için bu yaklaşımın uygulanmasını zorunlu tutmaktadır.

Proje planlayanlar ve uygulayanlar için MÇY analiz sonuçlarına göre proje hedeflerinin sistematik bir şekilde ve belirli bir mantık dahilinde ortaya konulduğu planlama ve uygulama aracıdır. MÇY bu niteliği ile proje döngüsü aşamalarında aşağıdaki şekilde kullanılır:

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

Proje tasarlama sürecinde mantıksal çerçeve yaklaşımı, birbirini takip eden iki temel aşamadan oluşur.

Mantıksal çerçeve yaklaşımı analiz ve planlama sürecini kendi içinde 7 aşamada tamamlanmaktadır.

Analiz Aşaması

Paydaşları
Tanımla

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

Tanımlama
Analiz

Sorun Analizi – Sorunların neden-sonuç ilişkisinin kurulması.

Sonuç
Çıkartma

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

Proje
Kapsamına
Karar
Verilmesi

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

Planlama Aşaması

Projenin
Planlanması

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

Planı
İşlevselleştirme

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

Bütçe – Faaliyet planından hareketle girdilerin belirlenmesi ve bütçenin hazırlanması.

Tablo 1: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları

3.2. Proje Hazırlamasında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Aşamaları

Mevcut Durum Analizi

- Paydaş Analizi
- Sorun Analizi

İhtiyacı Tespit Etme, Çözüm Alternatiflerini Ortaya Koyma ve Proje Kapsamına Karar Verme

Planlama: Mantıksal Çerçeve Matrisini Hazırlama

- Proje Kapsamı
- Varsayımlar
- Doğrulama Göstergeleri
- Doğrulama Kaynakları



Planı İşlevsel Hale Getirme: Faaliyet Planı ve Bütçe Hazırlama

- Sorun Analizi
- Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi
- Hedef Analizi
- Strateji Analizi
- Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması
- Faaliyet Planının Hazırlanması
- Bütçenin Hazırlanması

Mantıksal çerçeve yaklaşımı içerisinde bu aşamaları farklı şekilde yandaki gibi 4 ana gruba da ayırabiliriz.

Tablo-1'de görüldüğü gibi, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı proje hazırlığını kendi içinde fonksiyonel olarak analiz ve planlama gibi iki temel aşamaya ayırmaktadır. Her aşama yenilemeli ve etkileşimli bir süreci ifade eder.

Temel olarak **MÇY analiz süreci**; sorun-ihtiyaç-fikir ilişkisini katılımcı bir yaklaşımla sorgulamayı, mevcut olumsuz durumu net olarak tanımlanmayı ve yapılan bu değerlendirme sonucunda arzu edilen değişim alternatiflerini ortaya koyarak bunlar içerisinde en uygun proje konusunu seçmeyi amaçlamaktadır.

Planlama sürecinde ise, seçilen stratejinin projeyi “Nasıl?” ve “Hangi Kapsamda?” gerçekleştirileceği ve proje için önemli olan dışsal faktörlerin değerlendirilmesi konuları ele alınır. Diğer bir deyişle planlama aşamasında, analiz sürecinde yapılan değerlendirmenin tüm sonuçları projenin bütününe yansıtılarak:

- Projenin amaçları,
- Bunu hangi ölçülerde gerçekleştireceği,
- Projenin başarısının nasıl değerlendirileceği,
- Projeyi etkileyecek risklerin neler olduğu ve bunların proje açısından önemini

ortaya koyan ve MÇY'nin temel çıktısı olan **Mantıksal Çerçeve Matrisi hazırlanır.**

3.3. Analiz Aşaması

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, daha sonraki planlamaya bir temel oluşturmak üzere mevcut istenmeyen bir durumun derinlemesine analizi ile başlayan ve kendi içinde tekrar eden yinelemeli bir süreçtir.

Analiz süreci dört alt aşamada tamamlanmalıdır:

- Paydaş analizi,
- Mevcut durumun analizi - Sorun analizi,
- Gelecekte istenen durumun ortaya konması - Hedef analizi,
- Sorunları çözmek için müdahale edilecek alanın belirlenmesi - Strateji analizi.

Analiz süreci içerisinde yapılan bu sıralama, bir matematik formülü gibi net bir sıralamayı ifade etmemektedir. Örneğin, yukarıdaki sıralama içerisinde paydaş analizi sorun analizinden sonra gelmektedir. Fakat uygulamada bu her zaman böyle mi olmalıdır? Bu soruya verilecek tek bir “evet” ya da “hayır” cevabı olamaz. Sorunun niteliğine ve ortaya çıkma şekline bağlı olarak, kimi zaman proje ile ilgili paydaşları sorun analizinden daha önce belirlemek gerekebilir. Ayrıca, sorun analizi devam ederken çeşitli paydaşların sürece katılması gerekebilir. Sorun tanımlandıktan sonra, hedef ve strateji analizi aşamalarında dahi farklı paydaşlar sürece dahil olabilirler.

Planlama; analiz sürecinde ortaya çıkan ve sorunun tüm taraflarını da içerisine alarak, projenin resminin bir bütün olarak ortaya çıktığı aşamadır. Proje döngüsünün ilerleyen herhangi bir aşamasında bu resme her kim bakarsa baksın; “projenin neyi hedeflediğini”, “bunu nasıl başaracağını”, “projenin hangi aşamasında olduğunu” ve “projenin hangi yöne doğru gittiğini” görebilir. Bu resim; faaliyetlerin detaylandırılması ve bütçenin hazırlanması ile işlevsel bir hale getirilerek, tamamlanır.



3.3.1. Mevcut Durum Analizinin Yapılması

Mevcut durum analizi, doğru bir proje hazırlığı için değiştirilmek istenen durumun ne olduğunun, diğer bir ifadeyle ihtiyacın analiz edildiği süreçtir. MÇY'nin durum analizinde ve sonrasında kullandığı **temel prensip katılımcılıktır.**

Durum analizi proje döngüsünde ilk aşamayı oluşturduğu için, sorunun paydaşlarla birlikte doğru ve gereken detayda tanımlanması çok önemlidir. Çünkü bu noktada yapılacak eksik ve yetersiz tanımlama, önerilen çözüm önerilerinin istenen sonuçlara ulaşmamasına neden olabilir.

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

3.3.1.1. Sorun Analizi

Sürekli yinelediğimiz gibi proje fikrinin ortaya çıkmasını sağlayan mevcut durumun katılımcı bir yaklaşımla net bir şekilde tanımlanması proje uygulama açısından en önemli başarı faktörüdür.

Katılımcılık sorunla ilgili tüm tarafların proje hazırlığından itibaren sürece aktif olarak katılmasını, sorunları kendi bakış açılarıyla tanımlamalarını ve bundan öte sorunun çözümü için önerilerini sunarak, bunun gerçekleştirilmesi için mevcut kapasitelerini kullanmaları amaçlamalıdır.

Sonuç itibarıyla, **önerilen katılımcılık her aşamada paylaşımdan öte aktif bir katılımı ifade etmektedir.**



Sorunlar kişileri, toplumları veya kurumları ne zaman rahatsız eder? Çözüm fikrinin ortaya atılması ve analiz edilmesi ihtiyacını kim ortaya koyar? Sorundan olumsuz etkilenen kişiler bu sorunları şikâyetten öte nasıl bir proje fikrine dönüştürebilirler? Bu soruların cevabını bulmak için yandaki projelerin çıkış noktalarına bakalım:

Birincisi uzaklardan - Brezilya'dan:

"...1970'li yılların sonuna doğru, Brezilya'da tarım işçileri örgütsüzlükten oldukça mustarıptır. Ürünlerine çok az fiyat veren komisyoncuların ağır sömürüsü köylülerin durumlarını daha da kötüleştirmektedir. Bu koşullar kırsal bölgelerde yaşayan gençleri iş aramak için büyük kentlere göç etmeye zorlar. Giderek ağırlaşan yaşam şartları nedeniyle çeşitli belediyelerden çiftçiler ortak sorunlarını ve olası çözüm yollarını tartışmak üzere bir araya gelmeye başlar. O günlerin en temel ve acil sorunu üretkenliğin artırılması ve ürünlere zamanında en iyi fiyatların bulunmasıdır. Özellikle ürünlerin pazarlanması için bir kooperatif ya da dernek kurulması fikri bu koşullarda olgunlaşmaya başlar..."

İkincisi hemen yanı başımızdan - Türkiye'den:

"...Eğer doğuştan ya da sonradan engelli iseniz, toplumsal yaşamın ve hatta sıradan insanca bir dünyanın kapıları size kapanıyor. Özel sağlık ve yaşam sigortanız olmadan yola çıkıyorsunuz; sonra, okulların kapıları kapanıyor yüzünüze; ardından, bağlantılı olarak iş kapıları.... Okul ve eğitim olmayınca cahil bırakılıyorsunuz, cahil ve diplomasız olunca da üretimin dışında kalıyorsunuz, oysa üretmeyen insan yaşamıyordur! Engelliler ve farklı ihtiyaç grubu olarak, sosyal gelişmelerin de dışındasınız... Tiyatrolar, sinemalar, eğlence yerleri, kütüphaneler, sergi salonları ve özellikle spor salonları, yüzme havuzları mimarî engel-

leri ve sizi yok sayan ayırıcı tutumlarıyla kapılarını size kapatıyor. Artık siz yoksunuz! Size yer yok bu toplumsal düzende. Sekiz milyon olmanız sizi sadece "dünyanın en büyük azınlığına" ekliyor, yani sadece bir rakamsınız. Toplumsal yaşama eşit ve tam katılma hakkı olan birer birey, vatandaş ve insan değil!"

Birbirinden farklı bu iki örnek, sorunun kimler tarafından ortaya konulabileceğini açık bir şekilde göstermektedir. Birinci hikâyemizde çiftçiler sorunlardan doğrudan etkilenen ve aynı zamanda bu sorunu dillendiren, tartışan, çözüm fikrine öncülük eden taraftır. İkinci hikâyemizde ise engelliler için yukarıdaki sorunları ortaya koyan, engellileri odak noktasına alan Alternatif Yaşam Derneği'dir. Sonuç olarak sorundan etkilenmenin derinliği önemli olmakla birlikte soruna ilişkin sosyal çevre, kültürel ve toplumsal etkenler, soruna bakış açısı ve/veya görme şekli bunun bir fikre dönüşmesini engelleyebilir. Özellikle bu noktada çözüm fikrine STÖ'ler, kamu kuruluşları, üniversiteler, uzmanlar, medya veya yerel yönetimler öncülük etmektedir.

Sorunlar ve sonuçlarından kim etkilenirse etkilenirse eğer bu bir fikre dönüşecekse öncelikle sorunun nedenleri ile birlikte bir bütün olarak analiz edilmesi gerekir. Değiştirmek istediğimiz mevcut durum nedir? Sorunu doğuran nedenler ve sonuçları nelerdir? Bu sorunlar, kimleri nasıl etkilemektedir?

Sorun analizine başlamadan önce çeşitli hazırlık çalışmaları yapılması gerekir. Başlangıçta sorunun kendisinin bazı ön değerlendirmelerle desteklenmesi, paydaşlarla yapılacak analizlerde önemli bir hareket noktası olabilir. Bu ön değerlendirme bir rapor olabileceği gibi, bir anket ya da istatistikî veri türünde ikincil kaynaklar olabilir. Bu türden ikincil kaynaklar, yapılacak araştırmanın ve analizin içeriğini tanımlamaya yardımcı olacak ve mevcut durumu tüm sonuçlarıyla ortaya koyacaktır. Yapılan incelemeler, belli bir fikir üzerine yoğunlaşan kişilerin, grupların veya örgütlerin özellikle bölge açısından kritik sorunun ne olduğu konusundaki

görüşlerini ortaya çıkaracak, yani fikrimizin ilgili taraflar açısından nasıl algılandığını belirlememize de yardımcı olacaktır. Aşağıda verilen örnekler bu çıkış noktasını daha doğrusu soruna ilişkin algılarını ve fikrin çıkış noktasını ortaya koyan iyi örnekler olarak değerlendirilebilir:

Kadınların işgücüne katılımı sorunu:

“...Kadınların iş gücüne katılım oranı Türkiye genelinde yüzde 24 civarında. Ancak, bu oran kentlerde yüzde 16’ya düşmektedir. Benzer biçimde, yönetici düzeyinde çalışanların sadece yüzde 11’i kadındır ve yüksek okul mezunu olanların dahi sadece yüzde 72’si ekonomik bir faaliyet içindedir. Bu nedenle, kadınların toplumsal üretime katılımlarını artırmaya yönelik projeler acil ve önemli bir ihtiyaçtır...”

Orman köylüleri ve gelir sorunu:

“...Mülki sınırları içinde orman bulunan köylere orman köyü denir. Türkiye’deki köylerin yaklaşık yüzde 54’ü orman köyüdür ve köy nüfusunun yaklaşık yüzde 51’i orman köylerinde yaşamaktadır. Projenin uygulandığı Kastamonu ilinde ise 1072 köy olup bunlardan 1030’u orman köyü niteliğindedir. Orman köylerinde yaşam, gerek ekonomik açıdan, gerekse sahip olunan olanakların kıtlığı nedeniyle oldukça zordur. Ulusal gelirden en az pay alan ve ekonomisi tamamen ormana bağlı bir nüfus kitlesi yaşar orman köylerinde. Ormancılık faaliyetleri orman köylerinde yaşayanlar için temel gelir kaynağıdır. Ancak ormancılık çalışmaları orman işletme müdürlüklerinin planları çerçevesinde yapılmak zorunda olduğu için her yıl düzenli olarak gerçekleşemez; bu da ekonomik açıdan yaşamı daha da zorlaştırır. Bu durum çoğu zaman, orman köylüsünün çalışmak için diğer köylere ya da kentlere gitmesine yol açar. Tüm bu zorluklara, orman köyü sınırları içindeki ormanların “korunan alan” veya

“milli park” ilân edilmesi eklenince, düzensiz ve yeterli olmayan ormandan yararlanma olanakları tamamen yok olur. Bu durumda, korunan alan çalışmaları ile orman köylüleri arasında çatışma da kaçınılmaz hale gelir. Bir tarafta, yaşamını zor koşullarda sürdürmeye çalışan orman köylüsü, diğer yanda da köylünün yüzyıllardır yararlanmakta olduğu ormanları korumaya alan/millî park ilan eden devlet bulunur. Bu noktadan sonra, taraflar için tek doğru seçenek vardır: Orman köyünde yaşayan insanlara ormancılık dışında alternatif gelir kaynağı yaratmak. Aksi halde, korumada başarılı olmak olanaksızdır. Türkiye’de doğa korumada temel sorun, doğası korunmak istenen orman köylüsüne alternatif gelir kaynağı oluşturulmamasıdır. Bu eksiklikten dolayı, gerek orman-halk ilişkisinde, gerekse korunan alan çalışmasında büyük sorunlar çıkmaktadır...”

Kız çocuklarının okullaşması sorunu:

“... Şırnak il merkezinde ve İdil ilçesinde kırsal alan çalışmaları başlatır. Bu çalışma sırasında, bölgede kız çocuklarının okullaşma oranlarının Türkiye geneline göre düşük olduğu dikkati çeker. Gerçekten de Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı’nın 2000 yılı verilerine göre, Türkiye genelinde toplam okur-yazarlık oranı yüzde 85,6 iken, bu oran Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde yüzde 68,8’e düşmektedir. Okur-yazarlık oranının cinsiyetler arasındaki dağılımında da bu bölge Türkiye toplamının gerisindedir. Türkiye’de erkeklerin yüzde 92,4’ü, kadınların yüzde 78,7’si okur-yazar, bölgedeki erkeklerin yüzde 81,8’i, kadınların sadece yüzde 55,6’sı okuryazardır. İlköğretimde cinsiyete göre okullaşma oranlarında da bölge ülke ortalamalarının gerisindedir. Türkiye’de kız çocuklarının ilköğretimde okullaşma oranı ortalama yüzde 92,3’ken bu oran bölgede ortalama yüzde 75,2’dir. Bu istatistiklerin ortaya koyduğu

durum vazifeye kendiliğinden işaret eder... Fikir, kız çocukların küçük yaşta evlendirilerek anne olmaları yerine, burs ve ders aracı gibi destekler sağlanarak ailelerine yük olmadan lise eğitimlerini tamamlamaları, meslek edinip buldukları yörede birer çalışan kadın-anne konumuna gelmeleri, yükseköğrenim görmeleri, böylece bilgili, bilinçli ve yaşadıkları bölgenin sorunlarına çözüm getirebilen, yurttaşlık bilincine sahip bireyler olmalarına dayanmaktadır..”

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi, fikre öncülük eden kurumların sorun algısını, nedenlerini ve çözüme/projeye öncülük eden fikri Türkiye ve bölge değerlerini karşılaştırarak ve bölgedeki sorunu vurgulayıp açıklamaya çalışmaktadır.

Benzer örneklerde sorun tespitine ilişkin yaklaşımın uygulanması gereklidir. Örneğin kadınların iş hayatına katılımını öncelikli sorun olarak alan bir kişi ya da öncü kuruluşun işgücü analiz raporlarını veya benzeri raporları inceleyerek hem istatistiksel hem de nedensel ilişkileri analizleri, tespitleri ve değerlendirilmeleri kullanması beklenmelidir. Aksi halde yapılan tespitler kişisel ve subjektif tespitler olma riski ile karşı karşıya kalacaktır. Mevcut durum analiz edilirken yapılan en büyük hata sorunu tanımlarken; başka bölgelelerin, ülkenin ve hatta uluslararası verilerin kullanılmasıdır. Diğer büyük hata ise, sadece gözlemsel ve subjektif değerlendirmelerin sorun-ihtiyaç-fikir sürecini yönlendirmesidir.

Mantıksal çerçeve yaklaşımı, sorun analizinin gereken detayda ve katılımcı bir şekilde yapılmasını önermektedir. Sorun analizi, mevcut durumun olumsuz yönlerini belirler ve mevcut sorunlar arasında “neden-sonuç” ilişkisini kurar. Mantıksal çerçeve yaklaşımı, istenmeyen bir durum olduğunda bir müdahale ihtiyacının olduğunu varsaymaktadır. İstenmeyen durum sorunlara dönüştürülür ve sorunlar halinde tanımlanır. Bu nedenle, sorunların analiz edilmesi mevcut durumun analiz edilmesi anlamına gelir.

Sorun analizinde kullanılan **istatistikler ve raporlar güvenilirliği** konusunda paydaşlar arasında ortak kabul olmalıdır. Basit, herkes tarafından erişilebilir raporlar, istatistikler kullanın. **Bu tür kaynaklar, paydaşlar tarafından yapılan sorun ve ihtiyaç tespitinin güvenilirliğini de artırır.**

Sorun analizi, yukarıda verdiğimiz örneklerdeki gibi doğrudan sorunu yaşayanlar tarafından ya da sorunun tarafı olduğunu düşünen ve bu konuda çalışan bölgesel, ulusal ve hatta uluslararası bir örgüt tarafından da yapılabilir. Çözüm ihtiyacını ortaya çıkaran sorunla ilişkisi olabilecek herhangi bir birey, topluluklar, birlikler, kurumlar, kuruluşlar ve örgütler paydaş (ilgili taraf) olarak tanımlanmaktadır.

MÇY, her ne şekilde olursa olsun sorunun etrafında yer alan tüm paydaşların olabildiğince bir araya gelip sorunları kendi görüş açılarıyla tanımlamasını sağlayacak ortamların oluşturulmasını önermektedir. Paydaşlar bir kişi ya da kuruluşun öncülüğünde bir araya gelerek bunu toplantı formunda yapabileceği gibi, bu kimi zaman köy kahvesinde, kimi zaman bir gecekondu önünde, kimi zaman sokak arasında, kimi zaman da çeşme başında bir sohbet şeklinde olabilir. Toplantının şekli ve yerinden daha da önemlisi, “Gerçekten sorunla ilgili kişi ya da kurum temsilcileri orada mı?” sorusuna cevap verilmesidir. Çünkü gerçekten bu şekilde oluşturulmayan bir mevcut durumu analizi çalışması sorunun tanımlanmasını eksik bırakacak, yanlış sonuçlar oluşmasına yol açacak, çözümü ve belki de ilerleyen aşamalarda projeyi farklı yönlere yan çözümlere götürecektir.

MÇY, mevcut durum analizinde “sorun ağacı” yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntemde paydaşlar,

Sorun ağacında tespit edilen herhangi bir sorunun **sorun ağacındaki yeri onun önemini değil, diğer kilit sorunlarla arasındaki nedensel ilişkiyi** gösterir.

katılımcı çalıştaylara iştirak ederek “Beyin Fırtınası” yöntemi ile hareket noktası olan soruna ilişkin bu sorunu ortaya çıkaran alt sorunlara odaklanmaktadır. Çözüm fikrinin çıkış noktasını oluşturan öncelikli sorunumuz aslında tarafları etkileyen bir durum/sonuçtur. Tam da bu noktada, bu soruna ilişkin alt sorunlara odaklanmak öncelikli ve kritik durum/sonuca ilişkin nedenleri ortaya koyabilmek açısından önemli ve ilk adımdır.



Sorun ağacında, neden-sonuç ilişkileri sorunun bütünü açısından inceleyerek analiz edilmektedir. Sorun ağacı oluştururken, bir sorunun neden olarak birden farklı sonuç yaratabileceği unutulmamalıdır.

Sorun analizi yöntemiyle yapılan beyin fırtınası çalışmasında, paydaşlar tarafından ana sorun/sonuç/duruma ilişkin her bir sorun bir karta geçirilir. Daha sonra tespit edilen bu sorunlar aşağıda anlatılan yöntemle neden-sonuç ilişkisi kurularak sorun ağacı oluşturulur.

- Belirlenen sorunlar içerisinde bir başlangıç sorunu seçilir. Bu yukarıda da açıklandığı gibi doğrudan çalışmaya başlanan konu öncelikli sorunun/sonucun/durumun kendisi olabilir.
- Başlangıç sorununa doğrudan neden olan (NEDEN ya da NEDENLER) sorunlar ana sorunun altına yerleştirilir (**Şekil 2a**).
- Alt nedenler arasında “neden-sonuç” ilişkisi yoksa ve aynı sonucu doğuran farklı nedenler aynı seviyeye yerleştirilir (Neden 1,..., Neden 3).
- Başlangıç sorunundan doğrudan etkilenen sorunlar (SONUÇ ya da SONUÇLAR) yukarı yerleştirilir (Sonuç 1, Sonuç 2) (**Şekil 2b**).
- Sorunlar neden-sonuç oklarıyla yukarıya doğru ilişkilendirilir.
- Ağacın tamamı gözden geçirilerek ve sorun ağacının tamlığı ve sorunlar arasında neden-sonuç ilişkileri tekrar kontrol edilir.

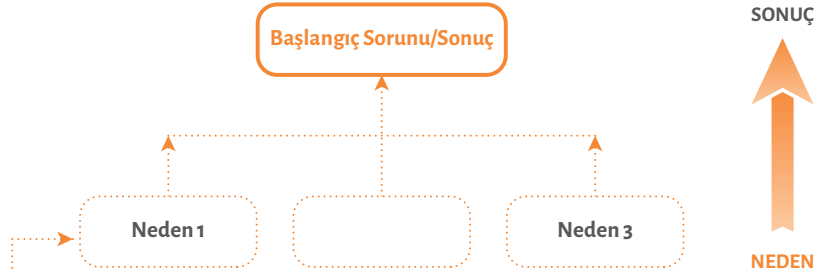
Sorun ağacı, yapılan değerlendirmelerle en son aşamasında aşağıdaki şekli almalıdır (**Şekil 2c**).

Sorun ağacı düzenlenirken sıkça yapılan hataların bazıları aşağıda sıralanmıştır:

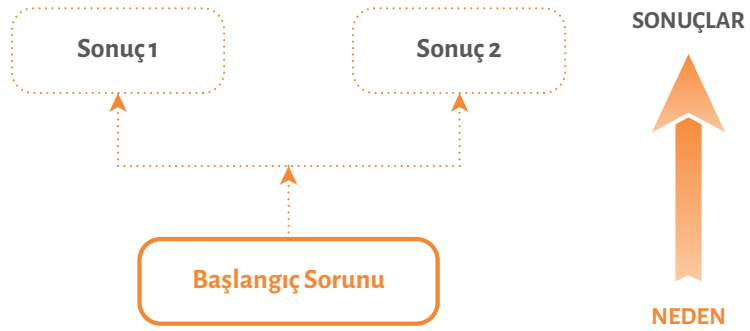
- **Dışarıda bırakılan adımlar:** Kilit sorunlar arasındaki neden-sonuç ilişkileri doğru değildir. Neden-sonuç ilişkisinde bir veya daha fazla adım eksiktir. Bu nedenle, farklı seviyelerdeki sorunlar arasında neden-sonuç ilişkisinin doğru olup olmadığını, eksik veya değiştirilmesi gereken bir şey olup olmadığını anlamak için, düzenlenen sorun ağacının tekrar gözden geçirilmesi önemlidir.
- **Birçok sorunun, tek bir sorun olarak sunulması:** Sorunlar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini belirleyebilmek ve “hangi sorunun diğer hangi sorunlara yol açtığını” görebilmek için sorunlar birbirlerinden ayrılmalıdır.
- **Sorunların yeterli ayrıntıda belirtilmemesi ve bir sorunun gerçek niteliğini iletmemesi:** Örneğin “Kötü yönetim” ifadesi gerçek sorunu belirtmez; sorunu anlamak ve nedenlerini analiz etmek için detaylandırmak gerekir. Yetersiz mali kontrol, koordinasyon eksikliği vb. şekilde ifade edilmelidir.
- **Gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunların sorun ağacına eklenmesi:** Sorun ağacı yön-

Sorun ağacının içerisinde **genel düzeyde sorunlar varsa, bu sorunların ayıklanması ve sorun ağacının en fazla dört alt dal yapısında** olması önerilmektedir. Genel düzeydeki sorunlar, **bölgesel ya da ulusal düzeyde müdahaleyi gerektiren ve bir projenin tek başına çözemeyeceği sorunlar olabilir.** Örneğin, bölgesel düzeyde (il, bölge ya da ülke) yoksulluğun giderilmesi, okuryazarlık oranının artırılması, biyolojik çeşitliliğin korunması, orman alanlarının korunması gibi konular tek başına küçük projelerle çözülebilecek sorunlar değildir.

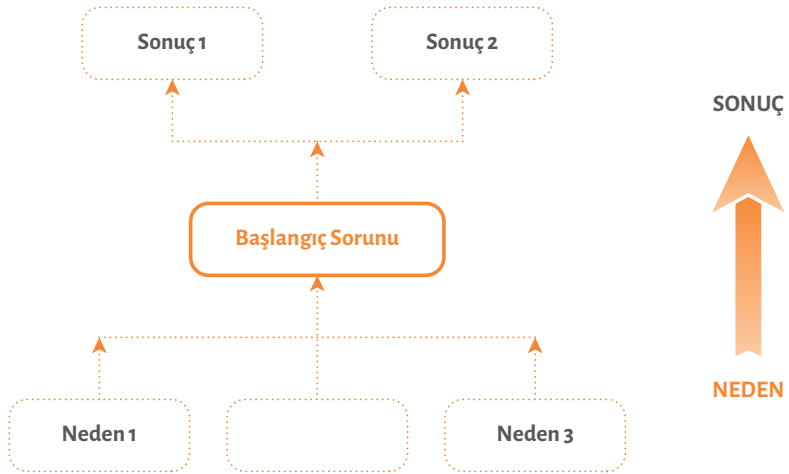




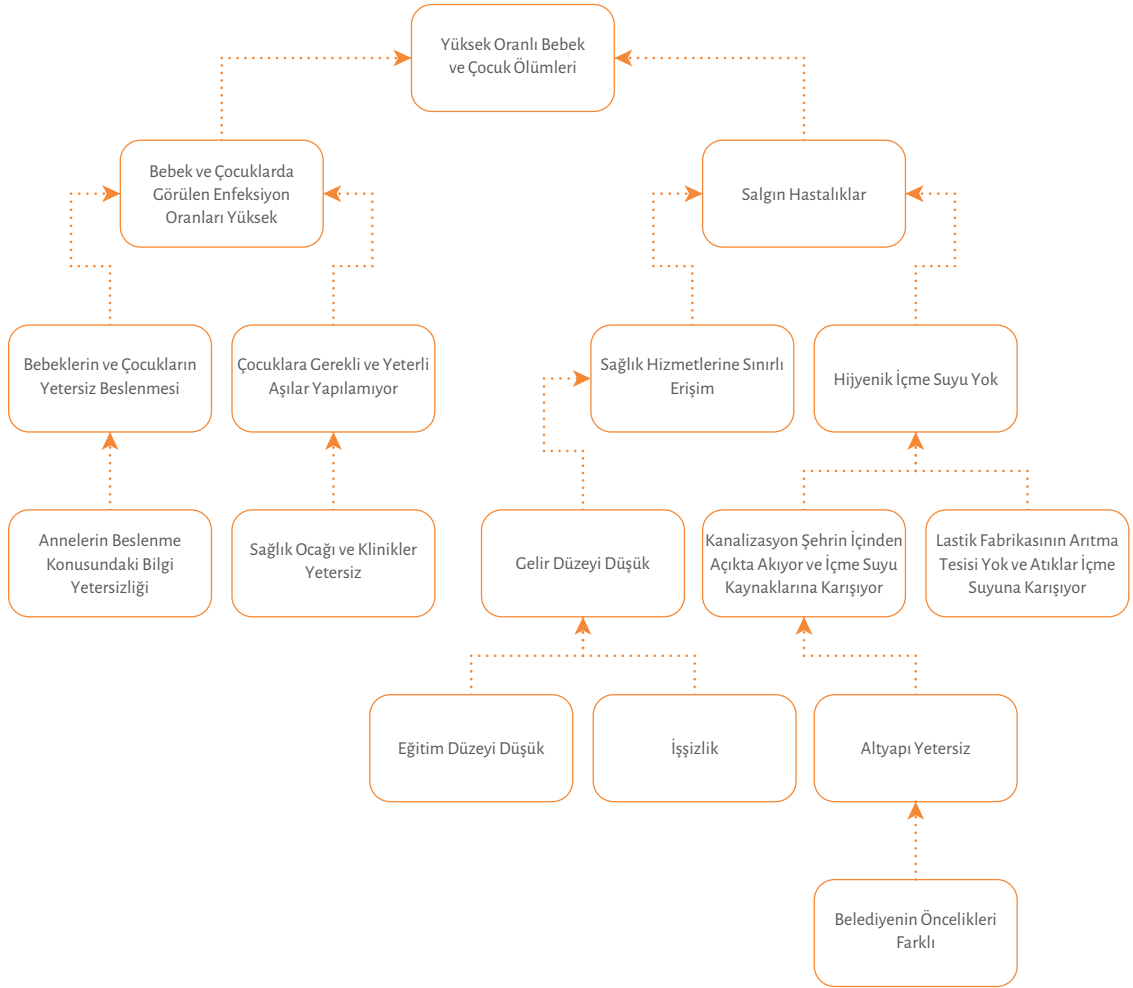
Şekil 2a: Sorun Ağacı



Şekil 2b: Sorun Ağacı



Şekil 2c: Sorun Ağacı



Şekil 3: Örnek Sorun Ağacı

teminde, sadece ve sadece mevcut durumdaki sorunlar sorun ağacına dahil edilmelidir. İlerde ortaya çıkması muhtemel sorunlar ağaca dahil edilmemelidir.

- **Sorunların net olarak ifade edilmemesi:** Sorun ağacı hazırlanırken sorunlar olumsuz ifadelerle belirtilmelidir. Fakat kullanılan ifadeler yoruma açık olmamalı ve kartta yazılı olan sorun okunduğu zaman yorum yapılmamalıdır.

Sorun ağacı tamamlandığında neden-sonuç ilişkileri yeniden kontrol edilir. Tartışmalar bilgi eksiklik-

lerinin belirlenmesini ve böylece kurgudaki zayıflıkların daha iyi anlaşılmasını sağlar.

Sorun ağacı yöntemini bir örnekle uygulayalım: İstanbul'da anne ve çocuk sağlığı konusunda çalışan bir dernek, istatistikler ve İlçe Sağlık Müdürlüğü kayıtları üzerinden yaptığı çalışma sonucunda Güllühisar mahallesinde 0-5 yaş grubu bebek ve çocuk ölüm oranlarında önemli artışlar olduğunu gözlemlemiştir. Derneğin öncülüğünde paydaşlar belirlenerek, konunun tarafları ile yukarıda açıklanan şekilde paydaş toplantıları düzenlenerek durum analizi

yapılmasına karar verilmiştir. Paydaşlar öncelikle sorunu analiz edebilmek amacıyla kendi bakış açılarıyla sorunları aşağıdaki şekilde tanımlamışlardır.

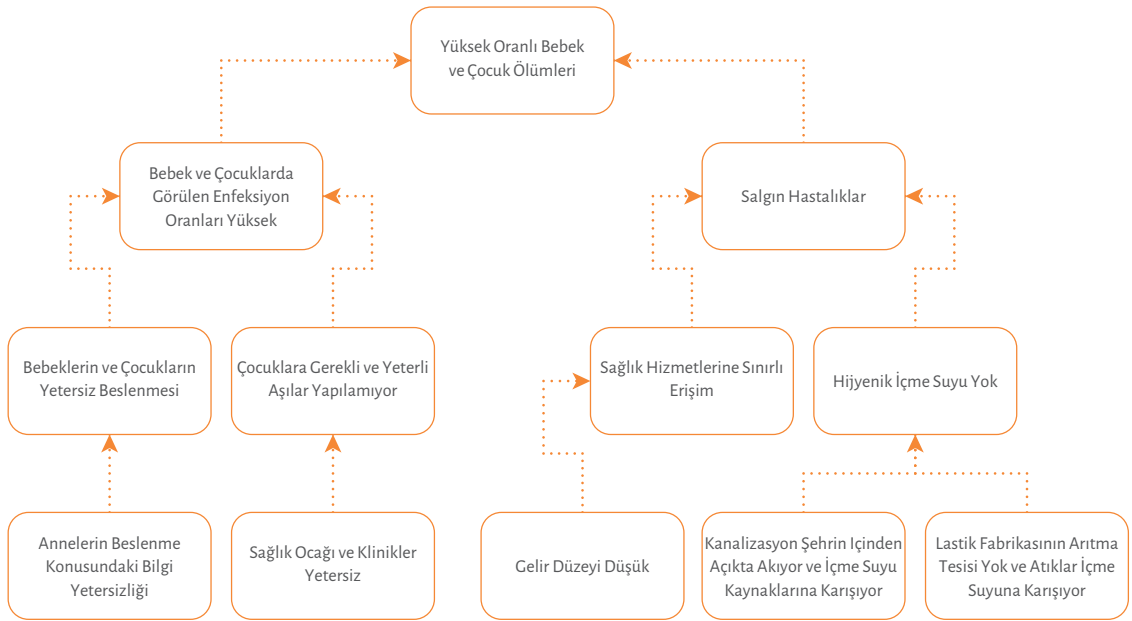
- İşsizlik,
- Eğitim düzeyi düşük,
- Altyapı yetersiz,
- Belediyenin öncelikleri farklı,
- Kanalizasyon şehrin içinden açıkta akıyor ve içme suyu kaynaklarına karışıyor,
- Lastik Fabrikasının arıtma tesisi yok ve atıklar içme suyuna karışıyor,
- Hijyenik içme suyu yok,
- Salgın hastalık var,
- Gelir düzeyi düşük,
- Annelerin çocukları beslenme konusundaki bilgisizliği,
- Bebeklerin ve çocukların yetersiz beslenmesi,

- Sağlık ocağı ve klinikler yetersiz,
- Yeterli sağlık taraması yok,
- Çocuklara gerekli ve yeterli aşılar yapılamıyor,
- Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranlarının yüksekliği.

Yapılan grup çalışmasında sorunlar arasında neden-sonuç ilişkisi aşağıdaki şekilde kurulmuştur (**Şekil 3**).

Örneğimize ilişkin sorun ağacı ve neden-sonuç ilişkileri aşağıdaki şekilde kurulmalıdır:

- Sağlık ocağı yetersiz olduğu için çocuklara gerekli aşılar yapılamamaktadır. Diğer taraftan, anneler beslenme konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve ailelerin gelir düzeyi düşük olduğu için bebekler yetersiz beslenmektedir. Bebekler ve çocuklar, dengeli beslenemedikleri ve yeterli düzeyde aşılama yapılmadığı için sık sık hastalanmaktadır.



Şekil 4: Düzeltilmiş Örnek Sorun Ağacı

- Öte yandan, bebek ve çocuk ölüm oranlarının artmasının diğer nedeni salgın hastalıklardır. Salgın hastalıklar ise, hijyenik suyun olmamasından ve ailelerin sağlık hizmetlerine sınırlı erişiminden kaynaklanmaktadır.
- Devam eden aşamalarda sorunlar arasındaki ilişkilerde aynı şekilde kurulmalıdır.

Peki, sorun ağacının yukarıdaki şekli gerçek durumu tam olarak yansıtmakta mıdır? Başka sorunlar buraya eklenebilir ya da bu resim içindeki sorunlardan bazıları ağaçtan çıkarılabilir mi? Bu yapıya, her zaman için açıklanabilecek ve neden-sonuç ilişkisi kurulabilecek başka sorunlar da eklenebilir. Fakat unutulmaması gereken sorun ağacı detayı ve yapısı; bölgesel koşullara, sorunun çıkış noktası olan hedef grupların özelliklerine ve sorunun niteliğine bağlı olarak farklılık gösterebilir/göstermelidir.

Sorun analizi ve sorun ağacı yöntemiyle resmin bütününe görmek esas olduğundan sorun analizine katılan tarafların edilmesi) sorun analizine katılan paydaşların analiz edilen sorun ve sorunla ilişkilerine bağlı olarak alt nedenlerin olabildiğince detaylı gösterilmesi önemli olabilir. Sorun ağacı analizinin kalitesi (bir sonuç olarak karşımızda duran, proje fikrinin çıkış noktası olan sorunun nedenleri ile doğru analiz nedenleri konusundaki ilgilerine, deneyimlerine, uzmanlıklarına ve nedenleri ifade ederken ortaya koydukları destekleyici bilgilere bağlıdır. Örneğin bebeklerin beslenme yetersizliği, sorun analizine katılan bir doktorun sağlık ocağı kayıtlarından aldığı bilgiler ve gözlemlerine dayanırken, hijyenik içme suyunun olmaması yine belediyenin veya ilgili kuruluşların su analiz sonuçlarına göre yaptığı tespitlerdir.

Öte yandan örneğimizde paydaşlar sorun ağacını tekrar incelediklerinde; yoksulluk ve işsizliğin önemli sorunlar olduğu konusunda uzlaşmalarına rağmen, bu sorunların genel (kök) sorunlar olduğu değerlendirmesiyle bu sorunları resmin bütününden çıkarmışlardır. Çünkü projeye mantığıyla müdahale etmeye çalıştığımız çözüm yaklaşımı kök sorunlar olarak adlandırdığımız ulusal göç, işsizlik, eğitim sorunları nedeniyle ortaya çıkan sorunlara

müdahale edemez. Aksi bir durum proje yaklaşımı içerisinde gerçekçi de olmaz. Böylece elimizdeki resim daha sade, anlaşılır ve gerçekçi bir müdahale yapısına kavuşmuştur.

3.3.1.2. Paydaş Analizi

Herhangi bir projenin sosyal ve kurumsal faydalarını artırmak ve olumsuz etkilerini en aza indirmek için, mevcut bir sorun ve proje fikri ile ilgili olarak, çıkar gruplarının, bireylerin ve kuruluşların kapsamlı bakış açısını analiz etmek, geliştirmek ve bunları projenin kurgusuna dahil etmek son derecede önemlidir. Paydaşlar ve projeler, birbirlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilirler. İlgili paydaşların görüşlerini ve ihtiyaçlarını hesaba katmayan bir projenin, sürdürülebilir bir şekilde herhangi bir hedefi gerçekleştirmesi olanaksızdır. Bu nedenle, ilk aşamada, ilgili paydaşları, onların çıkarlarını, sorunlarını, potansiyellerini vb. durumları belirlemek ve daha sonra paydaşları, buna göre, proje tasarımına ve yönetimine katmak çok önemlidir.

Peki, kimdir bu paydaşlar ve bunların katılımı proje başarısını nasıl etkiler?

Çözüm ihtiyacını ortaya çıkaran sorunla ilişkisi olabilecek herhangi bir birey, topluluk, birlik, kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütü paydaş (ilgili taraf) olarak tanımlanmaktadır. Projeden en fazla sosyal ve kurumsal getiriyi elde etmek ve olumsuz etkileri en aza indirebilmek önemlidir. Özellikle, sosyal ve kamusal yararı ön plana alan projeler tek başına bir grubun, örgütün ya da kuruluşun desteği ile gerçekleştirilemez. Birçok aktörün projeye katkı sağlaması gerekmektedir. Katkı sağlayacak bu aktörler; kendi bireysel, kurumsal ve örgütsel özellikleri, projeden beklentileri, yetersizlikleri, mevcut potansiyelleri ile projenin hazırlanmasında ve uygulanmasında önemli roller üstlenirler. Bu nedenle, **paydaş analizi projeden olumlu veya olumsuz etkilenecek tarafların tümünün katılımını gerektiren bir süreçtir.**

Paydaş analizine ilişkin süreç oldukça belirsiz ve açıktır. Projeleri uygulayan yardım kuruluşları

kendi amaçları doğrultusunda belirledikleri yöntem ve kriterlere göre paydaşları çeşitli gruplara ayırmaktadır. Her kuruluş paydaşları amaçları doğrultusunda farklı şekillerde sınıflıyor olsa da, genel olarak sorunun kendisine ve kapsamına bağlı olarak paydaşları aşağıdaki gibi üç ana gruba ayırmak mümkündür:

- Hedef gruplar - Doğrudan faydalanıcılar
- Dolaylı faydalanıcılar
- Diğer paydaşlar (Proje ortakları, uygulayıcı ya da destekleyici kuruluşlar)

Hedef Grup - Doğrudan Faydalanıcılar: Projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği gruptur. Bu grup *proje fikrinin çıkış noktasıdır*. Yani, sorunu yaşayan ve mevcut durumdan olumsuz etkilenen kişiler, gruplar veya varlıklardır. Hedef gruplar proje hazırlığı, planlama ve uygulamanın vazgeçilmez unsurudur. Hedef gruplar nedenleri farklı olsa da mutlak suretle sürece dahil edilmesi gereken gruptur. Örneğin bebek ve çocuk projemizde hedef grubumuz elbette bebek ve çocuklar iken, aile bireylerinin tamamı hedef grubumuzu temsil etmektedir.

Hedef gruplarımız veya doğrudan faydalanıcılarımızla ilgili en güzel örnek tam da bu kitabı ikinci basıma hazırlarken karşıma çıktı. Bir projenin doğrudan faydalanıcısına bu kadar kısa sürede önemli etkiler gösterdiği proje sayısı bulmanın zorlaştığı bir ortamda, bu etkileri hedef grubun temsilcilerinden duymak daha da etkileyiciydi. “Engelsiz İlaç Projesi” doğrudan faydalanıcı – hedef grubun anlamını net bir şekilde ortaya koyan en iyi proje örneklerinden birisi: proje kısaca görme engellilerin ilaçlarını zamanında ve doğru bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmeyi amaçlıyor. Proje kapsamında eczanelerde sesli kutu ve üzerinde Braille alfabesiyle etiketlenmiş uyarılar içeren özel ilaç kutuları görme engelli vatandaşlara dağıtılacak ve oluşturulan veri tabanı ile kullanıcılar takip edilecektir. Türkiye’de ilk olan proje Amerika ve Avrupa’nın belirli ülkelerinde halen uygulamaya devam etmektedir. Projenin uygulayıcı ortağı olan derneğin başkan yardımcısının sözleri kendileri açısından durumu o

Paydaşlar: Proje sonuçlarını doğrudan ya da dolaylı, olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek ve proje sonuçlarından olumlu veya olumsuz etkilenebilecek kişiler, topluluklar, örgütler, kurum ve kuruluşlardır.

Hedef Gruplar: Projenin uygulamasından herhangi bir şekilde faydalanacak olan kimselerdir. Faydalanıcılar arasında ayrım aşağıdaki şekilde yapılabilir:

A. Doğrudan faydalanıcılar: Projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği grup ya da varlıklardır.

B. Dolaylı Faydalanıcılar: Projenin amacına ulaşması ile projenin etkilerinden bir şekilde yararlanan grup ya da varlıklardır.

Proje Ortakları: Projeyi uygulayan ve destek veren kişi, topluluk, örgüt ve kurumlar.

Anahtar Paydaş: Proje açısından sorunun çözümünde önemli rol oynayabilecek kişi ya da gruplardır.

kadar net ifade ediyordu ki: “...çok proje uyguladık ama hayatımıza bu kadar dokunan bir proje olmadı..” Bu değerlendirme bir proje için doğrudan faydalanıcı-hedef grubun ne anlama gelmesi gerektiğini en iyi tanımlayan ifadeler olsa gerek. Çünkü bu değerlendirmenin içinde ihtiyaç-çözüm ilişkisi, çözümün ve yöntemin hedef grubun ihtiyaçlarına uygunluğu, projenin etkinliği ve etkililiği, kısacası bir projeye ilişkin her türlü parametre yer almaktadır. Detaylı çalışılıp, özenle planlanmış, basit ve etkili çözümler. Daha ne bekleyebiliriz ki bir projeden devam eden yorum dışında: “...hayatımıza bu kadar dokunan bir proje olmadı..” Bir projenin hedef gruplar üzerinde ki etkisi “Nasıl daha güzel ifade edilebilir ki?”

Elbette bütün proje örneklerinde doğrudan faydalanıcı ve etki ilişkisini kurmak bu kadar kolay olmayabilir. Fakat önemli ve unutulmaması gereken nokta hedef grubumuzun proje fikrinin çıkış noktası olduğu ve eğer çözüm fikri projeye dönüşürse



projenin bütününde yer alması gerektiğidir. Bu anlamda hedef grubumuz-doğrudan faydalanıcılar projelerin en önemli birincil paydaşdır.

Dolaylı Faydalanıcılar: Projenin amacına ulaşması ile projenin etkilerinden bir şekilde yararlanan grup ya da varlıklardır. Proje kavramı içerisinde hedef grup/doğrudan faydalanıcı ve dolaylı faydalanıcı sıklıkla karıştırılmaktadır. Yapılan diğer önemli hata; dolaylı faydalanıcı tanımının öncelikle sorunla ilgili olmayan kişi/bölge/kurumları içine almasıdır. Birinciye bağlı olarak projenin etkilerinin sorunun yaşandığı yerin dışına ve hatta ulusal düzeyde etkiler ortaya çıkaracağı gibi gerçekçi olmayan iddialar ortaya koyması ve dolaylı faydalanıcı sayısının abartılmasıdır! Dolaylı faydalanıcı fikrin çıkış noktası değildir. Dolayısıyla sorunun ve çözümün öznesi hiç değildir. Eğer çözüm fikri bir projeye dönüşürse bir şekilde sonuçlarından etkilenebilir. Dolaylı faydalanıcı genellikle proje faaliyetlerine katılmaz. Bir mahallede uygulanan kadınlara meslek edindirme veya istihdam projesinin doğrudan faydalanıcısı kadınlar ve aile iken, hane halkı gelirinin artışına bağlı olarak proje sonrasında ortaya çıkabilecek tüketim artışından etkilenecek mahalle esnafı projenin dolaylı faydalanıcısı olarak değerlendirilebilir. Yukarıda belirtmiş olduğumuz doğrudan/dolaylı faydalanıcı ayırım kriterlerine baktığımızda göreceğiz ki, projenin çıkış noktası esnaf değil kadındır. İkinci olarak projenin istisnai olarak faaliyetlerine katılabilir ama asıl olarak proje faaliyetlerinde yer almaz. Kadınlar meslek ve/veya niteliksel işgücü eğitimlerine katılırlar. Dolayısıyla projenin öznesi yani hedef grubu kadınlar olup, projenin sonuçlarından bir şekilde etkilenecek mahalle esnafı projenin dolaylı faydalanıcılarıdır.

Diğer Paydaşlar: Projenin hazırlanması ve uygulamasında yer alan proje ortakları ve destekleyici kuruluşların da analiz sürecinden itibaren proje sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. İkincil paydaşlar olarak adlandırılabilir bu paydaşlar bir sivil toplum kuruluşu olabileceği gibi, bir kamu kuruluşu, bir ticaret ya da sanayi işletmesi de olabilir. Aynı zamanda fon sağlayan bir kuruluş projenin finansmanı anlamında çok önemli olduğu için, ana-

liz sürecine baştan itibaren katılarak kendi amaçları ile projenin amaçları arasında “eşleştirme ve öncelikler” konusunda katkılarda bulunabilir.

Herhangi bir bölge ya da toplulukta olanaklar ve fırsatlar, kişiler, kurumlar, topluluklar arasında eşit şekilde kullanılamaz. Bazı kişiler veya gruplar mevcut sosyal, kültürel ve ekonomik ilişkileri nedeniyle sistemden daha fazla faydalanırken, bazıları ise tam tersi durumda olabilir. İşte bu noktada bazı gruplar projeyi desteklerken, bazı gruplar projeye karşı muhalif olabilir. Paydaşlardan bazıları sadece fayda anlamında değil, projenin sonuçlarından olumsuz etkilendiğini de düşünebilir. Böyle bir durum sorunun nedenlerinden birisi olan bir paydaş grubunu olumsuz da etkileyebilir ya da bu kişi/gruplar tarafından bu şekilde değerlendirilebilir. Bu kişi ya da grupların sosyal ve toplumsal riskleri doğru tanımlayabilmek için paydaş analizi sürecine dahil edilmesi gerekir.

Bu noktada cevaplanması gereken soru “Bütün ilgili tarafların proje hazırlık sürecine, devamında planlama ve uygulama sürecine ne kadar dahil edileceğidir?” Sorunun cevabı söz konusu paydaşın proje açısından “Ne kadar kritik olduğu” ile bağlantılıdır. Projeler açısından toplumsal doğrular/alışkanlıklar ve/veya inanışları nedeniyle ortaya çıkan davranış kalıplarının analiz edilmesi özellikle önemlidir. Çünkü çoğu zaman göz ardı edilen davranış kalıpları bu tür kişi/grupların temel karakteristik özelliğinin bir yansımasıdır. Yaşadığımız örneklerde bu kimi zaman karşımıza; kadınlarla ilgili bir sorunun çözümünde erkeğin değişime yönelik korkusu ve direnişi şeklinde veya başka bir örnekte tarımsal alanında seçilen bir modern uygulama tekniğine karşı kalıplaşmış bir toplumsal inanışla direnme şeklinde ortaya çıkabilir. Hangi durum olursa olsun proje sonuçlarından olumsuz etkilendiğini düşünen paydaşların bu aşamada sürece dahil edilmemesi, projelerin uygulamasının başarısız olmasının temel sebeplerinden birisidir.

Paydaş analizi açısından MÇY'nin en temel özelliği, **proje hazırlama ve planlamada katılımcılıktır**. Bu süreçteki katılımcılık, projenin hem uygulama sü-

resindeki başarısının hem de proje bitiminde aynı faydaların devamını sağlayacak olan sürdürülebilirliğin temel unsurudur.

Bir projenin olası hedef grupları açısından durumunu değerlendirdiğimizde daha önce de ifade ettiğimiz gibi hedef gruplar projenin çıkış noktası ve projenin ana unsurudur. Projenin hazırlık aşaması, öncelikle sorunu yaşayanların kendi bakış açılarıyla sorunu ortaya koymalarını sağlayacak ortamların oluşturulmasıyla başlar. Onların bakış açısıyla ortaya konulacak sorunlar sosyal, kültürel ve ekonomik özelliklerin tümünün yansıması olacaktır. Karakteristik özellikleri sorunu nasıl tanımladıkları ve algıladıklarını ortaya çıkacaktır. Bu bir proje için olmazsa olmaz koşuldur ve hedef grupların sürece katılmadığı ve sahiplenmediği projelerin başarılı olması mümkün değildir. Hedef grupların dahil edilmediği uygulamalar, çoğu kez sahipsiz projelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Daha önce de ifade ettiğimiz gibi, paydaş analizi ile sorun analizi birbiriyle tamamiyle bağlantılı ve eşzamanlı yürütülmesi gereken bir süreçtir. Öncelikli olarak ortaya koyduğumuz sorun ve ihtiyaçla birlikte kritik paydaşlarımızı belirlemeli, onları tanımalı, onlarla birlikte sorunu yukarıda açıkladığımız veya uygun olduğunu düşündüğümüz yöntemlerle analiz etmeliyiz.

Çevremizde, hedef gruplara danışılmadan, sorunun ve çözümün ne olduğu konusunda onlar adına karar vermiş, çok güzel amaçlarla ortaya çıkmış ve sonrasında başarısız olmuş proje örnekleri ile doludur.

Anadolu Kadını Kültür ve Dayanışma Derneği'nin yaşadığı deneyim bunun için çarpıcı bir örnektir. Dernek, Ankara'nın Dikmen semtinde yoksul bir mahallede; genç kadınlara yönelik beceri kazandırmak, böylece genç kadınların sosyal ve ekonomik kazanımlarını artırmak amacıyla bir proje geliştirmiştir. Bu genç kadınlara hem geçim hem de sosyal çevre sıkıntısı yaşamaktadırlar. Dernek, evlerine kapatılmış bu insanların ne yapıp edip mevcut çevrelerinin dışına çıkartılması gerektiğine inanır. Fikir şudur: "Bu kadınların kendilerine

tahsis edilmiş bir mekanı olsa, burayı hem işyeri veya toplantı odası hem de nefes alacakları bir lokal olarak kullansalar, onlar için belki de çok şey değişebilir."

Kişi/grup/bölge/varlıklar için bir sonuç olarak kritik sorunu ve ihtiyacı tanımlamaya öncülük edin!

- **Kritik paydaşlarınızı belirleyin**
- **Koordine Edin!**
- **Biraraya getirin!**
- **Dinleyin!!**
- **Bütün tarafların birbirini dinlemesini sağlayın!**
- **Kimseyi dahil etmeden kendi doğrularınızla başkası adına karar vermeyin – çözüm üretmeyin!**

Bütün hazırlıklar tamamlandıktan sonra proje hayata geçirilir. Derneğin kurduğu lokalden mahalenin genç kadınları son derece memnun kalırlar. Dernek bu fikrini önce projeye dönüştürmüştü ve ardından da hayata geçirmişti. Kurslar düzenlenir. Katılım tatminkâr düzeydedir. Ancak, çeşitli nedenlerle dernek projeyi devam ettiremez ve lokal kapanır. Bu sonuç dernek yöneticileri kadar mahaliteli genç kadınları da üzer.

Dernek başkanı projenin başarısızlık nedenini ortaya koyarken proje hazırlığı sürecinde yaptıklarının, aslında yapmadıklarının ne kadar önemli olduğunu ortaya koyar.

"...Yerel koşulları yeterince dikkate almadığımızı projenin uygulanması sırasında anladık. İnsanlar tanımadıkları kişilerin gelip mahallelerinde ne yapacağını bilmedikleri bir şey için kiralık ev aramalarına tepki gösterdiler..."

"...Bu projenin öğrettiği en önemli ders, bir projeye esas olan fikir ne denli ulvi ve yerinde olursa olsun ve de bu fikri hayata geçirmek

İçin teknik hazırlıklar ne denli yeterli olursa olsun, eğer bir proje daha planlanma aşamasından başlayarak hedef aldığı insanlar ile birlikte tasarlanıp, kotarılmaz ise yeterince sahiplenilmiyor. Bu da her şeye karşın projenin başarısını engelliyor. Öte yandan bir projeyi birlikte yürütmek üzere işbirliği yapılan kurumların yeterince tanınmadığı durumlarda sonuçta hayal kırıklığına uğrama riski hep var olacaktır. Bu nedenle sürecin başında işbirliği yapılacak kurumların iyi seçilmesi gereklidir...”

Peki, projenin analizi sürecinde hedef gruplar açısından proje beklentilerinin iyi tanımlanması önemli midir? Yukarıda da açıkladığımız gibi, her kişi ya da grup kendini oluşturan karakteristik özellikleri ile projeden çeşitli beklentiler içerisinde olacaktır. Bebek ve çocuk ölümleri ile ilgili örneğimizde temel hedef grup çocuk ve çocuğun hamisi olan aile bireyleridir. Bir aile bireyi olarak annenin projeden temel beklentisi bebeğinin veya çocuğunun daha sağlıklı koşullarda büyümesidir. Aile ferdi olan baba içinde benzer bir beklenti söz konusudur. Fakat baba buna ek olarak projeden gelir elde etmeyi de bekleyebilir.

Paydaş analizinde dikkat edilmesi gereken diğer önemli konu cinsiyet faktörünün projeler açısından analiz edilme gerekliliğidir. Tüm toplumlarda; kadın ve erkeğin rol ve sorumluluklarında, kaynaklara erişim, kaynakları kontrol ile karar verme süreçlerine katılımlarında farklılıklar vardır. Kadın ve erkeklerin, ulaşım, sağlık, eğitim vb. hizmetlere erişiminde, ekonomik, sosyal ve siyasi hayattaki fırsatlara katılımında dengesizlikler söz konusudur. Cinsiyet eşitsizlikleri büyümeyi engellerken, ekonomik, sosyal, toplumsal ve kültürel kalkınmaya da zarar verir. Projeler açısından ise cinsiyet farklılığını ve bunun etkilerini dikkate almamak uygulamanın etkinliğine ve sürdürülebilirliğine zarar verebilir. Hatta istemeden de olsa, mevcut eşitsizlikleri daha da artırabilir. Bu nedenle cinsiyet farklılıklarının ve eşitsizliklerinin analiz edilerek, analiz bulgularının hedefler, stratejiler ve kaynak tahsisi ile ilgili müda-

halede hesaba katılması hayati önemdedir. Bebek ve çocuk örneğimize dönecek olursak anne; şefkat, korumacılık ve sevgi gibi karakteristik özellikleriyle hem sorunun tanımlanmasında hem de uygulamada temel unsurdur. Başka önemli bir paydaş olan baba; örneğimizdeki mevcut toplumsal yapı içerisinde ailede karar mekanizmasının baş aktörü olarak, yapılan her uygulama onun onayından geçmek zorunda kalabilir. Dolayısıyla, baba proje açısından uygulamada hem bir başarı faktörü hem de bir risk unsuru olabilir.

İdeal durumda, proje, kadın ve erkeklerin ilgi sahalarının dengeli bir şekilde temsil edildiği, ana paydaşların temsilcilerinin de bulunduğu katılımcı bir planlama çalışması ile tasarlanır.

Hedef gruplar için belirttiğimiz “hedef grupların sosyal, kültürel ve ekonomik özelliklerinin yansması olan karakteristik özellikleri”, diğer paydaşlar olarak ifade ettiğimiz ve genellikle kurumsal yapıları kapsayan paydaşlar açısından da değerlendirilmesi gereken bir unsurdur. Örneğin aynı sorunun ortak paydasında yer alan “bir sivil toplum örgütü ile bir kamu kuruluşu” birbirinden tamamen farklı karakteristik özelliklere sahip paydaşlardır. Bu kurumları aynı kapsamda değerlendirmek projede kullanılacak potansiyel kaynaklar ile risklerin yeterince dikkate alınmaması ve **projenin başarısı(zlığı)** ni baştan garanti etmekten öte bir şey değildir. Sivil toplum kuruluşları “gönüllülük ilkesi ve mali kaynaklarının yetersizliği”, kamu kuruluşu ise “kaynak yeterliliği (insan, fiziksel ve mali kaynaklar) ve yüksek düzeyli uygulama kapasitesi” özellikleri ile şekillenen kurumlardır. Yani, birisi gönüllülük esasıyla bölgesel insan kaynağını harekete geçirirken, diğeri bir belediye ya da kamu kuruluşu olarak mevcut fiziki ve insan kaynaklarını harekete geçirebilir. Kamu kuruluşu teknik kapasitesi ve gücünden doğan yerel otoritesini de kullanarak projenin başarısında önemli katkılar sağlayabilir. Şunu da unutmamak gerekir ki gerçek hayat anlattığımız kadar basit olmayabilir. Hatta kurumların yerel düzeydeki özellikleri ve rolleri bildiğimiz genel geçer doğrularla taban tabana zıt olabilir. Hatta bu kurumlar sorunun ana nedenleri olabilir.

Hatta bu kurumlar farklı karakteristikleri nedeniyle birbirlerine uzak durabilir, birlikte çalışmak bir yana bir araya gelmeyi dahi istemeyebilirler. Kurumların kendine has özellikleri genellikle bölge koşulları ve kültürüyle etkileşim halinde ortaya çıkar. Bunun yanı sıra bir kamu kuruluşu için önemli olan kurumun hareket şeklini belirleyen ve bürokrasi olarak tanımladığımız yasal ve prosedürel işleyiş sürecidir. Bir sivil toplum örgütü için ise ölçeğine bağlı olarak daha hızlı işleyişi sağlayan bir mekanizmadan bahsedebiliriz.

Alternatif Yaşam Derneği'nin "Engellilerin toplumsal yaşama tam ve eşit katılımı yaşamsal olduğu" fikrinden hareketle hayata geçirdiği "Alternatif Kamp" projesinin öyküsü ülkemizde farklı ihtiyaç gruplarına yönelik olarak gerçekleştirilen ender projelerden biridir. Dernek Başkanı, projenin gönüllülük esasına dayanan kurgusunun projenin hedeflerine ulaşmasını engellemese de çeşitli derslerle dolu olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

"...Gönüllülük henüz ülkemiz gençliği ve aslında geneli için bilinmeyen bir olgu. Kısa bir an için bir kişiye "yardım" etmek seviyelerinde algılandığı için olsa gerek Kamp projesimizde yabancı gönüllülerin –hangi ülkeden gelirlerse gelsinler– tümünden eksiksiz ve tam bir performans alırken ülkemizden gelen katılımcılardan pek de kıyaslanmayacak kadar az performans almak bizi hep üzdü, üzüyor. Kaytaran, disiplinsizlik örgütleyen, kuralları çiğnemeyi bireysel özgürlüğü zanneden, az çalışan, çabuk yorulan ve sıkılan bir gönülsüz gönüllü profili... Daha uzun süreler bütün Sivil Toplum Kuruluşları ve sosyal projeler için sorun olmaya devam edecek gibi..."

Diğer taraftan yerel, kurumsal özellikler ve deneyimlerin projenin başarısında ne denli önemli olduğunu gösteren proje örnekleri de vardır. Bunlardan birisi olan ailelerin maddi yetersizliği nedeniyle öğrenimlerine devam edemeyen kız öğrencilere

eğitimde fırsat eşitliği sağlanması ve bu öğrencilerin meslek sahibi ve "ufku açık" bireyler haline gelmelerini amaçlayan proje, başarılı paydaş katılımı örnekleri ile doludur. Proje yöneticisi projenin başarısı açısından destekleyici kuruluşların önemini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

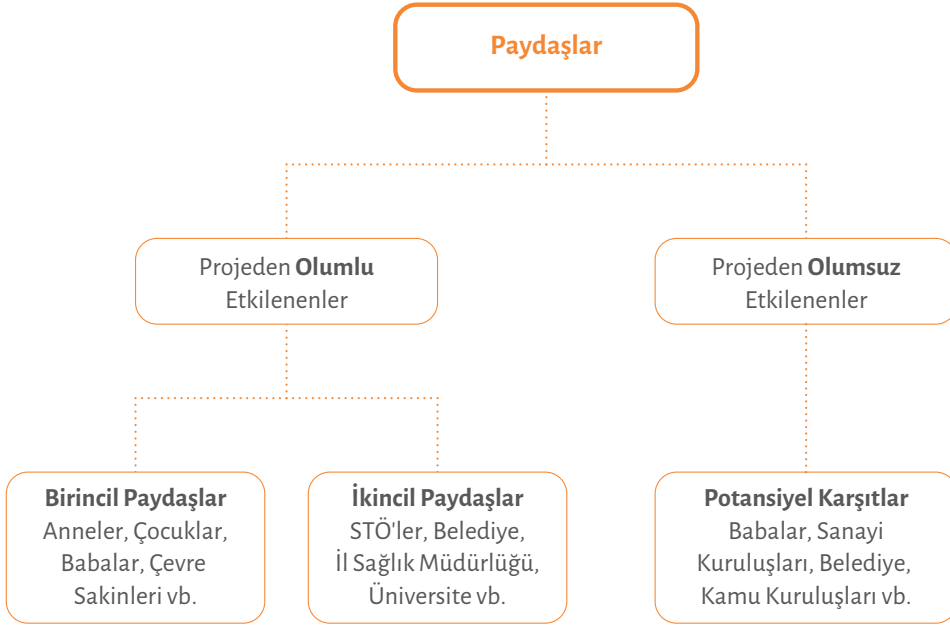
"..projenin başarılı olabilmesini sağlayacak temel etkenin burs verilecek öğrenciler konusunda doğru seçim yapmak olduğunu tespit eder. Bu seçimleri gerçekleştirmek için kendi kriterleri yanında, bölgede yerleşik kurumların deneyimlerine başvurur. İl ve ilçelerin mülkî idare amirleriyle bu konuda olumlu bir iletişim kurulur. Millî Eğitim müdürleri ile okul müdürleri burs alacak öğrencilerin seçilmesinde yardımcı olurlar. Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumu da, uzmanları yoluyla, burs gereksinimi duyan öğrencilerin belirlenmesinde destek verir. Yerelde deneyim sahibi olan kurumların katkısı projeyi başarıya götüren başlıca faktör olur..."

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, katılımçılık unsurunu genel prensipler dahilinde proje hazırlığı sürecine yansıtılabilmek, projede kullanılacak mevcut kaynakları optimum seviyede tespit edebilmek, potansiyel başarısızlık faktörlerini net bir şekilde belirleyerek bunlarla ilgili önlemleri en iyi şekilde kurgulamak için paydaş analizinin belli bir sistematik içerisinde yapılmasını önermektedir. MÇY içerisinde paydaş analizi aşağıdaki adımlarla tamamlanır.

1. Adım - İlgili tüm paydaşların belirlenmesi: Birinci aşamada, mevcut sorundan etkilenebilecek olan veya projeyi etkileyebilecek olan tüm paydaşlar (hedef gruplar, ilgili resmi kuruluşlar, bireyler, çıkar grupları, sivil toplum kuruluşları, diğer projeler, vb.) belirlenir. Daha sonra, listelenen gruplar gözden geçirilir. Bunun amacı belirlenen paydaşların "homojen gruplardan mı oluştuklarını, yoksa özel çıkarları ve sorunları olan alt gruplardan veya bölümlerden mi oluştuklarını" görmektir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi, cinsiyete dikkat etmek ayrıca önemlidir. Çünkü erkeklerin ve kadınların görüşleri ve çıkarları önemli ölçüde farklılık gösterebilir.

2. Adım - Paydaşların sınıflandırılması: İlgili tüm paydaşlar listelendikten sonra paydaşlar projeden etkilenme şekillerine ya da projedeki etkilerine göre sınıflandırılır. Aşağıda iki farklı sınıflama şekli gösterilmektedir. Paydaşların sınıflandırılmasından sonra, proje kapsamı ile en ilgili olan kritik paydaşlar, ayrıntılı analiz için seçilirler.

Diğer sınıflama paydaşları “birincil” ve “ikincil” paydaşlar olarak sınıflandırılarak yapılabilir. Projenin birincil paydaşları **projeden olumlu ve olumsuz etkilenecek gruplar** olarak tanımlanırken, ikincil paydaşlar **projeye destek veren uygulamacı kuruluşlar ve gruplar olarak** tanımlanabilir. Bu durumda sınıflama aşağıdaki şekilde yapılabilir.



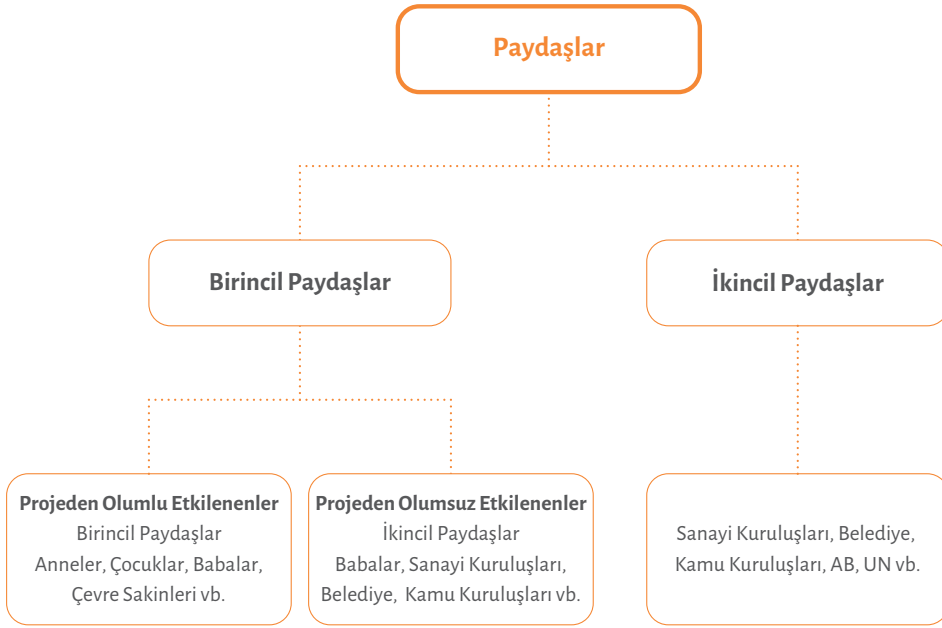
Şekil 5: Paydaşların Sınıflandırılması

3. Adım - Seçilen paydaşların ayrıntılı analizi: Seçilen paydaşların daha ayrıntılı analizi çeşitli şekillerde yapılabilir. Önerilen paydaş analizi araçları aşağıdaki gibidir:²

- Paydaş analizi tablosu/matrisi
- GZFT (SWOT) analizi
- Venn diyagramı ve
- Örümcek ağı (Spider) diyagramı

Paydaş analizi tablosu/matrisi: Aşağıda, sorunun içeriğine bağlı olarak paydaşların özelliklerini analiz edebilecek “Paydaş Analiz Tablosu” sunulmaktadır. Bu tablo, paydaşların karakteristik özelliklerini, yapılacak müdahaleden yani projeden beklentilerini, proje için olası katkılarını ve yetersizliklerini, proje açısından mevcut özellikleri ile projeye verebilecekleri destek ve direnişlerin neler olabileceğini belirlemek için kullanılabilir.

² Söz konusu analiz yöntemleri Avrupa Komisyonu'nun yayımladığı *Aid Delivery Methods, Project Cycle Management Guidelines*'dan yararlanılarak özetlenmiştir (Cilt 1, 2004, s. 62-66).



Şekil 6: Paydaşların Sınıflandırılması

Bebek ve çocuk örneğimize olası paydaşlar aşağıdakiler olabilir:

- Çocuklar
- Anneler
- Babalar
- Kaynanalar
- Belediye
- İl Sağlık Müdürlüğü
- Fabrika

- Yerel TV(ler) ve basın
- Sivil Toplum Kuruluşları
- Muhtar
- İmam vb.

GZTF analizi: GZTF-SWOT (Güçlü Taraflar-Strengths, Zayıf Taraflar-Weaknesses, Fırsatlar-Opportunities, Tehditler-Threats) bir organizasyonun kendi güçlü ve zayıf taraflarını ve aynı zamanda dışarıdan gelebilecek olan tehditleri ve fırsatları analiz etmek

PAYDAŞLAR	Karakteristikler	Beklentiler	Potansiyeller-Yetersizlikler	Proje açısından sonuçları
	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal, ekonomik • Cinsiyet • Yapı, statü, • Davranış kalıpları 	<ul style="list-style-type: none"> • İlgiler, hedefler • Beklentiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaynak sınırlılığı • Bilgi-deneyim • Potansiyel katkı 	<ul style="list-style-type: none"> • Destek • Direniş...

Tablo 2: Paydaş Analizi Tablosu

için kullanılır. Bu analiz yöntemi genel bir analiz yapmak için ya da bir organizasyonun spesifik bir problemini ya da uğraştığı bir zorluğu analiz etmek amacıyla da kullanılabilir. Bu aracın kullanılmasıyla temin edilen bilginin kalitesi ise sürece kimin dahil olduğuna ve sürecin nasıl yönetildiğine bağlıdır. GZTF analizi üç ana aşamada gerçekleştirilir. Bunlar:

- Grubun zayıf ve güçlü yanları ile dışarıdan gelecek olan tehditler ve imkanlar üzerine fikirler oluşturulur.
- Kurumun zayıf taraflarının üstesinden gelmek için güçlü tarafların öne çıkarıp fırsatlar değerlendirilerek tehditlerin en aza indirilmesini sağlamak için durum analiz edilir; ve gelişme sağlayabilmek için strateji belirlenir.

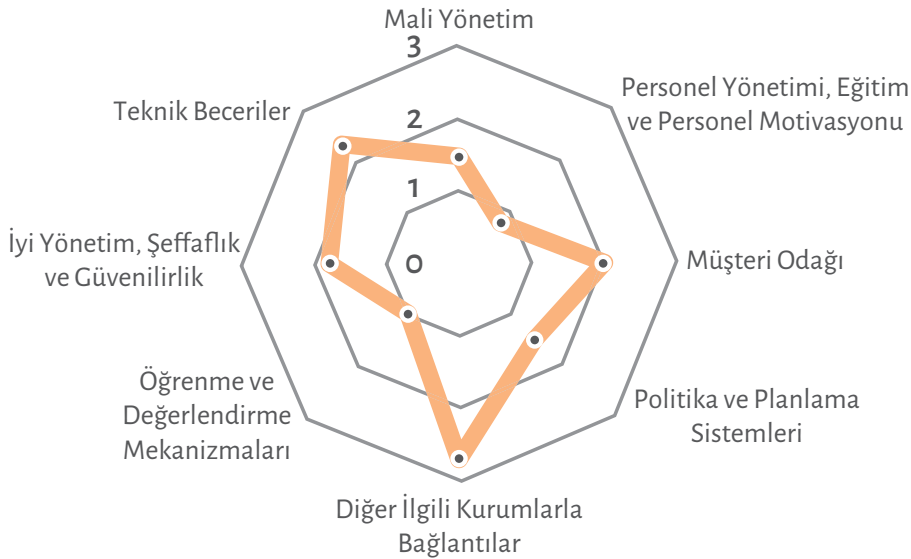
Venn diyagramı: Venn diyagramı yöntemi önemli paydaş gruplar arasındaki ilişkinin yapısını analiz etmek için kullanılır. Analizde kullanılan dairenin boyutu her bir grup/kurumun diğerlerine nazaran güç/etkisini belirtmeye yardımcı olurken, gruplar arasındaki yakınlık/uzaklık farkı grup/kurumların birbirleriyle olan ilişkilerinde/etkileşimlerinde diğerlerine göre güçlü ve zayıf olan taraflarını belirtmek için kul-

lanılır. Venn diyagramları hedef grupların kendi ilişkisel profillerini ortaya koymalarına yardımcı olur.

Örümcek ağı (Spider) diyagramı: Spider diyagramları kurumsal kapasitenin görsel özetini sağlamak ve analizine yardımcı olmak için kullanılabilir. Gerekli bilginin toplanması çeşitli araçlar kullanılarak gerçekleştirilebilir. Bunlara idari kayıtların ve yönetim raporlarının incelenmesi, çalışanlarla ve müşterilerle yapılan görüşmeler ve “sahadaki” faaliyetler/operasyonların gözlemlenmesi de dahildir.

X... kurumunun analizinin bir örneği şekil...’de gösterilmiştir: Kurumun nispeten güçlü teknik ve finansal yönetim becerileri/kapasitesinin yanı sıra, kurum müşteri odaklanması ve iyi yönetim, şeffaflık ile güvenilirlik açısından yeterli düzeydedir. Kurum diğer ilgili kurumlarla çok etkin bağlantılar kurarken, personel yönetimi, öğrenme ve değerlendirme mekanizmaları açısından kritik eksiklikleri mevcuttur.

Tüm bunların birlikte değerlendirilerek kurumsal yapı ile sorun/çözüm açısından kurumsal katkının ve/veya ilişkinin kurulması ve birlikte analiz edilmesi gerekmektedir.



- 0= Arzu edilmeyen: dramatik iyileştirme gerekli
- 1= Zayıf durum: iyileştirme gerekli
- 2= Tatmin edici: bazkapsamlarda iyileştirme gerekli
- 3= Çok etkin

4. Adım - Önceliklerin Belirlenmesi ve Uzlaşma(ma):

Paydaş analizi sürecinde cevap bulunması gereken en önemli soru, “Sorunlar ve öncelikler konusunda uzlaşmanın nasıl sağlanacağıdır?” Çünkü sorun analizinin belirli bir noktasında, proje için hangi sorunun kritik olduğu hakkında bir karar birliğine varılması gerekmektedir. Yani, kimlerin görüşlerine ve beklentilerine öncelik verileceği konusunda karar verilmelidir.

Paydaşların genel özellikleri; çevreyi, olayları, insanları, sorunları algılayışını etkileyen en önemli unsurdur. Bu nedenle her paydaşın kendi özellikleri, beklentilerini ve hatta proje açısından katkılarını belirler. İlgili paydaşlar arasında “uzlaşma”, istenen ideal durum olmasına rağmen, gerçek her zaman böyle olmayabilir. Peki, her zaman öncelikler konusunda bir uzlaşma sağlamak mümkün olabilir mi? Hayır! Bu durumda yapılacak en iyi şey, bir uzlaşma aramak yerine, “kilit” paydaşların görüşlerine ağırlık vermektir. Sorunlar tanımlanırken, öncelik verilen görüşlerin ve çıkarların kararlaştırılmış olması ve açıklanması önemlidir. Önceliklerin tespit edilmesinden doğan olası çatışmalara dikkat edilmelidir. Çatışmaların nerede ortaya çıkabileceği, onlardan nasıl kaçınılabileceği, paydaşlar arasında nasıl uzlaşma sağlanacağı ve uzlaşmanın sağlanmadığı durumlarda bunun proje üzerindeki etkisinin ne olacağı dikkatle analiz edilmelidir.

Paydaşlar arasında sorun, önceliklendirme, uzlaşma ve üretilen çözümler konusunda güzel proje örneklerinden birisi Van’da uygulanan “Sürdürülebilir İnci Kefali Balıkçılığı ve Tüketimi” projesidir. Doğa Gözcüleri Derneği’nin öncülüğünde fikir olarak 1992 yılında ortaya çıkan proje fikri, uygulamaya ancak 2004 yılında geçebilmiştir. Bunun nedeni ve çözümünü dernek temsilcisi Mustafa Sarı aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

“...Projelerde bilimsel yaklaşıma önem verilmesinin altını çizen Sarı, ancak bunun yerel halkın bilgisini de dikkate alacak bir yaklaşımla yapılması gerektiğini vurguluyor. Ay-

rica, projeler söz konusu olduğunda devletten beklenecek veya beklenmeyecek katkıların iyi tanımlanmasına da dikkat çekiyor...”

Devam ediyor:

“...Yerel halkın katılımının gerekliliğini fark eder etmez klasik katılımcılık yaklaşımıyla konuyla ilgili tüm tarafları bir araya getirme ve ortak bir fikir oluşturma çalışmalarına başladık. Ancak, yine beklediğimiz ilerlemeyi sağlayamadık. Çünkü klasik katılımcılığa göre, inci kefali avcılığı ile ilgili tüm tarafları bir araya getirdiğimizde ortaya sadece öncekinden daha karmaşık bir durum çıkmaya başladı. Bir gecede 10 bin dolar para kazanan kaçak bir balıkçı ile tek bir balığın avlanmasına razı olmayan bizim gibi insanlar nasıl bir araya gelecek ve ortak bir karar üstünde uzlaşacaktık? Böyle bir katılımcılıkla ulaşılabilecek uzlaşım ancak kaçak balıkçının daha az kaçak balık avlama hakkını tescil etmekle olabilirdi. Bu durumu gördükten sonra, yeni bir katılımcılık modeli geliştirdik. Bu modele “problem temelli sosyal katılımcılık” adını verdik. Buna göre, tarafların katılımcı olabilmesi için öncelikle sorunu kabul etmesi gerekiyor. Taraflardan biri, “inci kefali üreme zamanında aşırı avlanıyor” ifadesini kabul etmeden katılımcı sayılmıyor. Peki, kabul etmeyenler ne olacak, onlar yok mu sayılacak? Kabul etmeyenlerin, sorunu yeterince kavramadıkları için kabul etmediler varsayımıyla, sorun ilgililerin sosyal, geleceksel, kültürel ve ekonomik durumlarına göre tekrar tanımlanacaktır. Bu durumda, ilgili katılımcı kişi veya grupların sorunu kabul etmesine kadar bu tanımlama işlemi tekrar tekrar yapılacaktır. İşte bu katılımcılık yönteminin uygulanmasıyla ilişki kurmadığımız tüm taraflarla ilişki kurduk.

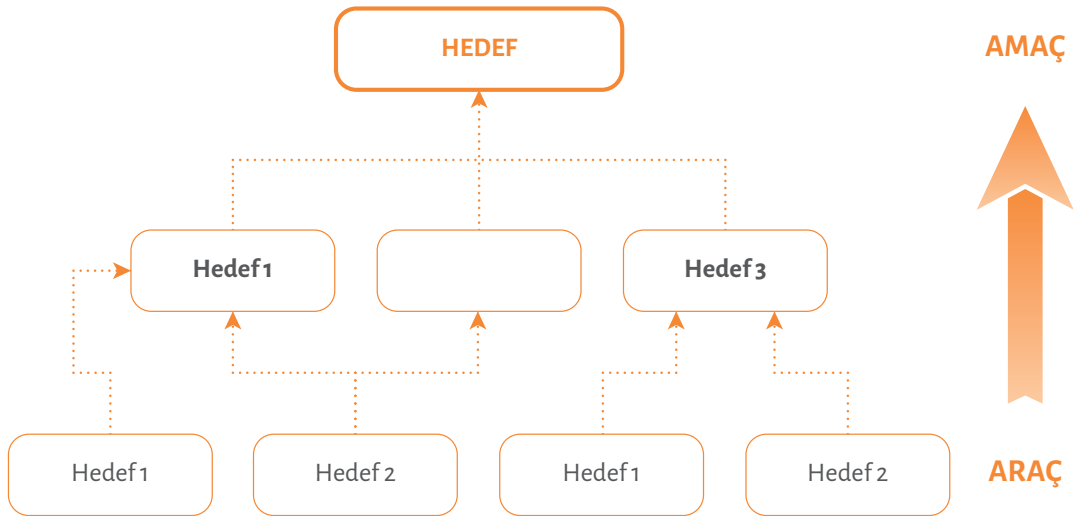
Proje ekibi olarak, projeye karşı çıkan herkese, sorunu yeterince tanımlayamadığımızı

düşünerek, inci kefalinin üreme zamanında yanlış avlandığını tekrar tekrar anlattık. Yeni geliştirdiğimiz katılımcılık modelinin uygulanmasıyla yaptıklarımızın kabul edilebilirliği arttı. Bu modeli 1997'den itibaren uygulamış olsaydık, bugün inci kefali projesi çok ileri noktalara ulaşmış olurdu.

Yeni katılımcılık modeliyle 2004 yılına kadar, 15 balıkçı köyünden 12'si sürdürülebilir balıkçılık projesinin uygulamasına katıldı. Geriye kalan üç köy ise tüm önerileri reddederek üreme dönemi balıkçılığında ısrar etmeyi sürdürdü. Bu durumda, proje ekibi olarak üçüncü bir açmazın içinde bulduk kendimizi. Bu üç köy neden diğerleri gibi davranmamıştı? Yaptığımız araştırmalarda, sorun hep ekonomik olarak görünüyordu.

Ama benzer ekonomik yapıya sahip başka köyler, projeye katılmışlardı. Bu durumda, sorunun görünen değil, görünmeyen yönleri olduğu düşüncesiyle yeni bir çalışma başlattık. Bu çalışmayla tüm balıkçı köylerinin sosyolojik ve folklorik yapılarını ortaya çı-

karmayı hedefledik. Projenin ilk evresinde bu yapılmış oldu. Böylece balıkçı köylerinin sosyal ve geleneksel yapısının balıkçılıkla olan ilişkisi ortaya çıktığı gibi, direnç gösteren köylerin dirençlerinin nedenleri de belirlenmiş oldu. Projeye katılmayı, dolayısıyla üreme dönemi balıkçılığını terk etmeyi reddeden bu üç köy, aslında projeyi değil, değişimi istemiyordu. Çünkü bu köylerde sosyal yapının fazlasıyla kapalı olduğu ve eğitim düzeyinin diğerlerinden daha düşük olduğu ortaya çıktı. Bu durumda, yapılacak şey sosyal değişimi destekleyen çalışmalar yapmaktı. Bu yüzden, projenin ikinci evresinde sosyal değişimi tetikleyeceğini düşündüğümüz faaliyetler planlandı. Örneğin, kadınlara yönelik "Doğru ve Dengeli Beslenmede Balık" isimli bir eğitim verildi. Tabii biz bu sonuçları görünce, 'keşke bu sosyolojik araştırmayı 1997'de yapmış olsaydık' dedik. Tabii eğer o yıllarda bu çalışma yapılmış olsaydı, daha önceki sözünü ettiğimiz iki "derste vurguladığımız gibi, bugün çalışmalar çok daha ileri noktalara taşınmış olurdu. Yukarıda vurgulanan üç ders bize çok şey öğretti. Çözümsüz hiçbir sorun olmadığını, çözümsüz zannedi-



Şekil 7: Hedef Ağacı

len sorunların aslında yanlış yaklaşılmaktan kaynaklandığını yaşayarak öğrenmiş olduk. Bu açıdan bakılınca, bu deneyimlerin birer kayıp değil, kazanç olduğunu söylemek herhalde yanlış olmaz...”

3.3.1.3. Hedef Analizi

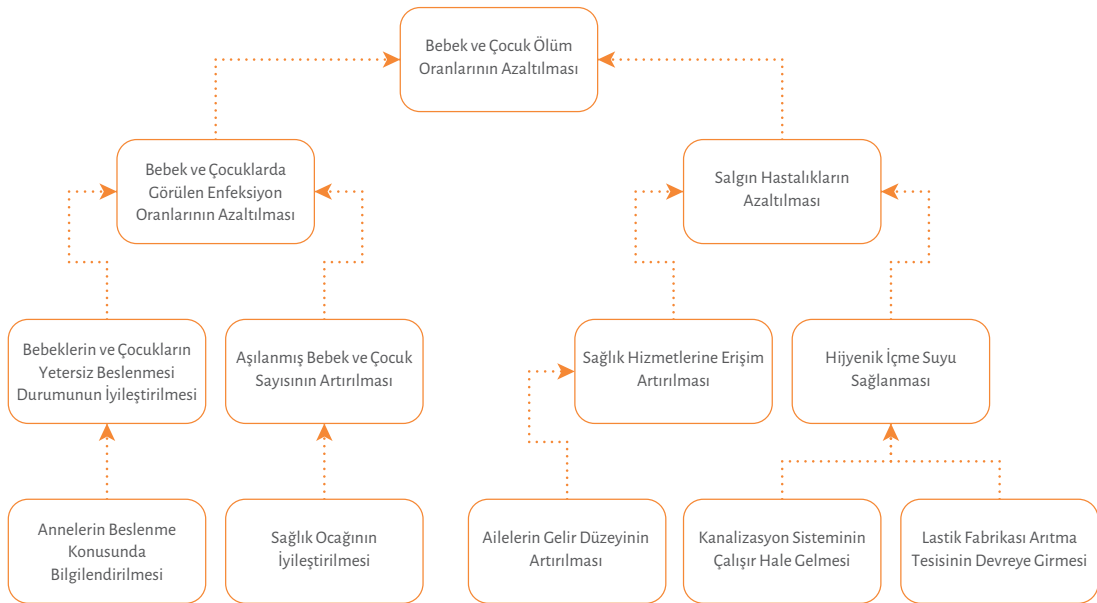
Hedef analizi, arzulanan durumun pozitif yönlerini ortaya koyan metodolojik bir yaklaşımdır. Sorun analizi, mevcut durumun **olumsuz yönlerini** sunarken hedef analizi **arzulanan durumu** ifade eder. Hedef analizi aşamasında, belirli bir duruma ilişkin olası çözümler belirlenir. Sorun ağacında tanımlanan sorunların gelmek istediğimiz noktada nasıl olacağını göstermek için, sorunlar olumlu yönleriyle yeniden ifade edilir. Sorun analizi ve hedef analizi etkileşimli bir süreçtir. Hedeflerin net bir şekilde tanımlanması için sorunların iyi tanımlanmış olması ve neden-sonuç ilişkilerinin doğru kurulmuş olması gerekir. İyi tanımlanmamış ve neden-sonuç ilişkileri net olarak ortaya konulmamış

Hedef analizini yaparken aşağıdaki noktaları tekrar ve tekrar kontrol edilmesi gerekir:

- Hedef ağacında istenilen durum gerçekçi bir şekilde ifade edilmiş midir?
- Hedefler arasında mantıksal ve gerçekçi bir ilişki var mıdır?
- Hedef ağacında mevcut yapıya ek olarak başka hedefler eklenmesi gerekli midir?
- Herhangi bir ara hedefin gerçekleşmesi üst seviyedeki hedefe ulaşılmasını sağlamakta mıdır?
- Hedef ağacının genel yapısı net, basit ve anlaşılır mıdır?

sorun analizi tarafları yanlış hedeflere yönlendirip uygulamada beklenmedik sonuçlarla yüz yüze kalmalarına neden olabilir.

Hedef analizinde, sorun analizinde kullanılan sorun ağacının yerini “hedef ağacı” alır. Hedefler sorun ağacında olduğu gibi aralarında ilişkiler kurularak hiyerarşik bir sırada yapılandırılırlar. Sorun



Şekil 8: Örnek Hedef Ağacı

ağacında sorunlar arasında kurulan **neden-sonuç** ilişkisi hedef ağacında **araç-amaç** ilişkisine dönüştürülür. Böylece ulaşılan her ara hedef bir üst seviyedeki hedef için bir araca dönüşür. Sorunları hedeflere dönüştürmenin amacı, hedefleri başka bir yerden değil, doğrudan gerçek mevcut sorunlardan türetmektir. Sorun ağacındaki “olumsuz durumlar”, “olumlu kazanımlar” olarak ifade edilen çözümlere çevrilmektedir.

Hedefler arasında kurulan araç amaç ilişkisi aşğıdaki örneğimizde net bir şekilde görülmektedir. Kanalizasyon sisteminin çalışır hale getirilmesi ve lastik fabrikasının devreye girmesi hedeflerine ulaşmamız hijyenik içme suyunun sağlanması hedefine ulaşmamızı sağlayacaktır. Diğer taraftan, bebek ve çocukların enfeksiyon oranlarının azaltılması hedefine ulaşmak için, bebeklerin beslenme durumunu iyileştirmek ve aşılanmış bebek ve çocuk sayısını artırmak gerekmektedir.

Sadece **“Salgın Hastalıkların Azaltılması”** hedefine ulaşmak, araç-amaç ilişkisi içerisinde **“Bebek ve Çocuk Ölüm Oranlarının Azaltılması”** hedefine ulaşmamızı sağlar mı? **Hayır!!!** Çünkü araç-amaç ilişkisi içerisinde “Bebek ve Çocuk Ölüm Oranlarının Azaltılması” için hem “Salgın Hastalıkların Azaltılması” hem de “Bebek ve Çocuklarda Görülen Enfeksiyon Oranlarının Azaltılması” alt hedeflerine ulaşmak gerekmektedir. Bu iki alt hedefe ulaşmak araç-amaç ilişkisi içerisinde üst seviyedeki hedefe ulaşmamızı sağlayacaktır. Sadece “Salgın Hastalıkların Azaltılması” hedefine ulaşmak “Bebek ve Çocuk Ölüm Oranlarının Azaltılması” hedefine **katkıda** bulunmamızı sağlayacaktır. Bu nedenle hedefler arasında araç-amaç ilişkisi kurulurken alt hedef ya da hedeflerin bir üst hedefe ulaşmak için yeterli olup olmadığı **özellikle üzerinde durulması gereken bir husustur.**

Paydaşlarla birlikte yaptığımız sorun ve hedef analizinin sonucunda müdahale alternatiflerimiz ortaya çıkmıştır. Bundan sonra yapılacak olan; bu alternatifler içerisinde en uygun ve gerçekçi hedefi seçerek projenin müdahale edeceğimiz alan(lar)ı, başka bir ifadeyle proje stratejisini belirlemektir.

3.3.1.4. Strateji Analizi

Strateji analizinin hareket noktası, hedef ağacıdır. Strateji, bizi hedefe ulaştırır yoldur. Bu anlamda strateji, hedef ağacında müdahale etmeye karar verdiğimiz hedef ve bu hedefe ulaşmak için ulaşmamız gereken alt hedeflerin tamamıdır. Hedef ağacındaki tüm hedeflere yalnızca bir proje ile ulaşılması gerçekçi olmayabilir. Her bir hedef kümesi (çeşitli ana ve alt hedefler) farklı projelerin konusu olabilir. Hedef ağacı sorun ağacından hareketle öncelikli soruna/sonuca ilişkin bütün çözümleri kapsadığı için bu büyük resmin içerisinde bir tercih yapılması gerekir. Sorunun ve çözümün yapısına bağlı olarak, tek bir hedefe odaklanmış bir proje veya çeşitli alt projelerden oluşan bir program stratejisine karar verilebilir.

Bebek ve çocuk ölümleri örneğimizde, enfeksiyon oranlarının azaltılması hedefi “enfeksiyonla mücadele stratejisini”, salgın hastalıkların azaltılması hedefi “salgın hastalık stratejisi”ni oluşturmaktadır. Bu hedef kümeleri, ana sorun olarak tanımlanan bebek ve çocuk ölüm oranlarının azaltılması konusundaki alternatif çözümlerdir. Güllühisar semtinde, ana sorun olarak tanımladığımız ve değiştirmek istediğimiz en üst seviyedeki hedef olan “bebek ve çocuk ölüm oranlarının azaltılması” hedefine ulaşmak için alt hedeflerin tamamını gerçekleştirmemiz gerekmektedir.

Peki, her zaman bu hedeflerin tamamı gerçekleştirilebilir mi? İdeal olan, en üst düzeydeki hedefi alt hedeflerine ulaşarak tümünden çözüme kavuşturaktır. Hedef ağacında en üst seviyedeki hedef projenin uzun dönemdeki genel hedefi ifade eder. İşte hedef ağacındaki bu genel hedef birden fazla çözüm stratejisi ile çözüme kavuşabilir ya da olumlu gelişmeler gösterebilir. Böyle bir hedefe kısa dönemde ulaşmak mümkün değildir. Projenin coğrafi alanına, kapsamına ve bütçesine bağlı olarak bu tür hedefler uzun dönemde birçok projenin gerçekleştirilmesi ile çözülebilir. Her proje kendine ait sorunu çözerek genel hedefe ulaşılmasına katkıda bulunur. Her projenin yaptığı katkı genel hedefe bir adım daha yaklaşmamızı sağlar.

Bebek ve çocuk ölümlerinin Güllühisar gibi bir semtte olsa bile bir ya da iki yıllık bir projeye çözümlenmesi hedefi gerçekçi olmayabilir. Hedef gruplar (bebek ve çocuklar) üzerinde böyle bir etkiyi yaratmak, bu sorunun nedenleri olan sorunların tümünün çözülmesine bağlı olarak uzun dönemde mümkün olabilir.

Örneğimizdeki sorunu paydaşların önüne getiren, yani böyle bir sorunu ortaya koyup sorunu/ihtiyacı analiz eden Anne ve Çocuk Sağlığı Derneği ve diğer paydaşlar; sorunların tamamını çözebilmek amacıyla iki stratejinin tamamını uygulayabilir mi? Ya da böyle bir karar verebilir mi? Evet veya Hayır!!! İki olası cevap, mevcut durum analizinde elde ettiğimiz bilgilerin sonucunda verilebilecek bir cevaptır. Paydaşların birçok bilgiyi harmanlayarak elde ettikleri analiz sonuçları projemizin strateji seçimi aşamasında temel karar kriterlerini oluşturacaktır. Bu kapsamda proje stratejisi seçimi aşağıdaki adımlar izlenerek yapılmalıdır:

- Hedeflere ulaşmak için olası farklı stratejilerin belirlenmesi,
- Stratejileri seçmek için kriterlerin belirlenmesi,
- Proje stratejisinin seçimi.

Örneğimizde, bebek ve çocuk ölüm oranlarının azaltılması için olası stratejiler belirlenmiş durumdadır. Belirlenen stratejiler içerisinde seçimi yapabilmek için çeşitli karar kriterlerini kullanarak bu stratejiler içerisinde hangisini seçeceğimize, yani projenin müdahale edeceği alanın ne olacağına karar vermemiz gerekir. Yapacağımız bu strateji değerlendirmesi ve seçim; müdahale alanı konusunda ilgililik ve gerçekçilik sorunudur. Strateji analizinde kullanılacak genel kriterler şunlar olabilir:

- İlgililik (Uygunluk)
- Maliyetler
- Teknik Uygulanabilirlik
- Farklı Paydaşların Bakış Açıları
- Mevcut Kaynaklar (potansiyeller, mali, insan kaynakları ve fiziki kaynaklar)
- Politik Yapılabilirlik

- Verimlilik ve Etkinlik
- Sosyal Kabul Edilebilirlik
- Program Önceliklerine Uygunluğu
- Eşitsizliklerin (Kadın-Erkek) Giderilmesine Katkısı
- Diğer Projeleri Tamamlayıcılık
- Aciliyet

Yukarıda yapılan sıralama, hedef ağacından stratejimizi belirlerken kullanacağımız mekanik bir sıralamayı ifade etmemektedir. Hangi şekilde kullanılacaksa kullanılsın bu karar kriterlerinin bir bütün olduğu ve her kriterin temel cevabının sorun ve paydaş analizinde elde ettiğimiz analiz sonuçlarıyla bağlantılı olduğu unutulmamalıdır. Analiz sürecinde, paydaşların her aşamada soruna ve çözüme yaklaşımları ve buna ilişkin kriterleri değerlendirerek müdahale konusuna karar verilir. Her kriteri strateji analizinde aşağıdaki şekilde kullanabiliriz:

İlgililik (Uygunluk): Müdahale alanı konusunda çalışacak kuruluşların amaçları ile proje konusunun bağlantılı olması önemli bir strateji seçim kriteridir. Bu kriter projelerin doğası gereği olmazsa olmaz koşuldur. Yani, sorunla sorunun çözümünde yer alan kuruluşların amaçlarının örtüşmesi gerekmektedir. Örneğin, sokak çocuklarına ilişkin bir projeyi bir çevre örgütünün hazırlaması ve uygulamak istemesi (soruna ilişkin istisnalar dışında); proje stratejileri ve kurum amaçları arasında ilgililik sorununu beraberinde getirebilir.

Strateji seçimi aşamasında tarafların kendilerine şu soruları sormaları gerekir:

- Sorunun hangi parçası bizimle ilgilidir?
- Örgüt, kurum olarak sorunun ve çözümün neresindeyiz?
- Belirlenen stratejilerin içerisindeki rolümüz nedir?

Paydaşların analiz sürecinde yaptığı çalışmalar sırasında da cevabı aranan bu soru, strateji seçimi esnasında daha büyük önem kazanmaktadır. Sorunun bütünü içerisinde ortak olabilecek taraflar, yapılan strateji seçimine göre bir projeyi ortak ola-

rak yürütebilecekleri gibi, farklı kuruluşlar tarafından projeler ayrı ayrı da yürütülebilir. Tekrar etmek gerekirse, hedefler setindeki çözümler ve kuruluş amaçlarımızın örtüşmesi kritik olan noktadır.

Maliyetler: Her stratejinin veya hedefin gerçekleştirilmesinin belli bir maliyeti vardır. Bu hedef ya da hedeflere ulaşmayı sağlayacak sonuçları üretmek üzere çeşitli faaliyetler yapmamız gerekmektedir. Her hedefin maliyetini belirleyen temel unsur, projenin hedeflerinin ve hedef grubun büyüklüğüne bağlıdır. Küçük bir bölgede çevreye duyarlılığı artırarak, koruma bilincini geliştirmeyi amaçlayan bir proje için belirli dönemlerde bir veya iki uzmanla yapılacak tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin maliyeti çok düşük olabilir. Diğer taraftan, aynı proje ülke bazında bir stratejiye dönüştüğü zaman çok daha uzun bir dönemde ve daha büyük bir maliyetle gerçekleştirilebilecektir. Maliyet, özellikle projeyi uygulayacak olan grubun mevcut ve potansiyel kapasitesi ve verimlilik/etkinlik kriteri ile ilgilidir.

Teknik Uygulanabilirlik: Bir sorunun çözümünün teknik olarak uygulanabilir olmasını ifade etmektedir. Eğer sorunun çözümü için getirilen önerme teknik olarak uygulanabilir değilse, belirlenen hedefe ulaşılması imkânsız hale gelir. 2001-2004 yılları arasında Düzce iline bağlı Çilimli ilçesi ve köylerinden çiftçilerin katılımı ile “Ekolojik Tarım” yöntemlerinin bölgede yaygınlaşmasını sağlamak ve bölge çiftçilerinin gelir düzeylerini artırmak amacı ile Ulaşılabilir Yaşam Derneği (UYD) tarafından yürütülmüş olan “Düzce Ovası Kırsal Kalkınma” projesinin belirli bölümleri bu konuda güzel bir örnektir. Proje, belirlenen dönemde bölgede uygulanmış, ekolojik tarım uygulamalarından belirli ürün gruplarında çok başarılı sonuçlar alınmıştır. Fakat kuru fasulye organik tarım uygulamasında sorunlarla karşılaşmıştır. Bu durum proje açısından çeşitli olumsuz sonuçlar yaratmıştır. Konu hakkında UYD yetkililerinin söyledikleri çok çarpıcıdır:

“...Bölgenin iklim ve toprak özellikleri nedeniyle bakliyat yetiştirmek geleneksel olarak bile riskli olmasına rağmen UYD ekolojik bak-

liyat yetiştirilmesinde ısrar etmiştir. Burada, tarım uzmanlarının yeterli araştırma yapmaması ve inisiyatif geliştirmemesinin yanı sıra, proje yönetiminin ve ekibin “uzmanlardan bekleme” edimiyle atıl kalmasının da etkisi yadsınmaz. Bir bölgede sürdürülecek organik tarım çalışmasının geleneksel ürünler üzerinden değerlendirilmesi veya yeni ürünlerin deneme ekimlerinin daha uzun sürede gerçekleştirilmesi gerekmektedir...”

Farklı Paydaşların Bakış Açıkları: Paydaşlar arasında soruna ve çözüme bakış, seçilen strateji açısından önemli bir kriterdir. Önceki bölümlerde belirttiğimiz gibi, projenin paydaşları eğitim, sosyal statü, kültürel, sosyal özellikleri gibi kendisini belirleyen kişisel ve kurumsal özellikleri ile sorunu ve çözümü farklı açılardan değerlendirebilirler. Bazı paydaşların projeden beklentisi sadece sosyal gerekçelere dayanırken, diğer bir paydaş ya da paydaşlar kişisel beklenti içerisinde olabilir. Örneğimizde, bir paydaş olarak fabrikatör kanalizasyona atık su atarken bunun yarattığı sonuçların farkında olmayabilir. Böyle bir süreçte tesisine atık su tesisi kurmayan fabrika sahibi sorunun farkına vardıktan sonra, atık su tesisini kendisi kuracağını taahhüt ederek sorunun bir kısmını çözüme kavuşturabilir. Diğer taraftan, aynı fabrikatör sorunu ve sonuçlarını bilmesine rağmen sorunun çözümü için projeyi uygulayacak taraflardan mali katkı talebinde de bulunabilir.

Mevcut Kaynaklar (mali, insan kaynakları ve fiziki kaynaklar): Maliyet ile birlikte strateji seçiminde kullanılması gereken en önemli kriterdir. Kaynaklar, mali, insan ve fiziksel kaynaklar olarak üçe ayrılmaktadır. Durum analizinde yaptığımız analizler, paydaşların proje açısından mevcut ve potansiyel kaynaklarının tümünü ortaya çıkaracaktır. Örneğimizde, fabrikatör ve belediye gibi paydaşlar mali ve fiziksel kaynakları ile sivil toplum örgütleri vb. paydaşlar ise gönüllülük esasına dayanan insan kaynakları ile ön plana çıkabilir. Mevcut kaynaklar seçilen stratejinin gerçekçiliği ile ilgilidir. Sorun ve hedefler ne kadar iyi tanımlanmış ve hedef gruplar

açısından yaratacağı etki ne kadar net ortaya konulmuş olursa olsun, mevcut ve potansiyel kapasite seçilen stratejiyi uygulamak açısından yeterli değilse proje ve ortaya konulan hedefler “hayal” olmaktan öteye gidemeyecektir. Dolayısıyla, analiz sürecinde bütün paydaşların kapasitelerinin ve katkılarının ne olacağına iyi tanımlanması gerekmektedir. Paydaşların sağlayacağı katılımcılık, sadece sorunu tanımlamakla sınırlı kalırsa bunun proje planlaması ve uygulaması açısından önemi yoktur. Özellikle fon sağlayıcı kuruluşlar açısından en önemli kriterlerden birisi mevcut ve atıl durumda olan kaynakların harekete geçirilerek kullanılmasıdır.

Politik Yapılabilirlik: Seçilen stratejiye yerel otoritenin verdiği ya da vermediği destek strateji seçimi açısından önemli bir kriterdir. Yerel unsurların ve özellikle yerel otoritelerin verdiği destek sadece proje uygulandığında verilen destek olarak algılanmamalıdır. Yerel otoritenin verdiği destek, projenin sahiplenilmesini, mevcut kaynakların projede kullanılmasını ve proje bitiminde projenin sahiplenilmesini sağlar. Mevcut kurumların desteğini almak bir projenin sürdürülebilirlik unsurunun sağlanması açısından çok önemlidir.

Verimlilik ve Etkinlik: Projenin kullandığı kaynaklar ve hedef gruplar üzerinde yarattığı etkinlik strateji seçimi açısından önemlidir. Benzer sonuçları elde etmek amacıyla yapılacak faaliyetlerin en az maliyetle yapılması esastır. 100 bin avro maliyetle düzenlenen bir eğitim faaliyetiyle hedeflenen katılımcı sayısı on ya da yirmi kişi ise, burada kaynakların verimli kullanıldığını ve elde edilen sonucun 100 bin avronun karşılığı olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle, faaliyetlerin en uygun yöntem kullanılarak, yerel koşullara en uygun şekilde ve en az maliyetle yapılması esastır.

Sosyal Kabul Edilebilirlik: Proje stratejisinin, yerel sosyo-kültürel norm ve davranışları dikkate alarak belirlenmesini ifade etmektedir. Olası çözümlerin paydaşlar ve özellikle hedef gruplar tarafından da kabul edilmesi ve sahiplenilmesi politik kabul edilebilirlik gibi en temel kriterlerden birisidir. Bir projenin çıkış noktası olan hedef gruplar tarafın-

dan sahiplenilmemesi, çok açık bir şekilde projenin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacaktır. Bu nedenle paydaş analizi sonucunda, faaliyetlerde projeye uygun yöntemlerin seçilmesi çok önemlidir. Toplumsal faktörleri göz önünde tutarak kimi zaman toplum önderlerini, örneğin muhtar, imamı ve gerekirse mevcut yapıya uygun diğer unsurları her aşamada kullanılması gerekebilir.

Eşitsizliklerin (Kadın-Erkek) Giderilmesine Katkısı: Kadın-erkek eşitsizliği gelişmişlik düzeyine bağlı olarak birçok projede ön plana çıkması gereken bir unsurdur. Strateji seçimi yapılırken, kadın ve erkeklerin kendine has ihtiyaçları, duyarlılıkları ve uzun dönemde cinsiyet eşitsizliklerini azaltmaya katkıda bulunup bulunmayacağı dikkate alınmalıdır. Kadın ve erkeklerin tüm hizmetler ve altyapıya sürdürülebilir ve adil bir şekilde erişimlerinin sağlanması gerekmektedir.

Diğer Projeleri Tamamlayıcılık: Bazı projeler diğer projelerin başarısı açısından destekleyici öneme sahip olduğu için stratejik tercihler bu yönde yapılabilir.

Program Önceliklerine Uygunluğu: Strateji seçiminde en önemli dış unsurlardan biri de projeye destek sağlayacak kuruluşun öncelikleri ile sunduğumuz projenin önceliklerinin örtüşmesidir. Program öncelikleri ile örtüşmeyen bir proje ne kadar faydalı ve iyi kurgulanmış bir proje de olsa fonlanmayabilir.

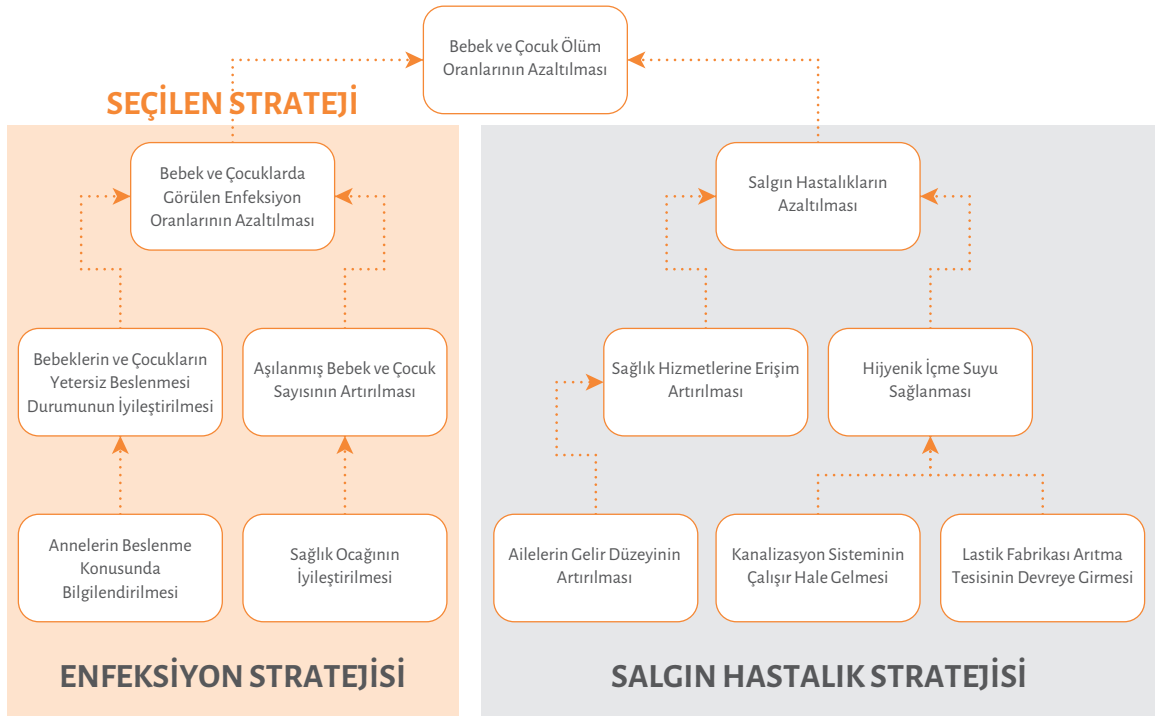
Aciliyet: Hedef ağacında oluşturduğumuz çözümler içerisinde paydaşlar tarafından çok önemli olduğu düşünülen ve çözümüne öncelik verilmesi gereken konular olabilir. Bu anlamda aciliyet bir ön eleme kriteri olarak bile kullanılabilir. Hedefler içerisinde acil olarak ele alınması gereken bir konu varsa öncelikle bu strateji seçilerek bunun üzerinde değerlendirme yapılarak, seçilen bu stratejinin uygulanabilirliği yukarıda bahsettiğimiz kriterlere göre analiz edilir.

Tüm bu kriterler kullanılarak yapılan değerlendirme ile hedef ağacından projenin müdahale ede-

ceği alan belirlenir. Müdahale alanı belirlenirken, gerçekçi olmak çok önemlidir. Büyük hayallerle başlayan birçok proje yarı yolda kalmıştır. Bu nedenle yukarıdaki kriterler kullanılırken özellikle mevcut kapasiteler ve projenin maliyeti arasında bir ilişki kurmak ve buna bağlı olarak, kurumsal kapasitemiz ve kaynaklarımız ölçüsünde bir müdahale alanı seçmek gerekmektedir. Ayrıca, strateji analizi esnasında müdahale alanı seçilirken mevcut sorunun parçası olan bir kurumun durum analizinde sırasında sorunun ve sorunun yarattığı sonuçların farkına varması ve sorunun çözümü için kendi kaynaklarını harekete geçirmesi müm-

kün olabilir. Hedef ağacındaki çözümlerin tarafları çözümün bir dalı ile ilgilenirken, diğerleri başka bir çözümle ilgili olabilir. Strateji seçimi yapılırken paydaş analizinde tarafların ortaya koydukları sorun ve çözüm tanımı ve aktif katılımcılığın boyutu bunları belirleyen unsurların tamamıdır.

Bebek ve çocuk örneğimize ilişkin olarak yukarıdaki kriterleri kullanarak yapılan değerlendirmeler sonucunda, proje taraflarının strateji seçimi aşağıda görülmektedir:



Şekil 9: Örnek Strateji Seçimi

4. Planlama Aşaması: Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Analiz sürecinin sonunda projemizin stratejisi, yani hedefleri net bir şekilde tanımlanmıştır. Stratejinin, uygulamaya yönelik olarak geliştirilmesi ve işlevsel olarak planlanması gerekmektedir. Mantıksal çerçeve ve yaklaşımının planlama için kullandığı araç Mantıksal Çerçeve Matrisidir (MÇM). Mantıksal Çerçeve Matrisi, bir süreç olarak MÇY'nin sonuçlarını sunan

bir formattır. Analiz aşaması esnasında daha önce elde edilen verilere göre MÇM oluşturulur. Yapılan çalışmalarla belirlenen proje kapsamına bağlı olarak, MÇM hazırlandıktan sonra, faaliyet planı ve bütçe hazırlanarak projenin uygulanabilir hale gelmesi sağlanır. Analiz aşamasında yapılan değerlendirme sonucunda belirlenen strateji kapsamında planla-

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

Tablo 3: Mantıksal Çerçeve Matrisi³

³ Avrupa Komisyonu 15.07.2015 tarihinden geçerli olmak üzere, AB Dış Faaliyetlerinin Sözleşme Prosedürleri İçin Pratik Rehberi'nde (Practical Guide to Contract Procedures for EU External Action-PRAG) çeşitli değişiklikler yapmıştır. Bu kapsamda Mantıksal Çerçeve Matrisinin terminolojisi ve yapısında yeni düzenlemeler yapmıştır. Bu düzenlemeyle Mantıksal Çerçeve Matrisinin müdahale mantığı sütunu üçüncü satırda yer alan "Sonuçlar" hedef düzeyi, "Çıktılar" olarak değiştirilmiştir. Kitabın devam eden bölümlerinde bu hedef düzeyi için terminolojik olarak "Sonuçlar (Çıktılar)" birlikte kullanılacaktır. İlgili düzenlemenin yapısal olarak ortaya çıkardığı değişikliklere ilişkin gerekli açıklamalar ilgili bölümlerde yapılmaktadır. Daha fazla bilgi için bakınız: <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/> ve Ek-1: Yeni AB Mantıksal Çerçeve Matrisi.

ma aşamasının ilk adımı, projenin Mantıksal Çerçeve Matrisinin hazırlanmasıdır. Mantıksal Çerçeve Matrisi şekil olarak 16 “kutudan” oluşan bir formattadır.

Mantıksal Çerçeve Matrisi ile ilgili **temel yanlışlıklardan biri “Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı” ve “Mantıksal Çerçeve Matrisi”nin karıştırılmasıdır.** Yukarıda da belirttiğimiz gibi, MÇM mantıksal çerçeve yaklaşımı kapsamında planlama için kullanılan bir araç ve projenin sunumunun yapıldığı temel çıktılardan birisidir.

Esas itibarıyla, MÇM'ye projenin özet resmi olarak bakmak da mümkündür. Bir matris formatında sunulan bu özeti kalitesi, daima özeti belirlenmesinden önce yapılan analiz çalışmasının kalitesine bağlıdır. MÇM kullanıcısına proje hakkında temel olarak aşağıdaki bilgileri sunar:

- Projenin neden gerçekleştirildiği ve neleri değiştireceği (Projenin Kapsamı)
- Projenin neleri başaracağı (Cöstergeler)
- Projenin başarısının değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı (Doğrulama Kaynakları)
- Projenin bunu nasıl başaracağı (Faaliyetler ve Araçlar)

Mantıksal çerçeve matrisi, mantıksal çerçeve yaklaşımının kesinlikle kendisi değil, **sadece bir çıktısıdır.**



- Projenin başarısı için hangi dışsal faktörlerin önemli olduğu (Varsayımlar)
- Hangi araçların gerekli olduğu (Girdiler)
- Projenin başlayabilmesi için hangi unsur(lar) ya da şartların gerçekleşmesi gerektiği (Önkoşullar)

MÇM ile ilgili diğer önemli yanlışlıklardan biri de, planlamanın “16 kutunun doldurulmasından” ibaret olduğu düşüncesidir. Her bir “kutunun” doldurulması, analiz aşamasında yapılan çalışmaların ne denli önemli olduğunu çok açık bir şekilde ortaya çıkarmaktadır.

4.1. Mantıksal Çerçevenin Hazırlanması Adımları

Mantıksal çerçeve matrisinin hazırlanması çeşitli adımlardan geçerek tamamlanır. Bu hazırlık dina-



Tablo 4: Mantıksal Çerçeve Matrisi Hazırlama Adımları

mik ve yinelemeli bir süreci ifade eder. Matrisin yeni kısımları hazırlandıkça, daha önce toplanan bilgiler gözden geçirilmeli ve gerektiğinde revize edilmelidir. MÇM aşağıda verilen sıralamaya göre hazırlanır.

MÇM'nin hazırlanması yukarıdaki adımların sırayla tamamlanmasını gerektirmektedir. Bu sırlamanın kendi içindeki mantığı, öncelikle proje kapsamını, sonrasında projeye ilişkin varsa önkoşulları belirleyip devamında projenin risklerini değerlendirerek varsayımlara dönüştürmek ve en son olarak da projenin başarı göstergeleri ve doğrulama kaynaklarını eşzamanlı olarak belirlemektir. Öte yandan, MÇM içerisinde görülen araçlar ve maliyetler MÇM dışında yapılacak çalışmalarla hazırlanır ve MÇM'nin bu kutucuklarına özet bilgiler aktarılır.

4.1.1. Proje Kapsamının (Müdahale Mantığı) Belirlenmesi-Stratejiden Müdahale Mantığına

PROJE KAPSAMI

1	Genel Hedef	Mantıksal çerçevenin birinci sütunu "Müdahale Mantığı" olarak adlandırılmaktadır. Projenin temelini teşkil eden stratejinin, yani projenin kapsamının gösterildiği sütundur. Müdahale mantığı, değiştirilmek istenen duruma, yani soruna müdahaleyi ifade etmektedir.
2	Proje Amacı	
3	Sonuçlar (Çıktılar)	
4	Faaliyetler	

Paydaşlar arasında proje amacını belirledikten sonra, hedef ağacında listelenmiş ve seçilmiş olan strateji hedef seviyelerine göre MÇM'nin birinci sütununa aktarılır. Hedefler dört seviyeden oluşur. Bu aşamada hedeflerin doğru seviyelerde olduğunun teyit edilmesi önemlidir.

Genellikle, sonuçlar, proje amacı ve genel hedefler bir arada "hedefler" olarak ifade edilir. Diğer taraftan hedef ağacında en alt düzeydeki hedefler faaliyete dönüştürülerek hedef seviyeleri tamamlanır. Hedeflerin dört seviyesi aşağıdaki şekilde tanımlanır:

1. Genel Hedefler: Proje Genel Hedefleri hedef gruplar için uzun vadeli faydaların ve diğer gruplar için genel anlamda faydaların neden önemli olduğunu açıklamaktadır. Bu anlamda genel hedef proje sonrasında ulaşılabilecek uzun dönemli hedefleri ifade etmektedir. Dolayısıyla, tek bir proje genel hedeflere ulaşmada sadece **katkı** sağlayacaktır. Strateji analizinde strateji seçimi yapılırken, ana soruna neden olan ve dolayısıyla en üst seviyedeki hedefe varabilmek için ulaşılması gereken birden fazla hedef (araç-amaç ilişkisi) varsa, zaten tüm hedeflere varılmadan en üst seviyedeki hedefe ulaşmak olanaksızdır. Bu nedenle tek bir projenin gerçekleştirilmesi ve üst seviyedeki hedefe ulaşmak için **sadece bir katkı** ifade etmektedir. Tekil olarak bir projenin genel hedef düzeyinde uzun dönemde sağlayacağı sürdürülebilir katkının diğer projelerle birlikte sorunun çözümünde kalıcı etkiler ortaya çıkarması beklenmelidir.

2. Proje Amacı: Projenin gerçekleşmesi ile ulaşılacak istenen özel amacı ifade etmektedir. Bu özel amacın projeden daha uzun ömürlü, yani sürdürülebilir olması beklenmektedir. Proje amacı ana soruna hitap etmeli ve **hedef kitle(ler) için sürdürülebilir faydalar** olarak tanımlanmalıdır. Bir proje bünyesinde, belirlenen stratejiye göre birden fazla amaç olabilir, **fakat hem projenin uygulanması hem de beklenen faydaların yaratılması açısından her proje için sadece bir proje amacı olması önerilmektedir.** Birden fazla proje amacı, aşırı karmaşık bir projeyi ve dolayısıyla olası yönetim sorunlarını beraberinde getirir. Projenin birden fazla amacının olması, aşırı karmaşık bir proje yapısının yanı sıra, olası yönetim sorunlarını ve açık olmayan veya birbiri ile çelişen hedefleri de beraberinde getirebilir. Bu nedenle, proje planlamasında projenin hangi durumda başarıya ulaşacağını kabul edileceğinin net bir şekilde tanımlanması ve bunun üzerinde uzlaşmaya varılması oldukça önemlidir. Eğer, birden fazla proje amacının bahsettiğimiz türden sorunlar yaratmayacağı ve mevcut kapasitemiz açısından gerçekçi olduğu düşünülüyorsa, aynı proje kapsamında

birden farklı proje amacını içine alan stratejik tercihler de yapılabilir.

- 3. Sonuçlar (Çıktılar):** Sonuçlar, yürütülen faaliyetlerin ürünleridir. Sonuçlara ulaşılmasıyla birlikte proje amacına ulaşılır. Sonuçlara ulaşılması hedef kitlelerin sürdürülebilir faydalardan yararlanmasının başlangıç noktasıdır.

Hedef ağacından “araç-amaç” ilişkisi içerisinde, proje amacına ulaşılmasını sağlayan sonuçlar seçilir. Proje amacının elde edilmesini sağlayacak –varsa– diğer sonuçlar da eklenir. Bunlar mevcut durumun fırsat ve riskleri ile ilgili olarak yapılacak destekleyici nitelikteki bir analiz sonucunda belirlenebilir.

Projelerde sonuçlar ve çıktı ilişkisi kurulurken yapılan temel hatalardan birisi de sonuçlar ve çıktılar arasındaki ilişkinin tam olarak kurulamamasıdır. Çıktılar sonuçların elde edilmesine katkıda bulunurlar ama kendileri bir sonuç değildir. Çıktılar bir bütün olarak sonuçlara ulaşılmasını sağlar. Örneğin, çevrenin durumu konusunda artan anlayış ve duyarlılık bir sonuç iken, çevresel etkilere ilişkin mevcut durum raporu ya da bu konuda yapılan bir bilgilendirme toplantısı-ya bilgilendirilen kişiler faaliyet çıktılarıdır.

Sonuçlar, projenin hedef gruplarını ve yararlanıcılarını göstermelidir. Çıktıların nasıl, ne zaman ve kimin tarafından kullanılacağını belirtmelidir. Çıktılar, ihtiyacı karşılamak için bir faaliyetin üretmesi beklenen ürünler veya hizmetlerdir (eğitim, raporlar, yayınlar, danışmanlık hizmetleri, ... sistemi oluşturulması vb.). Çıktılar olabildiğince somut, kesin ve sayısal değerlerde tanımlanmalıdır.

Avrupa Komisyonu tarafından değiştirilen ve (Ek-1) MÇM'nin son halinde görüldüğü gibi yukarıda açıklanan çıktı-sonuç ilişkisi, yeni yapıya da olduğu gibi aktarılmıştır. Hedef gruplar üzerinde değişimi ifade eden ve bütün olarak çıktıların sonuçları yeni yapıda tek başına “çıktılar” olarak ifade edilmiş ve faaliyetlerin sonucu olarak ortaya çıkan ürün veya hizmetler olarak tanımlanmıştır.

- 4. Faaliyetler:** Sonuçlara ulaşmamızı sağlayan çıktıları elde etmek için yapılması gereken faaliyetlerin tümüdür. Her sonuca ulaşmak için birbirinden farklı çeşitli faaliyetlerin yapılması ve farklı çıktıların elde edilmesi gerekmektedir. Hedef grupların faaliyetlerin çıktıları olan ürün veya hizmetleri kullanımı hedef grubun durumunda çeşitli değişiklikler ortaya çıkarır. Bu değişiklikler mantıksal çerçeve yaklaşımı kapsamında, tüm faaliyetlerin çıktılarının bütünsel etkisi olan sonuçlar olarak algılanmalıdır. Sonuç odaklı faaliyetlerin belirlenmesi ve planlanması genel olarak aşağıdaki süreç izlenerek yapılır:

- Hedef ağacından sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak alt hedefler (araçlar) seçilir ve faaliyetlere dönüştürülür. Faaliyetler; “eğitimleri düzenle”, “esas paydaşlarla koordinasyon sağla” şeklinde ifade edilir.
- Mevcut durumla ilgili fırsat ve risklere ilişkin destekleyici nitelikte bir analiz gerçekleştirildikten sonra, varsa diğer faaliyetler de eklenir.
- Mantıksal çerçeve matrisine, aksi belirtilmediği sürece sadece ana faaliyetler düzeyinde faaliyetler yazılır.

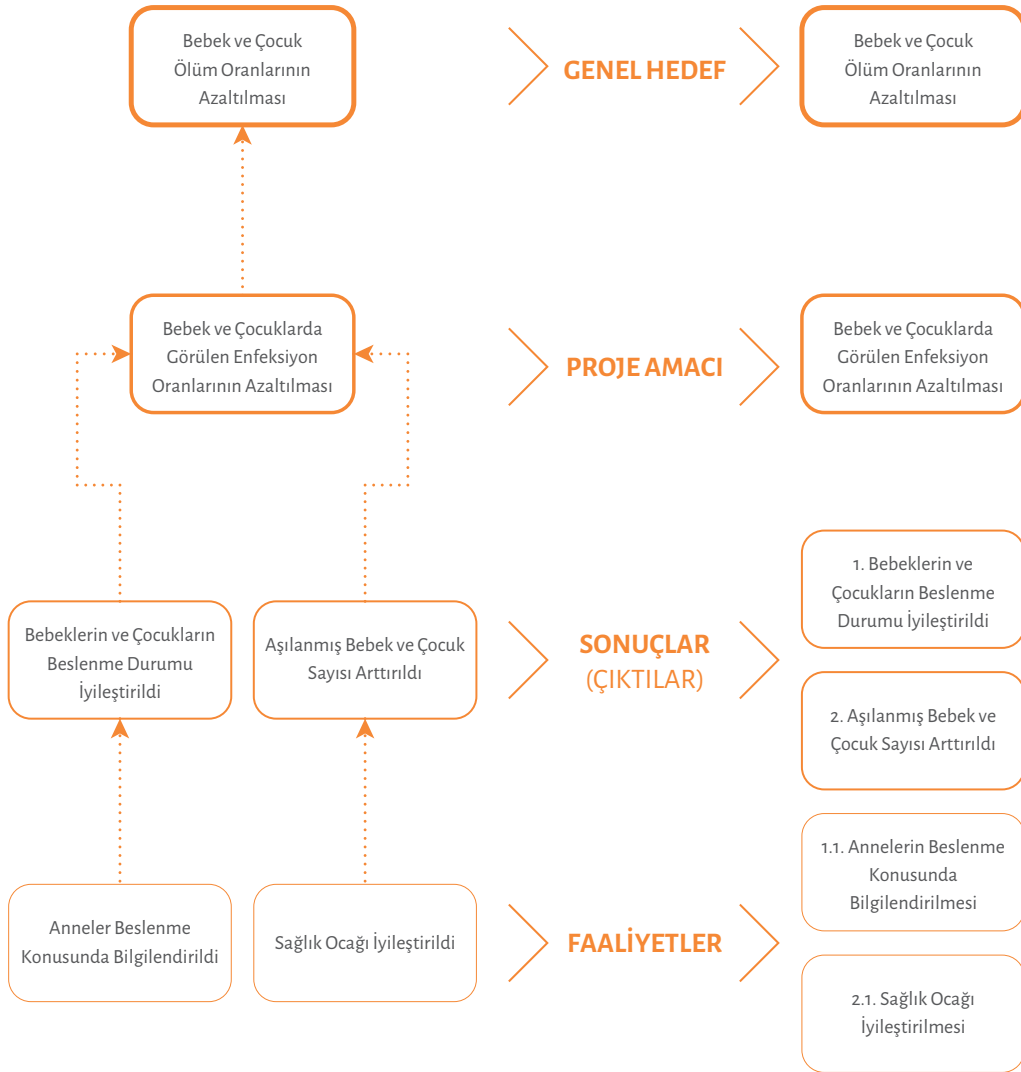
Proje kapsamı hedef ağacından bir strateji olarak seçilirken unutulmaması gereken nokta, projenin tarafları anlamında gerçekçi olan müdahale alanını belirlemektir. Örneğimizde kendine bebek ve çocuk ölümlerini genel hedef olarak seçen bir sivil toplum örgütü, strateji seçimi yaparken mevcut ve potansiyel kapasitesine göre bebek ve çocuk ölüm oranlarının azaltılmasını değil, ama bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranının azaltılmasını genel hedef olarak alıp, “bebeklerin beslenme durumunun iyileştirilmesini” proje amacı olarak elbette seçebilir. Bu durumda hedef seviyeleri bu yeni seçime göre kurgulanmalıdır. Dolayısıyla, unutmamak gerekir ki her seçim projeyi hazırlayan kuruluşun kendi kapasiteleri ve diğer kriterlerle bağlantılıdır. Hedef seviyeleri de bu seçime bağlı olarak araç-amaç ilişkisi kapsamında oluşturulmalıdır.

Bebek ve çocuk örneğimizde hedef ağacından seçtiğimiz strateji, MÇM'ye hedef seviyeleri kapsamında aşağıdaki şekilde geçirilecektir (**Şekil 10**).

Mantıksal çerçeve matrisindeki bu yapı hedef ağacındaki araç-amaç ilişkisini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Görüldüğü gibi, kaynakların ve girdilerin temin edilmesiyle başlayan faaliyetler bizi

sonuçlara, sonuçlar proje amacına ulaştırmakta, bu da en üst hedef seviyesi olan **genel hedefe katkıda bulunmamızı** sağlamaktadır.

Mantıksal çerçeve matrisinde faaliyetler ve sonuçları net bir şekilde ilişkilendirmek için, referans numaraları kullanılabilir. Bu yöntem, MÇM dışında bir faaliyet planı hazırlığında ve uygulamada takibi ko-

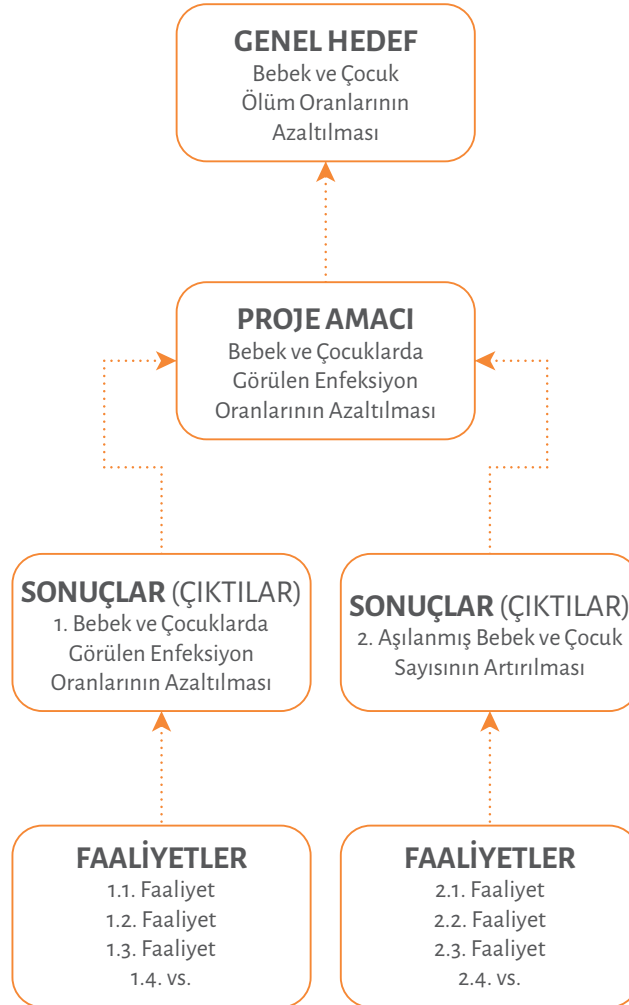


Şekil 10: Stratejiden Mantıksal Çerçeve Matrisine

laylaştırabilir. Ayrıca, aynı numaralama sistemi birden fazla proje amacının olması durumunda daha da fonksiyonel bir yöntemeye dönüşebilir. Bebek ve çocuk örneğimizde, tek bir proje amacı olduğu için referans numaralama sistemi sadece faaliyetler ve sonuçlar düzeyinde kullanılmıştır. Mantıksal çerçeve matrisinde de sonuçlar ve faaliyetler aşağıdaki ilişki aynı şekilde kurulmalıdır (**Şekil 11**).

Şekilden de görüldüğü gibi her sonuçla ilgili ana faaliyetler sonuçların altında yer almaktadır. “1.1., 1.2., 1.3. ve 1.4. vs.” faaliyetler yapıldığında birinci sonuca, “2.1., 2.2., 2.3. ve 2.4. vs.” faaliyetler yapıldığında ikinci sonuca ulaşılabilecektir.

Strateji analizinde yapılan seçim paralelinde proje kapsamı mantıksal çerçeve matrisine hedef sevi-



Şekil 11: Hedef Seviyesinde Referans Numaralandırma

yeleri arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak aşağıdaki şekilde aktarılarak, matrisin ilk sütunu oluşturulur (**Tablo 5**).

Bir projenin müdahale mantığını daha basit bir şekilde açıklayalım:

Her proje bir iddiadır. Mevcut durum analizi ve ortaya konulan hedefler içerisinde seçilen strateji pro-

jenin kapsamını ve süresini belirlemiştir. Projenin kapsamına ve faaliyet planına bağlı olarak finansal kaynaklar, insan kaynakları ve fiziksel kaynaklar harekete geçirilerek **faaliyetler başlar**. Faaliyetler sonucunda projenin **hedef grubu üzerinde belirli etkiler oluşturularak çeşitli sonuçlara ulaşılır**. Bu sonuçlar bütün olarak bizi **proje amacına ulaştırır**. Aşağıdaki şekilde bir projeyi resmetmek istersek durumu şu şekilde ifade edebiliriz:

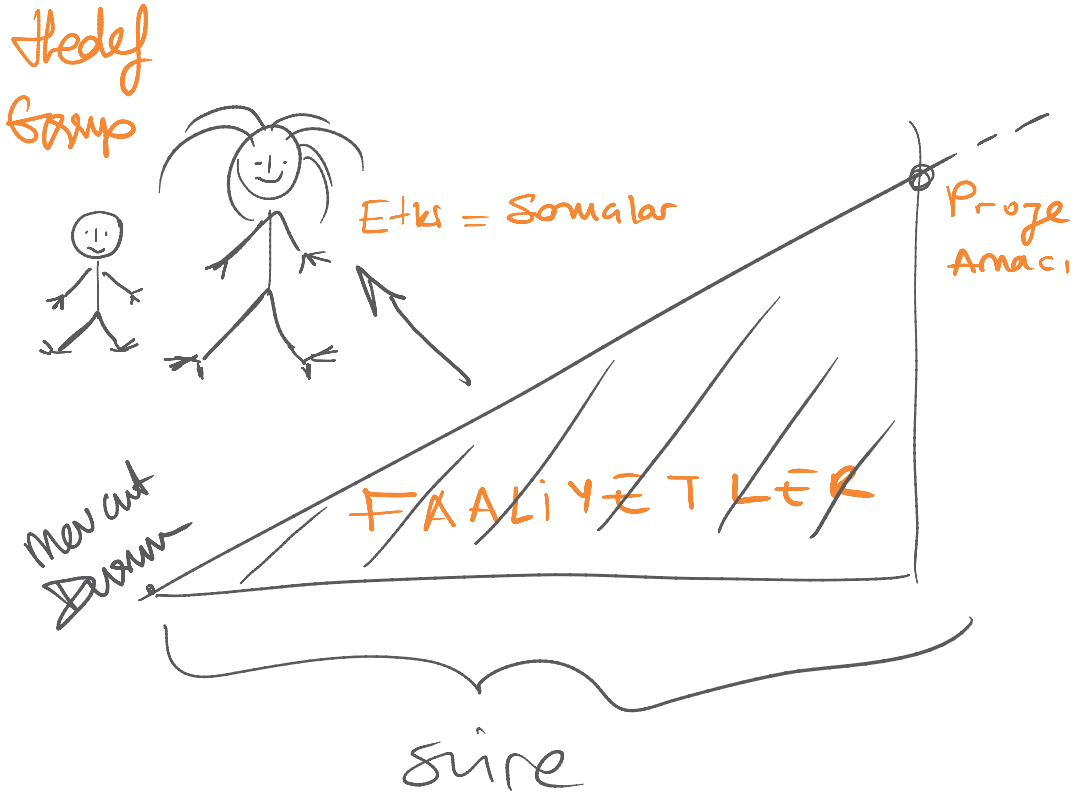


Tablo 5: Mantıksal Çerçeve Matrisi Örnek Proje Kapsamı Sütunu

Sorunu ifade ettiğimiz nokta yaptığımız analizler sonucunda fikir projeye dönüştüğünde projenin başlangıç noktası olan "Mevcut Durum" dur. Projenin başlamasıyla birlikte faaliyet planına bağlı olarak "faaliyetler" planına "süre" içerisinde gerçekleştirilir. Söz konusu faaliyetler gerçekleştikçe projenin "hedef grubu" üzerinde çeşitli sonuçlar ortaya çıkarır. Her proje de burada resmedildiği şekliyle "hedef grup" kişiler değil kurumsal yapılar veya çeşitli resmi/resmi olmayan gruplar olabilir. Örneğin kamu kuruluşları yerel yönetimler, meslek örgütleri, STK'lar vb. gibi. Örneğin kapasitesini geliştirmeyi amaçlayan bir STK'nın çeşitli faaliyetleri gerçekleştirerek oluşturduğu bir mer-

kez beklenen sonuçlardan sadece bir tanesi iken, merkezin operasyonel hale gelmesini sağlamak amacıyla çeşitli faaliyetleri gerçekleştirerek Operasyonel bir yönetim planı oluşturmak diğer sonuçlardan birisi olabilir.

Proje yaklaşımı içerisinde faaliyetler ve bu faaliyetler sonucunda ulaşılması beklenen sonuçlar proje uygulayıcılarının projenin amacına ulaşmasını sağlar. Her proje bu süre içerisinde bir "bütçe" ile gerçekleştirilir. Proje süresi sonunda projenin sürdürülebilir bir şekilde etkilerinin devam ettirilmesi, projenin belirlenen genel hedefine katkı sağlar.



4.1.2. Varsayımlar

Bir proje stratejisi, hiç bir zaman, mevcut bir durumun tüm yönlerini kapsayamaz. Bir projenin hedefleri belirlendiği anda, birtakım dış unsurlar proje kapsamının dışında bırakılmaktadır. Bir projenin hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilmesi gerekenler, projenin başarısını etkileyen, hatta belirleyen fakat projenin kontrolü dışında kalan dış faktörler haline gelirler. Mantıksal çerçeve matrisine dahil edilecek dış faktörler, paydaş analizinden türetilir. Paydaş analizi sırasında paydaşların projeye verdiği destek ya da direniş projenin başarısını etkileyebilecek en önemli unsur haline dönüşebilir. Herhangi bir paydaşın projeye ya da proje taraflarının bir kısmına gösterdiği direnç projenin uygulaması açısından önemli bir risk unsuru olarak ön plana çıkabilir. Proje dışında gelişen olay ve işleyişler proje planlamasında dikkate alınması gereken en önemli dışsal faktörler olabilir. Riskleri proje kurgusuna dahil etmenin amacı, projenin uygulanması sırasında risk oluşturabilecek dışsal faktörlerin izlenmesini sağlamak ve gerekirse olası revizyonlar için bir temel oluşturmaktır. Dışsal faktörleri düzenli olarak izlemenin en önemli faydalarından biri de, yol açabilecekleri olumsuz etkileri önceden tespit edip önleyici aksiyonlarla birlikte bazı faaliyetlerin yeniden planlanmasına olanak sağlaması ve böylece olumsuz etkilerinden kaçınma olanağını proje uygulayıcılara sunmasıdır.

Proje içinde faaliyetlerin başlayabilmesi için çeşitli şartların sağlanması gerekebilir. Bu şartlar sağlanmaksızın proje faaliyetlerine başlamak mümkün olmayabilir ya da başlanması durumunda diğer faaliyetler aksayabilir. Bu, projenin başarısızlığa uğramasına da neden olabilir. Finansman temini, faaliyetlere başlamak için alınması gereken izinler

VARSAYIMLAR

Varsayımlar	8
Varsayımlar	7
Varsayımlar	6
Önkoşullar	5

ya da protokoller gibi, **proje başlangıcından önce sağlanması gereken koşulların tümü “önkoşullar” olarak adlandırılır.** Örneğin, bir kültürel varlığın korumasını amaçlayan bir restorasyon projesinde mevcut yasal düzenlemelere göre Koruma Kurulu'ndan gerekli izinler alınmadan ilgili taşınmaz varlık üzerinde bir işlem yapmak mümkün olmayabilir. Aynı şekilde, dış kaynaklara bağımlı olan bir projede finansal destek sağlanmadan ve bunu kullanmadan projenin faaliyetine başlamak mümkün olmayabilir.

Önkoşullar varsayımlar sütununda olmasına rağmen, varsayımlardan farklıdır. Yukarıda örneklediğimiz gibi, *gerekli izinlerin alınması, gerekli anlaşmaların yapılması* gibi rutin olmayan işlemler önkoşul olarak değerlendirilebilir. Önkoşul, proje faaliyetlerinin başlamasından önce yerine getirilmesi gereken bir şart olması bakımından, varsayımdan farklıdır.

Proje içerisinde **diğer faaliyetlerin aksamasına neden olmayacak ve bu faaliyetlerle eşzamanlı yürütülebilecek resmi izinlerin mantıksal çerçeve matrisine önkoşul olarak dahil edilmemesi gerekir.** Faaliyet planında herhangi bir aksamaya sebep olmayacak bir faaliyetin önkoşul olarak belirlenmesi, projenin uygulamasını bu koşul yerine sağlanana kadar aksatmaktan öte bir işe yaramayacaktır.

Önkoşulları dikkate almadan başlanacak bir projede, faaliyetlerde zamanlama açısından sarkmalar olması ve dolayısıyla projenin planlandığı gibi zamanında gerçekleşmemesi gibi bir sorunla karşılaşılabilir. Paydaşlarla yapılan görüşmelerde, her paydaşın kendi özellikleri gereği proje içerisinde alacağı rolün niteliğine bağlı olarak izlemesi gereken süreç ve prosedürler ön şartların belirlenmesinde en önemli kaynaktır. Herhangi bir resmi

kurum temsilcisi, projeye desteğini ifade etse bile temsil ettiği kurumun genel yapısı ve prosedürleri yasal bir izin süreci ya da protokolü gerektirebilir.

Varsayımlar Nasıl Belirlenir?

Mantıksal çerçeve matrisinde önkoşullar ve riskler proje kurgusuna aşağıdaki sıralamada dahil edilir:

- Varsa önkoşullar yukarıdaki prensipler çerçevesinde belirlenir ve MÇM'ye dahil edilir,
- Faaliyetler, sonuçlar ve proje amacı seviyelerinde bir üst hedef seviyesine ulaşmak konusunda potansiyel riskler belirlenir,
- Bu riskler olumlu ifadeyle varsayıma dönüştürülür,
- Varsayımlar aşağıda verilen “varsayımlar akış şeması” ile değerlendirilerek, ilgili hedef seviyesinin karşısına yerleştirilir ya da diğer seçenekler uygulanır.



Varsayımlar, projelerin uygulama aşamalarında proje uygulayıcılarını bazı sorumluluklardan kurtarabilirler. Riskleri önceden görüp, bunları varsayım olarak projeye dahil ederek, ileride karşılaşılabilecek sürprizleri ortadan kaldırmış oluruz.

Fazla sayıda varsayımda bulunmak, projenin gerçekleşmesinin zor olduğunu söylemenin başka bir yoludur.

Risklerin gerçekleşme olasılığı ve etki derecesi (önemi), projenin risk derecesinin değerlendirilmesinin bir parçası olarak tahmin edilmelidir. Bazıları projenin başarısı için kritik önemde, bazıları ise marjinal önemde olacaktır.

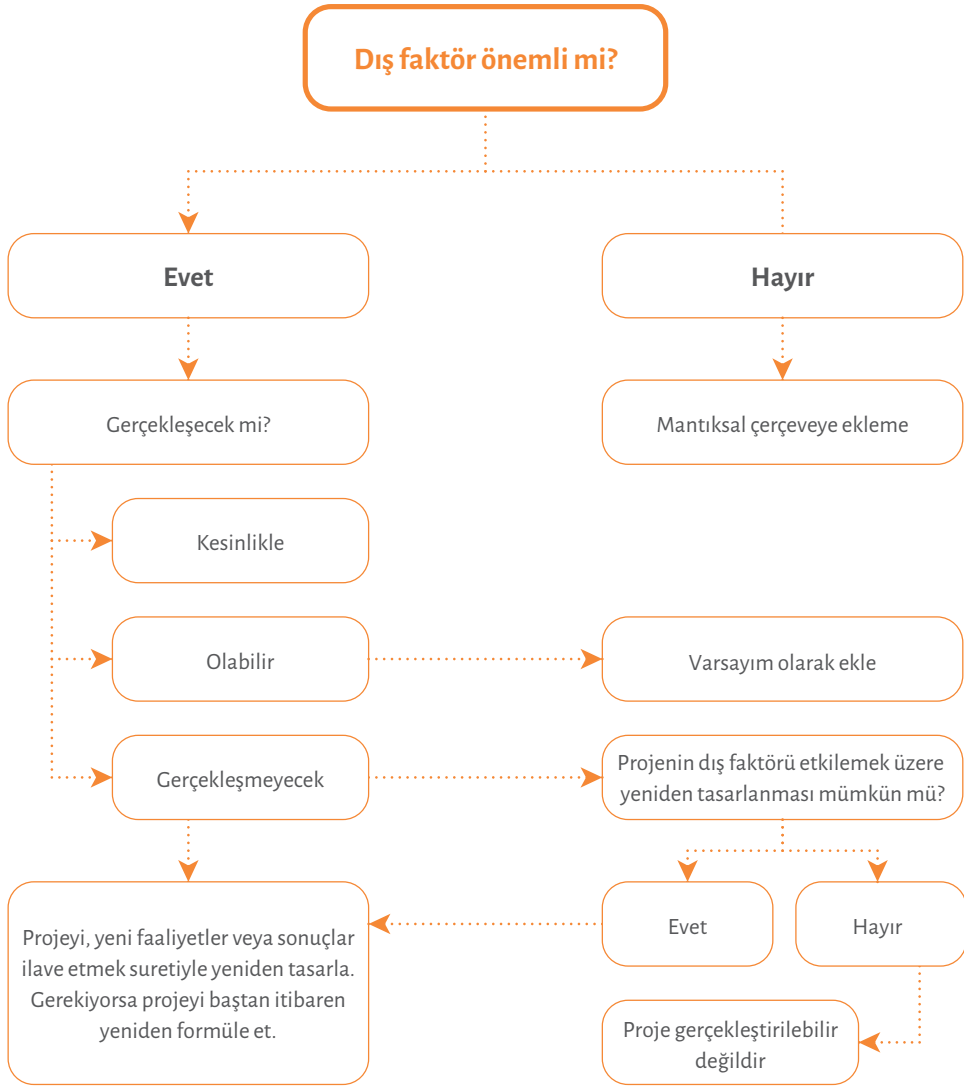
Bebek ve çocuk örneğimizde, sorunun yaşandığı bölgenin genel özelliklerinden de görüldüğü gibi, aile içinde otorite ve karar gücü babadır. Paydaş analizi esnasında babayı da içine alan değerlendirmeler göstermiştir ki, baba projeye temel olarak ek bir para kaynağı olarak bakmakta, bundan öte

anneyi özellikle eğitim toplantılarına ve diğer proje faaliyetlerine katılım konusunda desteklememektedir. Bölgenin kendi özellikleri gereği, babaların projeye destek vermemesi, proje açısından önemli bir dışsal faktör olarak algılanmalıdır. Yukarıdaki adımları mevcut örneğimizle somutlaştırırsak:

- Faaliyetler, sonuçlar ve proje amacı seviyelerinde bir üst hedef seviyesine ulaşmak konusunda potansiyel riskler belirlenir.
- Proje kapsamına bakıldığında görüldüğü gibi en alt seviyedeki hedef düzeyi faaliyetlere dönüştürülmüş hedeflerdir. Bebeklerin beslenme durumunun iyileştirilmesi için öncelikli faaliyet “annelerin beslenme konusunda bilgilendirilmesi”dir. Yapacağımız bu faaliyetlerin istediğimiz sonuca ulaşması konusunda babaların destek vermemesi bir risk unsuru olarak karşımıza çıkabilir.
 - › Riskin tanımı: babaların destek vermemesi (-)
 - › Varsayım: babaların anneleri desteklemesi (+)
 - › Bu varsayımın “varsayımlar akış şeması” ile kontrol edilmesi
- Varsayımlar akış şemasının temel amacı soruların alternatif cevaplarını izleyerek yapılacakları belirlemektir. “babaların anneleri desteklemesi” proje açısından önemli bir dışsal faktör müdür? Evet... Görüldüğü gibi “babaların anneleri desteklemesi” konusunda üç alternatifimiz söz konusudur. Son ve en kötü alternatiften başlayacak olursak, babaların anneleri desteklemesi kesinlikle mümkün değilse, bunu takip eden alternatif projenin bu desteği sağlayacak şekilde yeniden tasarlanma olanağıdır. Eğer projenin içerisinde herhangi bir faaliyetle babaların desteğinin sağlanması mümkünse o zaman proje uygulanabilir. Cevap hayır ise, yani her ne şekilde olursa olsun babaların desteği olmayacaksa projenin uygulanması da mümkün olmayacaktır. Bu durumda projenin başka bir zamana ertelenmesi gerekecektir. Çünkü hedef gruplar içerisinde yer alan unsurların, sosyal ya da benzeri nedenlerle projeyi desteklememesi projenin başarısız olması anlamına gelecektir.

- İkinci alternatif, “babaların anneleri proje faaliyetleri konusunda kesin desteklemeleridir. Bu durumda bir riskten bahsetmek mümkün değildir. Dolayısıyla, bu durumun bir risk olarak değerlendirilip Mantıksal Çerçeve Matrisine dahil edilmesine gerek yoktur.
- Son alternatifimizde, yapılan analizler babaların annelere vereceği destek konusunda net çıkarımlar vermiyorsa, babaların destek vermesi bir varsayım olarak MÇM’ye eklenmelidir.

Tüm varsayımlar, mantıksal çerçeve matrisinin dördüncü sütununda gösterilir ve olumlu ifadelerle belirtilir. Daha önceki bölümlerde, hedef seviyeleri arasında bağlantıyı kurarken geçerli olan: “faaliyetler, sonuçlara, sonuçlar proje amacına ulaşmamızı sağlar ve proje amacına ulaşmamız genel hedefe katkıda bulunur” mantığı, MÇM’ye varsayımların dahil edilmesiyle “dikey mantık” olarak adlandırdığımız bir şekle dönüşür. Varsayımlar dahil edilerek okunan bir mantıksal çerçeve



Şekil 12: Varsayımlar Akış Şeması

ve matrisinde, hedefler ve varsayımlar arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (**Şekil 12**).

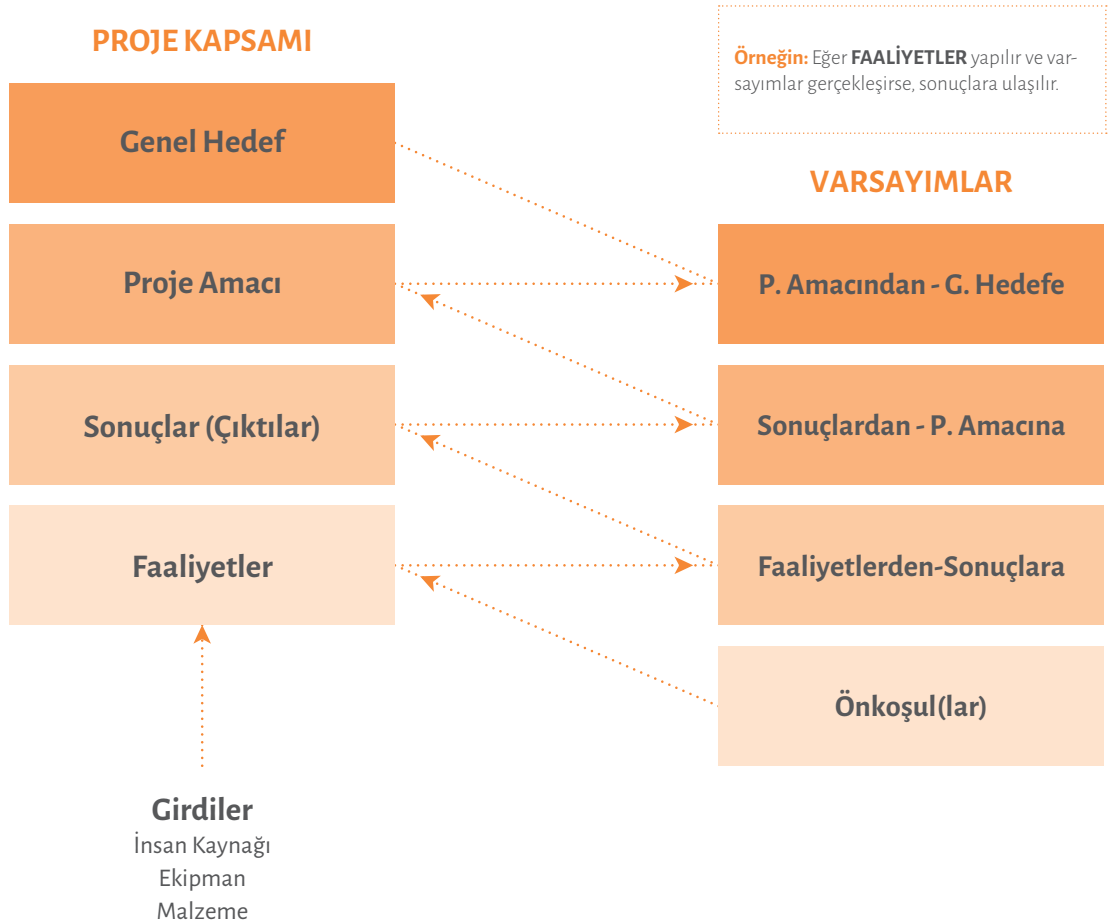
Yukarıdaki ilişki aşağıdaki şekilde kurulmalıdır:

- Varsa önkoşullar yerine getirilir, faaliyetlere başlamak için gereken kaynaklar temin edilir ve faaliyetler yapılır. Faaliyetler yapılır ve sonuçlara ulaşmak için varsayımlar gerçekleşirse sonuçlara ulaşılır.
- Bu sonuçlar elde edilir ve bu seviyedeki varsayımlar gerçekleşirse proje amacına ulaşılır,
- Proje amacına ulaşılır ve bu seviyedeki varsayımlar gerçekleşirse genel hedefe katkı sağlanmış olur.

Bebek ve çocuk örneğimizde yapılan analizlerde hedef seviyelerine bağlı olarak aşağıdaki risklerin (dışsal faktörlerin) önemli olduğu sonucuna varılmıştır:

Proje Amacından Genel Hedefe

- Yerel örgütlerin kamuoyu desteğinin devam etmemesi: Projenin katkıda bulunacağı uzun dönemli etkiler konusunda projenin sahiplenilmesi ile ilgili risk unsuru olarak değerlendirilebilir.
- Basın desteğinin devam etmemesi: Aynı şekilde, proje amacı-genel hedef düzeyinde uzun dönemli etkililiğin devamı açısından kamuoyu oluşturulmasında önemli bir paydaş olan basının destek vermemesi önemli bir dışsal faktör olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 13: Mantıksal Çerçeve Matrisinde Dikey Mantık

Sonuçlardan Proje Amacına

- Kamu idaresi-STÖ işbirliğinin devam etmemesi: Projenin temel eksenini kamu idaresi ve STÖ işbirliği paralelinde yürütmektedir. Bu işbirliğinin devam etmemesi yine genel hedefe katkı sağlamak konusunda önemli bir dışsal faktördür.
- İl Sağlık Müdürlüğü'nün proje öncesindeki mali kapasiteye sahip olmaması: Yapılan değerlendirmede kısa dönemde hedef gruplar üzerinde ortaya çıkan değişim, yani elde edilen sonuçlar "annelerin beslenme konusunda bilgilendirilmesi" ve "aşılmalı bebek ve çocuk sayısının artırılmasıdır". Bu değişimin bizi proje amacına ulaştırabilmesi için projemizin kamu ayağı olan il sağlık müdürlüğü'nün mali kapasitesinde değişiklik projenin başarısı açısından kritik bir risk unsuru olarak değerlendirilmelidir.
- Bağlı kuruluşlarla işbirliğinin olmaması: Sonuçların bizi proje amacına ulaştırmasının temel unsuru, proje içerisinde yer alan tüm kuruluşlar arasında güçlü bir işbirliğinin varlığıdır.
- Beslenme uzmanlarının desteğinin devam etmemesi: Beslenme uzmanlarının faaliyetler sırasında verdiği desteğin, annelerin bilgilendirilmesi ile sonlanması, proje açısından hedef gruplar açısından elde edilen sonuçların belli bir zamanla sınırlı kalmasını sağlayabilir. Bu nedenle bilgilendirme sonrası beslenme uzmanlarının bu desteğinin gönüllülük esasıyla devam etmesi çok önemli bir unsurdur.

Faaliyetlerden Sonuçlara

- Yeniliklere açık annelerin olmaması: Temel hedef grup olan bebek ve çocuklar üzerinde bu değişimi sağlayacak en önemli aile bireyi hiç kuşkusuz annedir. Annelerin bilgilendirilmesi ve bunla ilgili faaliyetler, annelerin değişikliklere açık olmaması durumunda fazlaca bir anlam ifade edemeyebilir. Bu nedenle, annelerin yeniliklere açık olmaması önemli bir risk unsuru olarak değerlendirilebilir.
- Nitelikli personelin çalışmaya gönüllü/istekli olmaması: Tek başına fiziksel ve mali kaynakların sağlanması ile belli sonuçların elde edil-

mesi mümkün değildir. Çevremizde, her türlü donanımına sahip olan, ama nitelikli personele sahip olmaması nedeniyle bir türlü kullanılmayan birçok kurum ve yapıdan bahsedebiliriz. Bu anlamda, nitelikli personelin özellikle bölge içerisinde faaliyetlere anlamlı ve sadece profesyonel olarak katılımı proje uygulama aşamasında önemli sorunları beraberinde getirebilir.

- Babaların anneleri eğitime katılım konusunda desteklememesi: Sürekli tekrarladığımız ve bölgenin sosyo-kültürel özelliklerinin temel yansıması olan aile yapısı, babaları önemli bir risk unsuru haline dönüştürebilir.
- Gelir düzeyinin artırılması ile ilgili başka bir projenin başarılı sonuçlar vermemesi: Sorun ağacında, çocukların yetersiz beslenme nedenlerinden biri olan ailelerin gelir düzeyinin düşüklüğü, strateji seçimi aşamasında tercih edilen proje hedefleri arasında olmamasına rağmen, başka bir proje konusu olarak ele alınmış ve uygulanıyor olabilir. Böyle bir proje diğer projeleri tamamlıyıcılık özelliği gereği, bebek ve çocuklarla ilgili mevcut projemizde özellikle "bebek ve çocukların beslenme durumunun iyileştirilmesi" sonucunda ortaya çıkacak ek gelir ihtiyacını karşılamak konusunda önemli bir etkiye sahip olabilir.

Önkoşul(lar):

- Proje kapsamında yapılan değerlendirme sonucunda, İl Sağlık Müdürlüğü'nün gerekli izinleri almadan projeye katılım sağlanmasının ve projenin faaliyetlerinin başlamasının mümkün olmadığı anlaşıldığı için, bu izinler proje açısından önkoşul olarak belirlenmiştir.

Yapılan değerlendirmeler ışığında bebek ve çocuk örneğimizde projenin varsayımlar sütunu aşağıdaki şekli almaktadır. Bu yapıya bakıldığında, projemizin Mantıksal Çerçeve Matrisi içerisinde **dikey mantığı** şöyle çalışacaktır (**Tablo 6**):

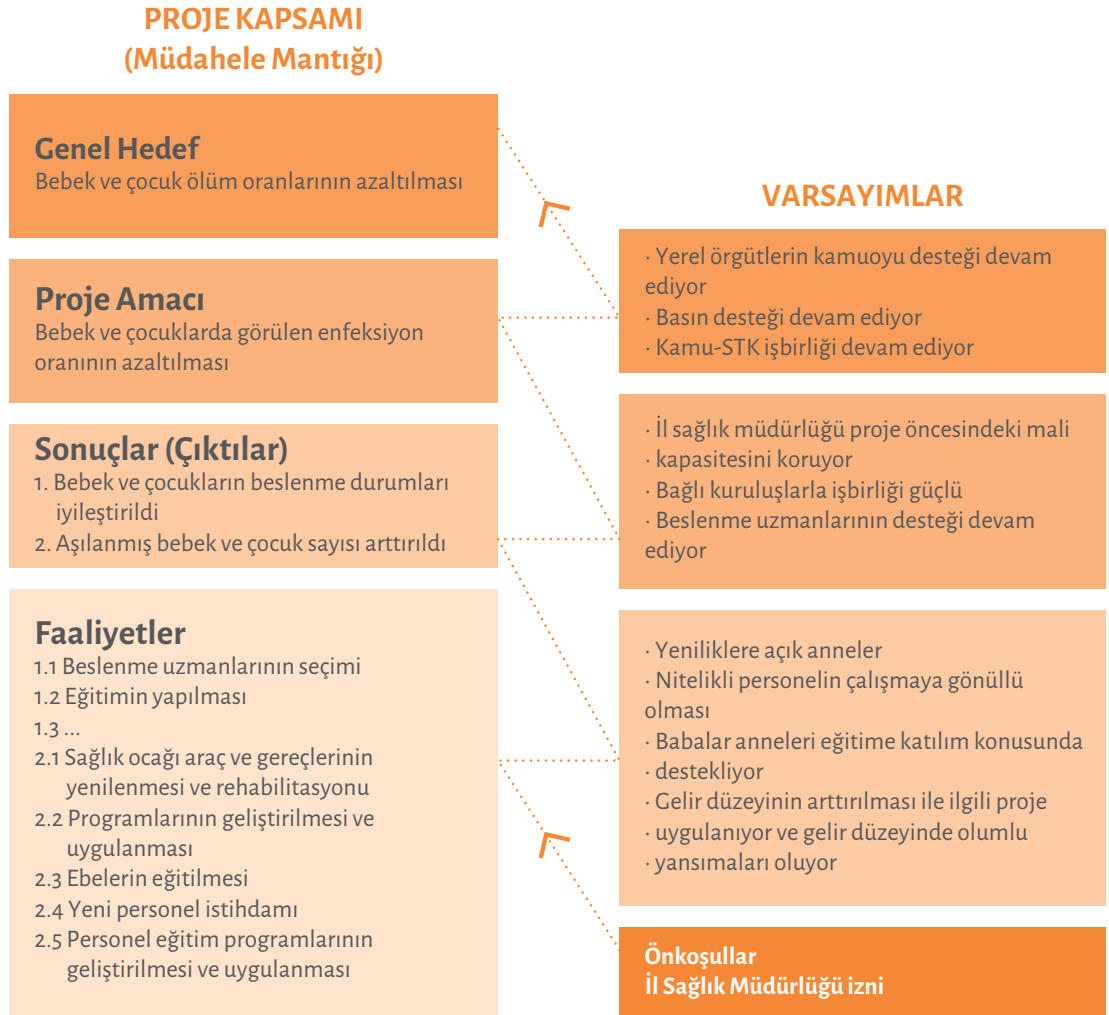
Faaliyetlerden Sonuçlara: İl Sağlık Müdürlüğü projeye katılım sağlamak konusunda izni alır, ilgili insan kaynakları ve fiziksel kaynaklar harekete geçirilerek faaliyetler başlar. Örneğin, annelerin bilgilendiril-

mesi ile ilgili olarak, beslenme uzmanları seçilir ve anneler bilgilendirilir/eğitilir. Bu faaliyet yapılır ve anneler de yeniliklere açık olurlarsa (varsayımımız) bebek ve çocukların beslenme durumu iyileştirilir.

Sonuçlardan Proje Amacına: Bebek ve çocukların beslenme durumu iyileştirdikten sonra beslenme uzmanlarının desteğinin devam edeceği ve bağlı kuruluşlar arası güçlü bir işbirliği olacağı varsayım-

larımız da gerçekleşirse (diğer sonuçla birlikte) proje amacına ulaşırız.

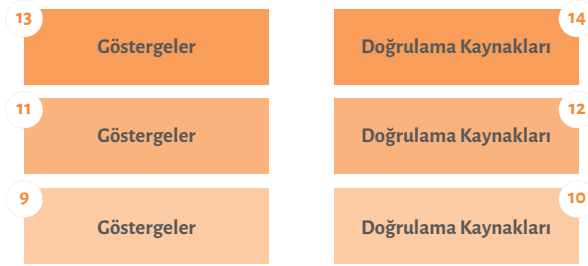
Proje Amacından Genel Hedefe: Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranı azaltılır ve basın desteği ve Kamu İdaresi-STÖ işbirliğinin devam edeceği varsayımlarımız gerçekleşirse proje amacı genel hedefe katkıda bulunur.



Tablo 6: Mantıksal Çerçeve Matrisi Örnek Proje Varsayımlar Sütunu

4.1.3. Objektif Olarak Doğrulanabilir Göstergeler

Bir projenin başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilebilmesi için, öncelikle mevcut durumdaki değişikliğin ne olacağına ortaya konması gerekmektedir. Yani, değerlendirme için bir kriter olması gerekir. Proje hedeflerinin belli kriterler olmadan tanımlanması mevcut olumsuz duruma göre nasıl bir yol kat



ettiğimizi görmemizi engeller. Hedeflerin, nasıl ve ne kadar değişim sağlayacağı, bunu hangi zamanda yapacağı, nerde ve kimlere etki edeceğinin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Böyle bir tanımlama, değerlendirmeyi yaptığımız anda, projenin planlanan ve gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırma olanağı verecektir. Bunun için, hedef seviyelerine uygun objektif göstergeler tanımlanmalıdır.

Objektif olarak doğrulanabilir göstergeler; projenin hedeflerini ölçebilen, uygulamalı olarak gözlemlenebilen, performans ölçümü, proje izleme ve değerlendirmesi için dayanak sağlayan araçlardır. Göstergenin objektifliği, göstergenin farklı taraflar açısından aynı şeyi ifade etmesidir. Göstergeler, projenin amaçlarının hangi ölçüde gerçekleştirilmiş olduğunu gösteren değişim veya sonuç parametreleri olup, şeffaflık oluşmasına yardımcı olurlar. Daha öncede belirttiğimiz gibi, projenin neyi gerçekleştirmeyi amaçladığını tüm taraflara aktarırlar.

Her hedef seviyesi için ayrı ayrı tanımlanan göstergeler, hedef seviyesine uygun olarak aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır.

- **Spesifik:** Ölçmesi gereken hedefle ilgili olmalıdır. Belirlenen hedefle ilgili olmayan bir göster-

Bazı kuruluşlar, faaliyetler düzeyinde gösterge tanımlamasını istese de, **mantıksal çerçeve matrisinde genel hedef, proje amacı ve sonuçlar düzeyinde gösterge tanımlaması** yapılmaktadır.



genin, söz konusu hedef konusunda bir parametre olarak kullanılması mümkün değildir.

- **Ölçülebilir:** Hedefin içeriğine bağlı olarak, nicel ve/veya nitel değişim unsurlarını taşımalı ve bunlar minimum maliyetle doğrulanabilmelidir. Hedef eğer sayısal bir değişimle ölçülebiliyor ve bu değişimin nasıl olacağı ortaya konabiliyorsa, bunlar göstergenin tanımına dahil edilmek zorundadır. Sayısal ya da niteliksel değişim hedefleri konması, göstergelerin objektifliğinin bir gereği olarak doğrulamayı da beraberinde getirir. Başarının doğrulanması için doğrulama kaynaklarına başvurmak ek bir maliyet gerektirecektir. Bu nedenle gösterge belirlerken, göstergesi en az maliyetle doğrulamak temel prensip olmalıdır.
- **Uzlaşma:** Paydaşların tümünün, belirlenengöstergenin başarıyı ölçmek için objektif bir parametre olduğu konusunda uzlaşma sağlamış olması gerekmektedir.
- **İhtiyaca Uygun:** Yöneticilerin bilgi ihtiyaçları ile ilgili olmalıdır.
- **Sürelili:** Her hedef seviyesine uygun olarak zaman sınırlı olmalıdır.

Göstergeler, birbirlerinden bağımsız olmalı ve mantıksal çerçeve matrisindeki her gösterge sadece tek bir hedefle (genel hedef, proje amacı veya bir sonuçla) ilgili olmalıdır. Örneğin, sonuçlar seviyesindeki göstergeler, faaliyet seviyesinde belirtilenlerin bir özeti olmamalı, fakat faaliyet(ler)in ölçülebilir sonucunu açıklamalıdır.

Peki, hedef düzeyleri için standart bir gösterge sayısı var mıdır? Böyle bir sayısal değerden bahsetmek mümkün değildir. Önemli olan göstergenin kaç tane olduğu değil, göstergenin hedefi ölçmek konusunda yukarıda sıraladığımız genel özelliklere sahip olmasıdır. Gerekliyse, bir hedef için birden fazla göstergeyi kullanılabilir. Örneğin, iyi nicel bilgiler sağlayabilen bir göstergenin nitel konulara (hedef grupların görüşleri gibi) ağırlık veren başka bir gösterge ile tamamlanması gerekebilir.

Belirlenen göstergeler projenin başarısını ölçmek için kullanılan araçtır. Bu nedenle bir gösterge belirlerken, niceliksel ve niteliksel değişimin ölçüleri gerçekçi olmalıdır.

Gösterge belirlemek hedefleri sadece sayısallaştırmak değildir.

Aşırı gösterge tanımlamaktan olabildiğince kaçınmak gerekir. Her ek gösterge, ek bir doğrulamayı ve dolayısıyla, ek zamanı, insan kaynağını ve maliyetini de beraberinde getirecektir.

Göstergeler, projenin hedeflerine uygun olarak nicelik, nitelik, zaman, yer ve hedef gruplar açısından ölçülebilir terimlerle tanımlanmalıdır. Böyle bir tanımlamanın temel amacı, değişimin **kimin için, ne zaman, nerede, ne kadar** ve **nasıl** olacağı konusunda fikir oluşturmaktır.

Bebek ve çocuk örneğimizde sonuçlardan birincisi “Bebek ve Çocukların Beslenme Durumunun İyileştirilmesi”dir. Bu sonuç için göstergemizi belirleyelim:

Hedef: Bebek ve Çocuklarda Görülen Enfeksiyon Oranlarının Azaltılması,

Gösterge: Hastane ve sağlık ocağına enfeksiyonlar nedeniyle yapılan başvuruların azalması,

İlk Adım: Nitelik

Hastane ve sağlık ocağına **viral enfeksiyon nedeniyle** yapılan başvuruların azalması,

İkinci Adım – Nicelik

Hastane ve sağlık ocağına viral enfeksiyon nedeniyle yapılan başvuruların **%50’den %10’a düşürülmesi**,

Faaliyetlere ilişkin çıktılar sonuç göstergesi olarak kullanılabilir. Faaliyetlere ilişkin çıktı göstergeleri faaliyetlerin tarih, sayısal veriler eklenerek aynı şekilde ifade edilmesi değildir.

Son Adım: Zaman X yılı sonunda hastane ve sağlık ocağına viral enfeksiyon nedeniyle yapılan başvuruların %50’den %10’a düşürülmesi.

Bu göstergeye yer faktörünü de eklediğimizde, bir göstergede olması gereken tüm faktörlerin hepsi tamamlanmış olacaktır.

Gösterge Belirleme Adımları

1. Gösterge özelliklerini dikkate alarak; her bir sonuç, proje amacı ve genel hedef için uygun göstergeler belirleyiniz.
2. Göstergeye dayanarak, “hedefleri” tanımlayınız:
 - Miktar Ne kadar?
 - Nitelik Ne?
 - Hedef grup Kim?
 - Zaman Ne zaman?
 - Yer Nerede?

Belirlenen göstergeler hem proje uygulaması esnasında hem de sonrasında proje değerlendirilirken kullanılacak temel kıstaslardır. Göstergeler MÇM'de her hedef seviyesi için belirlenirken, özellikle sayısal değişimin karşılaştırmalı olarak verilmesi faydalı olacaktır. Böylece MÇM kullanıcıları hedef gruplar açısından değişimin nasıl bir boyutta olduğunu görme şansına sahip olacaktır.

Kitabın daha önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi Avrupa Komisyonu 15.07.2015 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, AB Dış Faaliyetlerinin Sözleşme Prosedürleri İçin Pratik Rehberinde (Practical Guide to Contract Procedures for EU External Action-PRAG) çeşitli değişiklikler yapmıştır. Bu kapsamda Tablo-7'de verilen Mantıksal Çerçeve Matrisinin terminolojisi ve yapısında bazı yeni düzenlemeler yapılmıştır.

Bu düzenlemeler, Mantıksal Çerçeve Matrisi'nin göstergelere ilişkin yapısında önemli eklemeleri beraberinde getirmiştir. MÇM'ye yapılan eklemeler görünürde matrisin genel yapısında değişiklik yapıldığı izlenimi vermektedir. Fakat ilgili değişiklikler görünümü değiştirmekten daha çok, projenin

hazırlık süreci içerisinde mevcut durum ve proje hedeflerine ilişkin göstergelerin MÇM'ye aktarılması olarak mevcut durum ve hedeflerin karşılaştırılabilirliğini sağlamaktır. Bu yapıyla MÇM'nin proje yönetim aracı olarak daha etkin bir yapıda kullanılması amaçlanmaktadır. Ayrıca proje uygulama süresince göstergelerin sürekli olarak güncellenmesi, mevcut gelişmelerin ve kilometre taşları anlamında proje için kritik olan başarıların takip edilmesi yeni yapıyla birlikte MÇM içerisinde izlenebilir hale gelmektedir.

Tablo-7'de görüldüğü gibi göstergeler yapılan üç eklemeye 4 ana grupta MÇM'ye dahil edilmiştir. Bu düzenlemeyle göstergeler aşağıdaki şekle göre planlanmalıdır:

- Göstergeler – Kullanılacak gösterge
- Referans Başlangıç Değeri – Kullanılacak olan göstergenin analize konu olan, yani proje hazırlanma aşamasındaki referans değeri
- Raporlama tarihindeki referans değeri: İzlemenin veya değerlendirmenin yapıldığı dönemdeki değeri
- Hedef – İlgili göstergenin değeri (Kilometre taşları – kritik göstergeler)

Müdahale Mantığı	Göstergeler	Referans Başlangıç Değeri (referans yılı içermelidir)	Raporlama Tarihi Değeri Referans Tarih	Hedef (referans yılı içermelidir)	Doğrudan Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
Genel Hedef: Etki Projenin sağlayacağı daha geniş etkili, uzun vadeli değişimler ve diğer ortaklar tarafından yapılacak belirli sayıdaki müdahale	Projenin katkıda bulunacağı uzun vadeli değişimin ölçümü	İdeal olarak ortak şirket/kurum/kuruluşun stratejisinden hazırlanır		İdeal olarak ortak şirket/kurum/kuruluşun stratejisinden hazırlanır	Ortak şirket/kurum/kuruluşun stratejisinden hazırlanır	
Özel Hedef/Hedefler: Sonuç/Sonuçlar Projenin orta vadede elde edilecek ve proje sonucunda davranışsal değişimlerle sonuçlanacak direkt etkileri Sonuç-Snç (Snç1, Snç2, vs)	Sonuç/sonuçları belirleyen faktörlerdeki değişimin ölçümü	Başlama noktası ya da göstergelerin mevcut değerleri	Cöstergenin belirlenen tarihteki değeri	Cöstergenin hedeflenen değeri	Toplanılacak ve raporlanacak bilgilerin kaynağı ve bunun için kullanılacak yöntemler (kim ve ne zaman/nesnelerde)	Sonuç - Etki bağlantısını etkileyebilecek, proje yönetiminin kontrolünde olmayan dışsal faktörler.
Çıktılar Proje tarafından ortaya konulan doğrudan/somut çıktılar (altyapı, mal ve hizmetler) Sonuç = Snç Çıktı 1.1 (Snç1 ile ilgili) Çıktı 1.2 (Snç1 ile ilgili)(...) Çıktı 2.1 (Snç2 ile ilgili)(...)	Çıktıların hangi oranda sağlandığının ölçümü cinsiyetlere ayrılmış bir şekilde sunulur	İlgili göstergeler için yukarıdaki ölçümle aynıdır		İlgili göstergeler için yukarıdaki ölçümle aynıdır	İlgili göstergeler için yukarıdaki ölçümle aynıdır	Çıktı - Sonuç bağlantısını etkileyebilecek, proje yönetiminin kontrolünde olmayan dışsal faktörler
Faaliyetler Çıktıları üretmek için uygulanacak olan kilit faaliyetler nelerdir? (Faaliyetleri sonuçlarına göre gruplara ayırın ve aşağıdaki gibi numaralandırın: A.1.1.1.-"Faaliyet Başlığı" A.1.1.2.-"Faaliyet Başlığı" (Çıktı 1.1 ile ilgili) A.1.2.1.-"Faaliyet Başlığı" (Çıktı 1.2 ile ilgili) A.2.1.2.-"Faaliyet Başlığı" (...) (Çıktı 2.1 ile ilgili)						Çıktı - Sonuç bağlantısını etkileyebilecek, proje yönetiminin kontrolünde olmayan dışsal faktörler

Tablo 7: Avrupa Birliği Mantıksal Çerçeve Matrisinin Düzenlenmiş Yeni Hali

Esas itibarıyla yapılan bu eklemeler MÇM'ye dinamik bir yapı kazandırarak raporlama gerekliliklerine bağlı olarak kullanılabileceğini ifade etmektedir. Önerilen yapı planlamadan daha çok uygulamaya dönük bir değişikliktir. Planlama aşamasında raporlama amaçlı olarak konulan "Raporlama tarihindeki referans değerinin" kullanılması gerekmektedir.

4.1.4. Doğrulama Kaynakları

Doğrulama Kaynakları, göstergelerin kontrol edilmesi için **gerekli bilgiyi sağlayacak dokümanlar, raporlar ve diğer kaynaklardır**. Her gösterge tanımlandığında eşzamanlı olarak doğrulama kaynakları da belirlenmelidir. Doğrulama kaynakları şu bilgileri içermelidir:

- Bilginin sağlanacağı **format** (örn. İlerleme raporları, proje hesapları, proje kayıtları, resmi istatistikler vb.),
- Bilgiyi **kimin** sağlayacağı,
- Bilginin **hangi sıklıkta** sağlanacağı (örn. aylık, üç aylık, yıllık vb.).

Doğrulama kaynakları belirlenirken aşağıdaki unsurlara dikkat edilir.

- Proje kapsamında hangi verilerin toplanacağı, işleneceği, elde tutulacağı ve hangi verilerin dışarıdan sağlanacağı belirlenir.
- Proje dışındaki kaynakların doğrulama kaynağı olarak kullanılması durumunda, bu doğrulama kaynaklarının aşağıdaki özellikleri sağlayıp sağlamadığı değerlendirilir:
 - Biçim ve sunuluşlarının uygunluğu,
 - Yeterince spesifik olup olmadıkları,
 - Güvenilirlikleri,
 - Erişilebilirlikleri (nerede ve ne kadar),
 - Elde etme maliyetinin kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı.

Proje dışı doğrulama kaynakları istatistikler, raporlar vb. çalışmalardır. Bunların seçiminde ön-

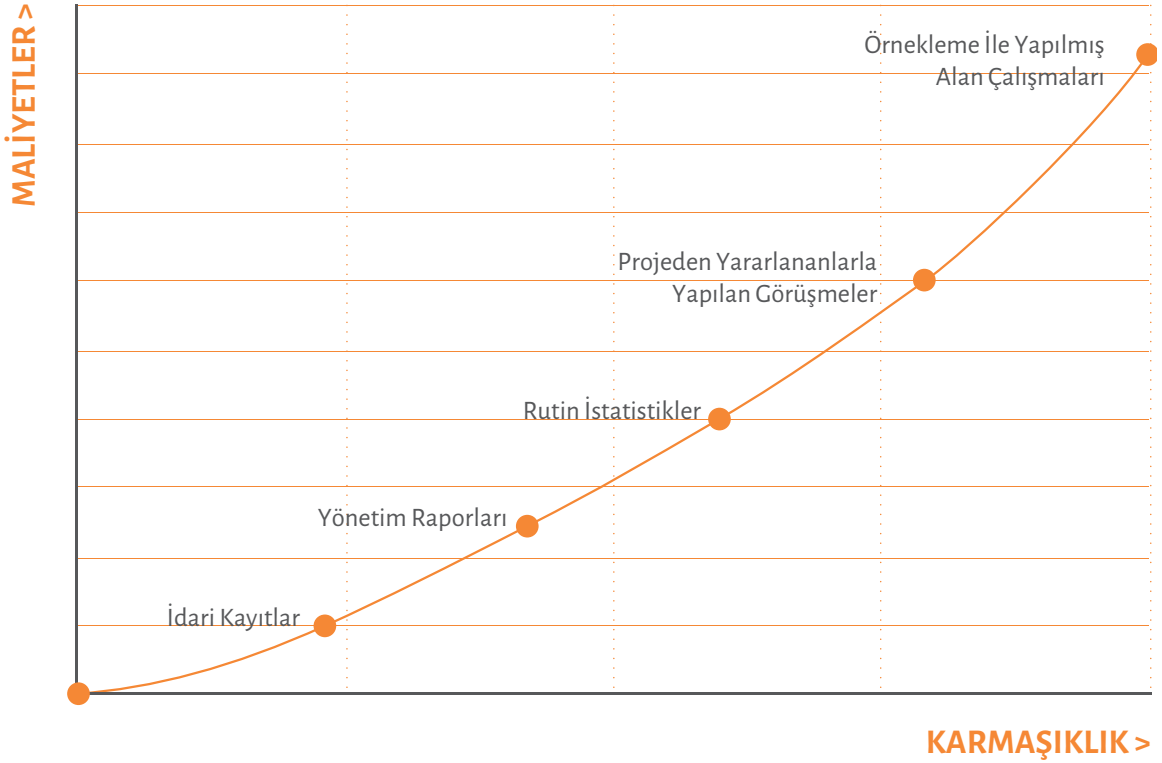
celikle kaynağın kullanıma uygunluğu önemlidir. Rutin bir istatistik doğrulama kaynağı olarak kullanılabilirken, kimi zaman ham bir istatistik projeye özel bir bilgiyi sağlamadığı için, çeşitli yöntemlerle analiz edilerek kullanılmak zorunda kalabilir. Doğrulama kaynağı seçilirken hedefe yönelik göstergenin hedefle ilgili kurum kaynaklarından doğrulanması bu sorunu ortadan kaldıracaktır. Bebek ve çocuk örneğimizde hastaneye enfeksiyon nedeniyle yapılacak başvuruların hastane kayıtlarından doğrulanması spesifik olarak en iyi doğrulama kaynağının seçilmesi anlamına gelmektedir. Bunun için başka herhangi bir istatistiği kullanmak hem zaman kaybı hem de ek bir maliyet demektir. Ayrıca mevcut durumu ifade edilen kullanılan verinin yine hastane kayıtları olduğu unutulmamalıdır.

Proje bütçesine çok fazla yük getirecek doğrulama kaynaklarının kullanılması fon sağlayan kuruluşların da tercih ettiği bir yöntem değildir. Esas olan; en az maliyetle, en doğru ve güvenilir doğrulamayı yapmaktır.



Fakat bu noktada önemli olan kullanılan doğrulama kaynağının güvenilirliğidir. Kullanılan doğrulama kaynağına ilişkin olarak yapılan işlemler kayıtlara düzenli olarak aktarılıyor mu? Bunlar kayıtlara alındıktan sonra belli bir işleme tabi tutuluyor mu? Bu kaynaklara istenildiği anda ulaşılabilir mi? Tüm bu sorular doğrulama kaynağının erişilebilirliği ve güvenilirliği ile ilgili sorulardır. Esas itibarıyla doğrulama kaynakları, mevcut durum tespitinde kullanılan ikincil kaynakların kendisidir. Bu kaynaklar mevcut durum ortaya konulurken sorunun tespiti için kullanıldığından, değişimi gösterecek ve başarıyı doğrulayacak en iyi kaynaklar da bunlar olacaktır.

Diğer taraftan, bazı durumlarda niteliksel değişim ikincil kaynaklardan doğrulanamaz. Böyle bir durumda en iyi çözüm, hedef gruplarla yapılan anket-



Şekil 14: Doğrulama Kaynaklarının Türü ve Maliyeti Arasındaki İlişki

ler olabilir. Fakat anketi bir doğrulama kaynağı olarak kullanırken anket maliyeti göz ardı edilmemelidir.

Projede doğrulama kaynağı için elde edilecek olan bilginin toplanmasında geçirilecek zaman, iş yükü ve maliyetler tahmin edilmeli ve uygun araçlar sağlanmalıdır.

Yukarıdaki şekilden (**Şekil 14**) görüldüğü gibi, doğrulama kaynaklarının karmaşıklığı (örn: veri toplanması ve analizindeki kolaylık) ile oluşturacağı maliyetleri arasında doğrudan bir ilişki vardır. Doğrulama kaynağı karmaşıklaştıkça elde etme maliyeti de artmaktadır. Sonuç olarak, doğrulama kaynağı çok maliyetli veya çok karmaşık bulunursa daha basit, ucuz ve dolaylı başka bir doğrulama kaynağı ile değiştirilmelidir.

Bebek ve çocuk örneğimize ilişkin hedef seviyelerinde belirlenen göstergeler ve doğrulama kaynakları

aşğıdaki MÇM'nin ilgili sütunlarında verilmiştir (**Tablo 8**).

Bu örneğimizde göstergeler incelendiğinde, her hedef seviyesi düzeyinde spesifik ve hedefe yönelik göstergelerin belirlendiği, aynı şekilde doğrulama kaynaklarının seçiminde hiçbir maliyete katlanmadan ulaşılabilecek kaynakların seçildiği görülmektedir.

4.1.5. Araçlar ve Maliyetler Nedir ve Nasıl Belirlenir?

Araçlar; projenin yürütülmesi ve planlanan faaliyetlerin yapılması için gereken fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları, yani projede kullanılacak girdileri ifade eder. Bu girdileri temel olarak ikiye ayrılabiliriz:

- İnsan kaynakları
- Ekipman ve malzemeler

Maliyetler ise, tüm belirlenmiş kaynakların (araçların) finansal olarak ifadesidir. Maliyetler, proje teklifi hazırlanan kuruluşa, projeye destek sağlayacak tüm kişi ya da kuruluşların katkılarını ifade edecek şekilde ve **istenilen standart bir formatta** hazırlanmalıdır. Dolayısıyla faaliyetlerle ilgili olarak, gerekli görülecek fiziki ve fiziki olmayan girdilere yönelik bir tahminde bulunmak üzere bir çalışmanın yürütülmesi ve bu çalışmanın da yönetim destek faaliyetleri ile ilgili araç ve maliyetleri içermesi gerekmektedir.

Proje bütçesinin oluşturulması için, proje kapsamında gerekli olan girdilerin belirlenmesi ve bu giderlerin fiyatlandırılarak maliyetlere dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunları yapabilmek için

detaylı bir faaliyet planlaması ve ilgili teknik çalışmaların analiz aşamasında tamamlanması gerekmektedir. Bu nedenle projede kullanılacak araçlar ve maliyetler MÇM dışında devam eden aşamada tamamlanır ve özet bilgiler bu bölümde verilir.

Bahse konu adımların geçilmesi ile projemize ilişkin mantıksal çerçeve matrisinin hazırlanması tamamlanmıştır. Örneğimize ilişkin tamamlanmış mantıksal çerçeve matrisi 56. sayfada verilmiştir **(Tablo 9)**.

DOĞRULAMA KAYNAKLARI

Nüfus/Sağlık istatistiklerinin geçmiş, ara dönem ve ileriye yönelik olarak analizi

Hastane ve Sağlık Ocağı kayıtlarının geçmiş, ara dönem ve ileriye yönelik olarak analizi
3'er aylık dönemler itibarıyla analiz edilmiş kliniklere devam kayıtları, 3'er aylık dönemler itibarıyla analiz edilmiş klinik aşılama kayıtları

Beslenme Eğitim Merkezi Raporları
Bölge dağıtım firmalarının raporları
3'er aylık dönemler itibarıyla analiz edilmiş kliniklere devam kayıtları,
3'er aylık dönemler itibarıyla analiz edilmiş klinik aşılama kayıtları

Maliyetler

OBJEKTİF OLARAK DOĞRULANABİLİR GÖSTERGELER

...bölgesinde ölüm oranları 200... yılına kadar 1 yaş altındaki bebek ve 5 yaş altındaki çocuklarda %... ten %... ye düşürülmesi,

200X sonunda hastaneye yapılan enfeksiyon hastalıkları başvurusu %50'den %10 oranına düşürmesi
200X sonuna kadar 1 yaş altı 500 bebeğin aşılmasının yapılması
200X sonuna kadar 5 yaş altı çocuklarda görülen ç. felci, kızamık, zگیbi hastalıklara karşı aşılanma oranlarının sayısının X'ten Y'ye çıkarılması

.....200X sonunda mama ve ek gıda tüketiminin %10 artması
200X sonuna kadar 1 yaş altı 500 bebeğin aşılmasının yapılması
200X sonuna kadar 5 yaş altı çocuklarda görülen ç. felci, kızamık, zگیbi hastalıklara karşı aşılanma oranlarının sayısının X'ten Y'ye çıkarılması

Araçlar (Girdiler)

PROJE KAPSAMI (Müdahahe Mantığı)

Genel Hedef

Bebek ve çocuk ölüm oranlarının azaltılması

Proje Amacı

Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranının azaltılması

Sonuçlar (Çıktılar)

1. Bebek ve çocukların beslenme durumları iyileştirildi
2. Aşılanmış bebek ve çocuk sayısı arttırıldı

Faaliyetler

- 1.1 Beslenme uzmanlarının seçimi
- 1.2 Eğitimin yapılması
- 1.3 ...
- 2.1 Sağlık ocağı araç ve gereçlerinin yenilenmesi ve rehabilitasyonu
- 2.2 Programlarının geliştirilmesi ve uygulanması
- 2.3 Ebelerin eğitilmesi
- 2.4 Yeni personel istihdamı
- 2.5 Personel eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması

Tablo 8: Mantıksal Çerçeve Matrisi Örnek Proje Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları

VARSAYIMLAR

DOĞRULAMA KAYNAKLARI

OBJEKTİF OLARAK DOĞRULANABİLİR GÖSTERGELER

PROJE KAPSAMI (Müdahale Mantığı)

<p>Genel Hedef Bebek ve çocuk ölüm oranlarının azaltılması</p>	<p>... bölgesinde ölüm oranları 200... yılında kadardı yaş altındaki bebek ve 5 yaş altındaki çocuklarda %...ten %...ye düşürülmesi,</p>	<p>Nüfus/Sağlık istatistiklerinin geçmiş, ara dönem ve ileriye yönelik olarak analizi</p>	<p>Yeni Örgütlerin Kamuoya Desteği Devam Ediyor Medya desteği devam ediyor Kamu-STK işbirliği devam ediyor</p>
<p>Proje Amacı Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranının azaltılması</p>	<p>200X sonunda hastaneye yapılan enfeksiyon hastalıkları başvurusu %50 den %10 oranına düşürmesi 200X sonuna kadar 1 yaş altı 500 bebeğin aşılanın yapılması 200X sonuna kadar 5 yaş altı çocuklarda görülen ç. felci, kızamık, zگی hastalıklarına karşı aşılanma oranlarının sayısının X'ten Y'ye çıkarılması</p>	<p>Hastane ve Sağlık Ocağı kayıtlarının geçmiş, ara dönem ve ileriye yönelik olarak analizi 3'er aylık dönemler itibarıyla analiz edilmiş klinik kayıtları, 3'er aylık dönemler itibarıyla analiz edilmiş klinik aşılanma kayıtları</p>	<p>İl Sağlık Müdürlüğü proje öncesindeki mali kapasitesini koruyor Bağlı Kuruluşlar İşbirliği güçlü Beslenme uzmanlarının desteği devam ediyor</p>
<p>Sonuçlar (Çıktılar) 1. Bebek ve çocukların beslenme durumları iyileştirildi 2. Aşılanmış bebek ve çocuk sayısı arttırdı</p>	<p>.....200X sonunda mama ve ek gıda tüketiminin %10 artması 200X sonuna kadar 1 yaş altı 500 bebeğin aşılanın yapılması 200X sonuna kadar 5 yaş altı çocuklarda görülen ç. felci, kızamık, gibi hastalıklara karşı aşılanma oranlarının sayısının X'ten Y'ye çıkarılması</p>	<p>Beslenme Eğitim Merkezi Raporları Bölge dağıtım firmalarının raporları 3'er aylık dönemler itibarıyla analiz edilmiş kliniklere devam kayıtları, 3'er aylık dönemler itibarıyla analiz edilmiş klinik aşılanma kayıtları</p>	<p>Yeni ilere açılmeler Nitelikli personelin çalışmaya gönüllü olması Babalar anneleri eğitime katılım konusunda destekliyor Gelir düzeyinin artırılması ile ilgili proje uygulamaları ve gelir düzeyindeolumlu yansımaları oluyor</p>
<p>Faaliyetler 1.1 Beslenme uzmanlarının seçimi 1.2 Eğitimin yapılması 1.3 ... 2.1 Sağlık ocağı araç ve gereçlerinin yenilenmesi ve rehabilitasyonu 2.2 Programlarının geliştirilmesi ve uygulanması 2.3 Ebelerin eğitilmesi 2.4 Yeni personel istihdamı 2.5 Personel eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması</p>	<p>Araçlar (Girdiler)</p>	<p>Maliyetler</p>	<p>Önkoşullar İl Sağlık Müdürlüğü izni</p>

Tablo 9: Örnek Proje Tamamlanmış Mantıksal Çerçeve Matrisi

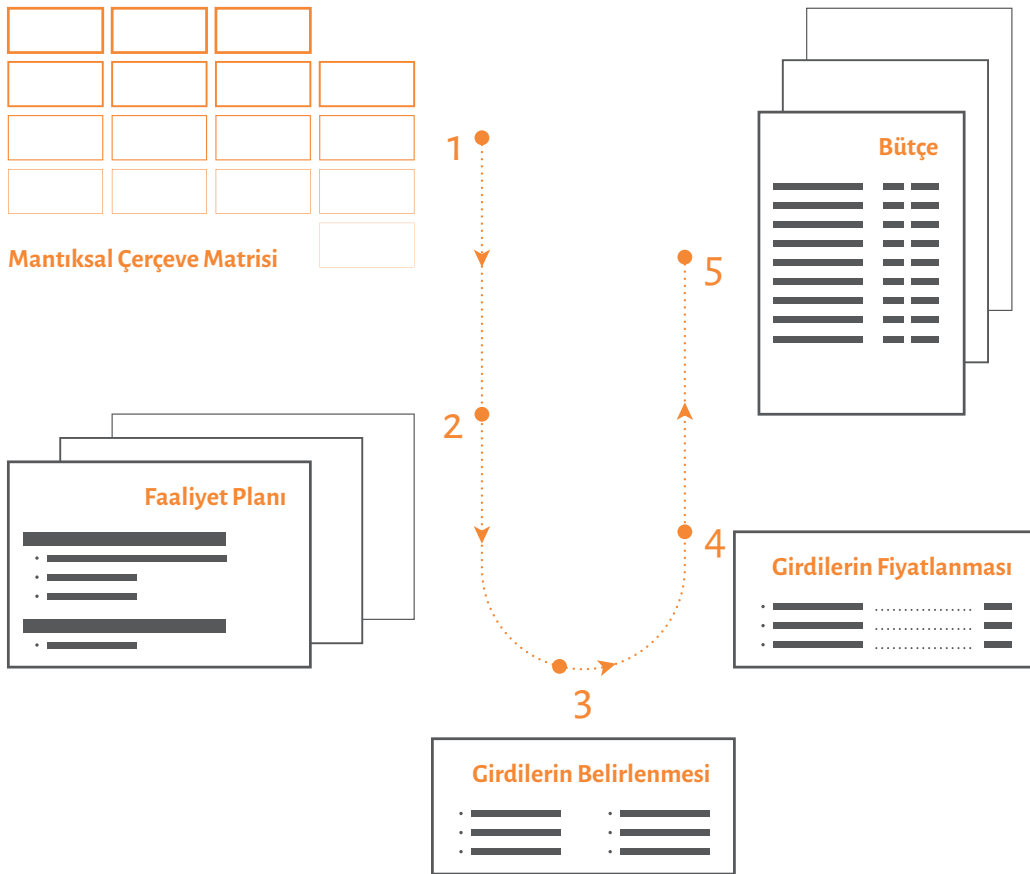
5. Faaliyet Planı ve Bütçe Hazırlama

5.1. Faaliyet Planı

Faaliyet planı, bir projenin faaliyetlerini birbirleri arasındaki bağlantılarını da belirleyecek şekilde mantıksal bir sıralama ile sunma yöntemidir. Faaliyet planı, uygulama planı olarak da adlandırılır. Faaliyet planı hazırlamak, mantıksal çerçeve matrisinde detayları ile ortaya konulan projenin uygulama-

nabilir hale dönüştürülmesinin ilk adımıdır. Analiz edilen ve hedefler arasında nedensel ilişkileri kurulmuş olan projenin, ne yapacağını faaliyetlerle işlevsel hale getirilmesi sağlanmaktadır.

Faaliyet planı yapılırken projenin kapsamına ve faaliyetlerin özelliklerine bağlı olarak gereken düzeyde uzman desteği alınması proje planlamasının



Şekil 15: Faaliyet Planı ve Bütçe İlişkisi

en önemli gerekliliğidir. Çünkü MÇY'de beklenen her sonucun elde edilebilmesi için, tüm faaliyetlerin gereken teknik detaylarıyla planlanması gerekmektedir. Sonuç odaklı faaliyet planlamasında, eksik olan bir faaliyet istenilen sonuçların elde edilememesine, dolayısıyla da projenin başarısız olmasında neden olabilir. Diğer taraftan, gereksiz faaliyetlerin plana dahil edilmesi, bu faaliyet için belirlenen veya istenen mali, fiziksel ve insan kaynaklarının gereksiz ve verimsiz kullanımı sonucunu doğurabilir. Özellikle faaliyet planının oluşturulması ve bütçe arasındaki bu ilişki uygulanacak projenin kaynak ihtiyacının belirlenmesinde temel bağlantıdır. Faaliyet planından bütçeye geçişte temel yöntem ve ilişki yukarıda verilmiştir (**Şekil 15**).

Şekilden de görüldüğü gibi, faaliyet planından bütçeye çeşitli adımlar tamamlanarak geçilir. İlk adım, faaliyetlerin MÇM'de ana faaliyet düzeyinde tespit edilmesidir. İkinci adım, faaliyet planının hazırlanmasıdır. Bunu takip eden adım üçüncü adımdır, faaliyetlerin yapılması için kullanılacak insan kaynağı, ekipman, malzeme ve fiziksel kaynakları gibi girdilerin tespitinin yapılmasıdır. Son adım ise, bu girdilerin belirlenen birimler üzerinden fiyatlandırılmasıdır. Girdilerin fiyatlandırılması ile bütçe hazırlığına temel oluşturacak veriler oluşturulmuş olur. Bu veriler üzerinden bütçe hazırlanarak süreç tamamlanır.

5.1.1. Faaliyet Planı Hazırlama Adımları

Yan taraftaki akış içerisinde faaliyet planı hazırlamak faaliyetlerde kullanılacak girdilerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi konusunda kritik önem taşımaktadır. Faaliyetleri planlarken temel prensip, **en az kaynakla en fazla çıktıyı elde etmek** olmalıdır. Hazırlanacak faaliyet planının kalitesi, hazırlığı yapan ekibin proje hedefleri konusundaki uzmanlığı, deneyimi ve bilgisi ile doğru orantılıdır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi, faaliyet planı **uzman katılımı olmadan tamamlanamamalıdır**. Tarımsal bir üretimde ziraat mühendisi veya gıda mühendisi, bir restorasyon faaliyetinde restorasyon uzmanı, eğitim faaliyetinde eğitimin türüne bağlı olarak ilgili

konudaki eğitim uzmanı gibi deneyimli kişilerin çalışmaya katılımı, faaliyetlerin gerektiği detayda ve gerçekçi şekilde planlanmasını sağlayacaktır. Aşağıda verilen sıralama, bir faaliyet planlamasında temel olarak yapılması gerekenleri gösterir. Her faaliyet planlamasında aşağıda verilen sıralamaya uyulması gerekmeyebilir.

Adım 1: Ana faaliyetleri mantıksal çerçeve matrisinden alarak faaliyetleri detaylandırmak: Mantıksal çerçeve matrisindeki ana faaliyetler olduğu şekliyle alınır. Planlanan bu faaliyetleri detaylandırmanın amacı, belirlenen faaliyetleri yönetmeyi kolaylaştırmaktır. Bunun için, detaylandırmayı doğru yapmak çok önemlidir. En yaygın hata fazla detaylandırmaktır. Faaliyeti planlayan uzman gerekli olan zaman ve kaynakları öngörür. Uzman sorumlulukların dağıtılması için yeterli ayrıntıya sahip olduğunda alt faaliyet detaylandırmasını durdurmalıdır.

FAALİYETLER

- 1.1 Annelerin beslenme konusunda eğitimi
- 1.2
- 1.3
- 2.1 Sağlık Ocağı araç ve gereçlerinin yenilenmesi ve rehabilitasyonu
- 2.2 Programlarının geliştirilmesi ve uygulanması
- 2.3 Ebelerin eğitilmesi
- 2.4 Yeni personel istihdamı
- 2.5 Personel eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması

2.3 Ebelerin eğitilmesi

Bebek ve çocuk projesinin Mantıksal Çerçeve Matrisi'nde faaliyetler seviyesinde yer alan "2.3. Ebelerin eğitilmesi" ana faaliyeti aşağıdaki şekilde detaylandırılabilir:

- 2.3.1.:** Eğitimi gerçekleştirecek uzmanların tespiti ve seçimi

- 2.3.2.: Eğitimin içeriğinin belirlenmesi
- 2.3.3.: Eğitim materyallerinin hazırlanması
- 2.3.4.: Eğitim yerinin organizasyonu
- 2.3.5.: Eğitim yapılması
- 2.3.6.: Eğitim değerlendirmesi

Adım 2: Sıralama ve bağımlılıkların belirlenmesi:

Faaliyetler yeterince detaylandırıldıktan sonra birbirleriyle ilişkilerine karar verilmelidir. Sıralama bir faaliyetin hangi faaliyeti izleyeceğini, bağımlılık ise birisi bitmeden başlayamayacak veya tamamlanamayacak faaliyetleri gösterir. Bağımlılıklar aynı kişi tarafından yapılacak faaliyetler arasında da olabilir. Faaliyetler arasında, eşzamanlı ve birbirine bağlı olarak yürütülen faaliyetlerin doğru şekilde belirlenmesi, faaliyetlerin süresi açısından çok önemlidir.

Mevcut örneğimizde, eşzamanlı ve birbirine bağlı olarak yapılacak faaliyetlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Alt faaliyetler düzeyinde yapılan bu sıralamada, “eğitim uzmanlarının tespiti ve seçimi” yapılmadan “eğitimin içeriğinin” belirlenemeyeceği aşikârdır. Aynı şekilde; eğitimin içeriği belirlendikten sonra eğitim materyalleri hazırlanacaktır. Diğer taraftan, eğitim materyalleri hazırlanırken, eğitim yapılacak yerle ilgili düzenlemeler eşzamanlı olarak yapılabilir.

Adım 3: Faaliyetlerin başlama, uygulanma ve tamamlanma sürelerini belirlemek:

Faaliyet planı ancak detaylandırılmış faaliyetlerin başlama ve bitiş zamanlarının belirlenmesiyle oluşturulabilir. Zamanı doğru öngörmenin temel şartı, faaliyetlerin deneyimli ve teknik bir uzman ya da uzmanlar ekibi tarafından düzenlenmesidir. Bu konuda yeterli bilgi sahibi olmadan faaliyetlerin planlanması en çok karşılaşılan hatalı durumlardan birisidir. Faaliyetlerde süre öngörülerini ile ilgili sapmalar aşağıda belirtilen nedenlere bağlıdır:

- Gereklili bazı detay faaliyetleri ihmal etmek,
- Faaliyetlerin bağımlılıklarını/ilişkilerini veya bağlantılarını yeterince ortaya koymamak,
- Kaynak dağılımını etkin kullanmamak (aynı kişi / kurum veya aynı malzemeyi aynı anda iki veya daha fazla sayıda işin yapılması için tahsis etmek),

- Hızlı sonuç alma isteği.

Ana faaliyetlerin süresi: Her bir alt faaliyetin süresi belirlendikten sonra ana faaliyetler için başlama ve bitiş zamanı bulunmuş olur.

Belirgin önemi olan noktaları (Kilometre Taşları) belirlemek: Bu adım proje uygulaması ve izlenmesi için kolaylık sağlar. Kilometre taşları en yalın şekliyle her bir faaliyetin tamamlanması öngörülen tarihlerdir (örneğin; eğitimlerin 200X'e kadar tamamlanması).

Adım 4: Uzmanlık alanlarının belirlenmesi ve görev dağılımı:

Ne yapılması gerektiği ortaya çıktığında, gerekli olan uzman ihtiyacını belirlemek kolaydır. Böylece mevcut olan insan kaynağı ile faaliyet planının gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini öngörülür ve gerekli eksiklikler tamamlanır. Ekip içi görev dağılımı sadece hangi işi kimin yapacağını belirlemek değildir. Faaliyetlerin niteliğine uygun olarak yapılan görev tanımlarına ve bunların dağılımında kişilerin yetenek, deneyim ve kapasiteleri dikkate alınır. Kişilerin görevlerini yeterince kavramış olmaları sağlanır.

Faaliyetlerden sorumlu kişilerin/birimlerin iş planlarında haftalık zaman aralığı kullanılabilirken, genel bir faaliyet planında sürenin aylık veya üç aylık zaman dilimlerine ayrılması, faaliyetlerin izlenmesinin yapılabilmesi açısından faydalı olacaktır.

Örneğimizdeki “2.3 Ebelerin eğitilmesi” ana faaliyetine, iki konu uzmanının ve proje ekibinden 4 kişinin katılmasının gerekli olduğu, yapılan çalışmalar sonucunda belirlenmiştir. Eğitimciler eğitimlerin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirmesinde yer alacaklar, proje ekibinden bu faaliyete katılacak olan 4 kişi de eğitimlerin uygulanması esnasında hem çalışmaları koordine edecek hem de eğitimcilerle yardımcı olacaktır.

Adım 5: Ekip üyeleri için gerekli sürenin tahmin edilmesi:

Deneyimlere dayalı olarak dağıtılan görevlerin her biri için gerekli sürenin gerçekçi bir şekilde tahmin edilmesini ve ekip üyelerinin ayrı görevleri arasında yönetilebilir çakışmalar olup olmadığının kontrol edilmesini gerektirir.

Örneğimizde, alt faaliyetler için uzmanlar düzeyinde öngörülen süreler aşağıda verilmiştir.

Eğitmenler için:

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

Yapılan çalışmalar sonucunda, söz konusu faaliyetler gereken düzeyde detaylandırılmıştır. Bu çalışma aynı zamanda ilgili faaliyetler için gereken insan kaynağı ve diğer girdilerin belirlenmesi içinde bir dayanak oluşturmaktadır.

Örneğimizde, yapılan çalışmalar sonucunda ebe-lerin eğitimi için gereken girdiler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

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

5.2. Proje Bütçesinin Hazırlanması

Faaliyetlerin detaylandırılması ve planlanması ile birlikte, faaliyetler için gerekli olan insan kaynakları, ekipman, malzeme vb. girdiler ve bunların miktarları belirlenmiştir. Tespit edilen bu girdilerin fiyatlandırılması ile birlikte projenin toplam maliyeti, yani bütçesi ortaya çıkacaktır. Kullanılacak girdiler için yapılacak maliyet tahminleri, dikkatli ve detaylı bir bütçelemeye dayandırılmalıdır. Zira bu tahminler üzerinden düzenlenecek bütçe, projeyi uygulama kararının alınmasında en önemli kriterlerden biridir. Bütçenin kalitesi direk olarak girdilerin ne kadar gerçekçi fiyatlandırıldığı ile ilgilidir. Bir projenin bütçesinin ne kadar gerçekçi belirlendiği sadece bunun finanse edilip edilmeyeceği yolundaki kararı büyük ölçüde etkilemekle kalmaz aynı zamanda projenin

uygulanmasında da önemli bir etkiye sahip olur. Bütçe çalışmaları; faaliyet planından hareketle oluşturulan girdilerin maliyet tahminlerini yapabilmek için gereken bilgilerin toplanması, bunların gerekçelendirilmesi (fiyatların nasıl tespit edildiği) ve maliyetlerin kimler tarafından finanse edileceği konularını içermelidir. Böylece projenin finansman kaynakları ve doğal olarak tarafların göreceli katkısı da ortaya çıkacaktır.

Faaliyetler düzeyinde gerekli olan tüm girdileri görebilmek amacıyla, her faaliyetin yapılması için gerekli tüm girdileri gösteren bir tablo düzenlenmesi yararlı olabilir. Böylece, tüm faaliyetler için gerekli olan girdiler bir arada görülerek, bunlar girdiler için yapılacak bir maliyet öngörüsü ve bütçe düzenlenmesi için gerekli tüm veriler bir arada toplanmış olacaktır. Böyle bir yöntem, sistematik olarak hata payını tümüyle ortadan kaldırabilir.

Toplam maliyetler hesaplanırken proje süreci sonrasında uygulama biriminin ihtiyaç duyacağı finansmanı da dikkate almak gerekir. İşletme sermayesi ve tamir-bakım giderlerinin kısmen veya tamamen proje faaliyetlerinden sağlanan gelirler ile karşılanması esastır. Ancak, proje gelirleri yeterli olmasa da bu tür maliyetlerin açıkça belirlenmesi ve uygulayıcı birimin gelecek dönemde ihtiyaç duyacağı finansmanın ortaya çıkartılması ve kaydedilmesi gereklidir.

Bir projenin bütçesi hazırlanırken yapılan temel hatalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Faaliyet planında bulunmayan bir faaliyet için giderler öngörmek ve bunları bütçeye aktarmak (bütçeyi şişirmek),
- Faaliyet planında veya proje teklifinde mevcut bulunan bir faaliyet için gerekli giderleri bütçede göstermemek,
- Girdiler için öngörülen birim fiyatların piyasa fiyatlarının çok üstünde olması (örneğin, bir projektör için piyasa fiyatları ortalama 1.000 TL civarında iken, bütçede 2.500 TL olarak ön-

görmek gibi),

- Bütçede kullanılan giderlerle ilgili olarak proje başvuru formu ya da eklerinde gider gerekçelerinin açıklanmaması veya eksik olması,
- Proje teklifi hazırlanırken kullanılması istenilen bütçe formatında, giderlerin yanlış gider grubunun altına yerleştirilmesi (örneğin araç kiralama giderlerinin ekipman alım giderleri grubuna yerleştirilmesi veya broşür vs. basımına ilişkin hizmet alım giderlerinin diğer hizmet alımları grubuna yerleştirilmesi),
- Proje uygulaması aşamasında bütçeye; yapılacak denetim, değerlendirme, izleme, çeviri, vb. genel faaliyetler için herhangi bir gider karşılığı konulmaması,
- Projenin hazırlandığı kuruluşlar için kabul edilmeyen giderlerin proje bütçesine dahil edilmesi,
- Proje hazırlayan kuruluşun mevcut faaliyetlerine ait giderlerin hazırlanan proje bütçesine dahil edilmesi,
- Proje teklifi hazırlanan kuruluşun talep ettiği bütçe formatının kullanılmamasıdır.

Yukarıda sıralanan hatalar çoğaltılabilir. Fakat proje teklifi hazırlanan kuruluşlar açısından en önemli unsur, **maliyet etkinliğinde temel değerlendirme unsuru olarak kullanıldığı bütçenin gerçekçi öngörüler üzerinden hazırlanmış olmasıdır**. Maliyet etkinliği açısından, en az maliyetle en fazla çıktıyı elde etmek temel prensiptir. Bu nedenle, faaliyetler için katlanılan maliyet ve bunların sonuçları arasında paralellik olmalıdır.

Diğer taraftan, bütçe düzenlerken dikkat edilmesi gereken diğer bir husus da, proje bütçesinin istenilen formatta sunulması ve finansman kuruluşun kabul ettiği türden giderlerin bütçeye dahil edilmesidir. Bazı kuruluş, belirlediği politikalar ve öncelikler kapsamında, projeler bütçesinin sadece belirli kalemlerini desteklerken, bazıları da toplam bütçe tutarı üzerinden destekler vermektedir. Ayrıca, her kuruluşun projeler kapsamında bütçeye dahil edilmesini uygun gördüğü gider türleri farklı olabilir.

Dolayısıyla projeler açısından uygun gider tanımları projeye destek sağlayan kuruluşun proje bütçesine dahil edilmesini kabul ettiği giderlerdir. Destek sağlayan kuruluş "hibe teklif çağrısı"na çıktığında bütün uygun olan ve olmayan giderleri "hibe rehberi"nde detaylı olarak açıklamaktadır.

Gider türlerinden bağımsız olarak uygun olmayan giderleri yukarıda bütçe hazırlanırken yapılan hatalar bölümünde yaptığımız hatalarla ilişkilendirerek açıklamaya çalışırsak:

- Giderler proje bütçesine dahil edilmiş olmalıdır.
- Giderler proje faaliyetleri için gerekli olmalıdır
- Tüm giderler bütçe etkinliği açısından aynı kaliteyi sağlayan en düşük fiyatla yapılmalıdır.
- Tüm giderlerin yararlanıcı tarafından gerçekleştirilmiş ve ödenmiş olmalıdır
- Tüm giderler belgelenmeli, kaydedilmeli ve destekleyici dökümanlarla doğrulanabilmelidir.
- Tüm giderler proje süresi içerisinde yapılmalıdır (Proje başlamadan önce ya da proje bittikten sonra yapılan giderler kabul edilmez).

Diğer taraftan gider türlerine göre uygun olmayan giderler destek sağlayan kuruluşa göre değişiklik gösterse de aşağıdaki gibi genel bir sınıflama yapmak mümkündür:

- Proje kapsamında sağlanan vergi muafiyetine rağmen, proje kapsamında yapılan mal ve hizmet alımlarında ödenen vergiler
- Döviz kurundan kaynaklı kur farkı giderleri
- Cezalar, mali cezalar ve mahkeme giderleri
- Muhasebe uygulamaları gereği borçlar ve gelecekteki olası zararlar için ayrılan karşılıklar
- Faiz giderleri
- Mevcut bir program/proje kapsamında finanse edilen kalemler
- Proje hazırlık çalışmalarının ve diğer hazırlık faaliyetlerinin giderleri

- Destek sağlayan kuruluşun satınalma prosedürlerine uygun olarak yapılmayan mal ve hizmet alımları
- Görünürlük kurallarına uygun olmayan basılı materyal giderleri

Örneğin, Avrupa Birliği sivil toplum kuruluşlarına (hibe teklif çağrısında belirtilen tutarı geçmemek kaydıyla) toplam bütçenin % 90'na kadar destek verirken, proje bütçesine arsa-bina alımı konusunda yapılacak harcamaların dahil edilmesini kesinlikle kabul etmemekte, diğer türdeki makine-ekipman harcamalarının da bütçenin belirli bir oranını geçmemesini istemektedir. Fakat AB örneğinin tam tersi şekilde başka kuruluşlar proje bütçesine bağlı olarak arsa-bina alımını dahi desteklemektedir.

Proje teklifi sunulan kuruluşlar proje tekliflerini alırken genellikle bütçenin kendi istedikleri şekilde hazırlanmasını talep eder. Bu nedenle her kuruluşun bütçe formatının farklı olduğu unutulmamalıdır. Bazı kuruluşlar, bütçeyi gider türlerine göre sınıflarken, bazıları da bütçe rakamını finansman kaynakları detayında istemektedir. Örnek Avrupa Birliği ve Kalkınma Ajansı bütçe formatı Ek-2 ve Ek-3'te verilmiştir. Verilen bütçe örneklerinde görüldüğü gibi bütçeler gider türlerine göre fonksiyonel olarak 7 ana kaleme⁴ ayrılmıştır:

1. İnsan kaynakları
2. Seyahat/Ulaşım
3. Ekipman ve malzeme
4. Yerel ofis/proje giderleri
5. Diğer giderler ve hizmetler
6. Diğerleri
7. İdari giderler

Bu ayrıma göre bütçe ana grupları yan tarafta kısaca açıklanmıştır:

İnsan kaynakları giderleri:

1. İnsan Kaynakları
1.1 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yerel personel)
1.1.1 Teknik
1.1.2 İdari/destek personeli
1.2 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yabancı/uluslararası personel)
1.3 Görev/seyahat gündelikleri
1.3.1 Yurtdışı (proje personeli)
1.3.2 Yerel (proje personeli)
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları
İnsan Kaynakları Alt Toplamı

- Teknik Personel: Proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için temel personel (proje koordinatörü, proje asistanı yerli/yabancı uzman vs.) giderleridir.
- İdari Personel: Proje uygulamasında destek hizmetleri sağlayan personel (sekreter, muhasebeci vs.) giderleridir.
- Harcırahlar: Finansman kuruluşu tarafından belirlenen üst limitleri aşmadan proje faaliyetleri kapsamında günlük olarak yapılan yol, yeme-içme ve konaklama giderleridir.

Seyahat giderleri:

2. Seyahat
2.1 Uluslararası seyahat
2.2 Yerel seyahat
Seyahat Alt Toplamı

- Proje kapsamındaki yurtiçi ve yurtdışı seyahat

⁴ Söz konusu alt başlıklar genel kabul görmüş bir standardı ifade etmemektedir. Sadece verilen örneklerle ilgili kurumların kendi geliştirdiği ve kullandığı alt sınıflandırmaları belirtmektedir. Dolayısıyla bütçe gider sınıflandırmaları kurumların gider tanımlarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

giderleridir.

Ekipman ve malzeme giderleri:

3. Ekipman ve Malzeme
3.1 Araç alımı veya kiralınması
3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı
3.3 Makineler, aletler, ...
3.4 Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı

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

Yerel ofis/proje giderleri:

4. Yerel Ofis
4.1 Araç maliyetleri
4.2 Ofis kirası
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)
Yerel Ofis Alt Toplamı

- Proje uygulaması sırasında açılacak yerel ofis ile ilgili personel dışındaki giderlerdir.

Diğer giderler ve hizmetler

5. Diğer maliyetler, hizmetler
5.1 Yayınlar
5.2 Etüd, araştırma
5.3 Harcamaların teyidi
5.4 Değerlendirme maliyetleri
5.5 Tercüme, tercümanlar
5.6 Konferans/seminer maliyetleri
5.7 Tanıtım faaliyetleri
Diğer Maliyetler, Hizmetler Alt Toplamı

- Hizmet alımına yönelik ilk 4 bütçe kalemi altında yer almayan giderlerdir.

Diğerleri

6. Diğer
Diğer Alt Toplamı

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

Doğrudan uygun maliyetler, toplam uygun maliyetler ve vergiler

7. Doğrudan uygun maliyetler ara toplamı (1-6)				
8. Yedek akçe (ara toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 7'nin maksimum %5'i)				
9. Doğrudan uygun maliyetler toplamı (7+8)				
10. İdari Maliyetler (toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 9'un maksimum %7'si)				
11. Toplam uygun maliyetler (9+10)				
12. Vergiler				
13. Toplam uygun proje maliyeti (11+12)				

Bütçe içerisinde ilk altı gider kaleminin toplamı proje faaliyetleri ile ilgili olan “doğrudan uygun maliyetleri” ifade eder.

Yedek akçe, proje terminolojisine kelime olarak yanlış çevrilmiş bir terim olarak girmiş ve bu şekilde de kullanılmaktadır. Yedek akçe kelime anlamı itibarıyla ihtiyatlık ilkesi gereği ayrılan ve beklenmeyen durumlar için kullanılması beklenen rezerv kaynak/parayı ifade etmektedir. Şirketler muhasebesi ve genel muhasebe için kullanılan bu kavramın proje açısından çok doğru bir kullanım olduğunu düşünmemekle birlikte bu beklenmeyen veya önceden tahmin edilemeyen giderler için ayrılan tuta-

rı ifade etmektedir. Bu tutar genel olarak doğrudan uygun maliyetlerin % 5-7 si arasında değişmektedir. **İdari maliyetler**, “doğrudan uygun maliyetlerin belli bir oranında, projenin yönetimine ilişkin genel maliyetler” olarak tanımlanabilir. Bu giderler genel olarak doğrudan uygun maliyetlerin % 7’si oranında uygulanır. Fakat uygulama destek sağlayan kuruluşun amacına bağlı olarak % 10’a kadar çıkabilir. Bu tür giderlerin proje faaliyetleri için ilk 6 bütçe kaleminde öngörülen herhangi bir bütçe kalemi altında bütçelenmemiş olması gerekmektedir.

Vergiler: Proje faaliyetleri kapsamında yapılan mal ve hizmet alımlarında projelere fon sağlayan kuruluşun (Avrupa Birliği gibi) destek sağladığı hükümetle yaptığı anlaşmalar veya özel kanunlarla bazı vergileri (KDV, Özel Tüketim Vergisi vb.) vergiden muaf tutabilmektedir. Bu nedenle genellikle bu alımlar vergi

ödemeksizin yapılır. Bu nedenle vergi ödemeleri ve özellikle de KDV genel uygulama olarak proje faaliyetleri içerisinde belirtilen maliyetlere dahil edilmez.

Aşağıdaki şartlar dışında katma değer vergisi uygun olmayan maliyet olarak değerlendirilecektir;

- Katma değer vergileri hiçbir şekilde geri alınamıyorsa,
- Nihai faydalanıcı tarafından yüklenildiği kesin olan durumlarda ve
- Proje başvurusunda açık şekilde belirtilmiş ise...

Bütçede, faaliyet planı sonucunda belirlenen gelirlerin miktarı (insan kaynağı, makine ekipman, seyahat giderleri, kitap, rapor, vb.) ve birim fiyatı üzerinden yapılan hesaplama ilgili bütçe kalemi altına yerleştirilir.

		Miktar€	Toplam %
1. Başvuranın mali katkısı			
2. Başvuruda talep edilen AK katkısı			
3. Diğer üye ülkeler ve Avrupa kurumlarının katkısı			
4. Diğer kuruluşların katkıları			
<i>İsim</i>	<i>Şartlar</i>		
5. TOPLAM KATKILAR (1+2+3+4)			
6. Projeden elde edilecek doğrudan gelirler (-)			
GENEL TOPLAM (5-6)			

Tablo 10: Avrupa Birliği Finansman Kaynakları Formatı

Bütçeler hazırlanırken her bir bütçe kalemine ilişkin olarak Ek-4'de verilen "faaliyet bütçesi gerekçeleştirme tablosu"nun hazırlanması gerekmektedir. Bu tablonun hazırlanmasındaki temel amaç bütçede proje faaliyetlerine ilişkin öngörülen giderlerin yukarıki bölümlerde ifade ettiğimiz uygun giderler tanımına göre yapılıp yapılmadığını değerlendirmek ve yine öngörülen giderlerin faaliyetler açısından bütçe/maliyet etkinliği prensipleri içerisinde olup olmadığını değerlendirmektir.

Ek-5 ve Ek-6 da örnek bir faaliyet bütçesi gerekçeleştirme ve buna uygun olarak oluşturulmuş faaliyet bütçesi verilmektedir.

Verdiğimiz örneklerde olduğu gibi projelere destek sağlayan kuruluşların standart bir bütçe formatı kullanmasının nedeni; proje tekliflerinin objektif olarak ve belirli kısıtlar altında değerlendirilmesini ve eğer kabul edilirse uygulama sözleşme şartlarına ve bütçe kalemlerine göre harcamaların izlemesini yapabilmektir.

Proje bütçesi, proje amacına ulaşmak üzere tasarlanan faaliyetler için kullanılacak kaynakları planlayan bir araçtır. Buradaki en büyük zorluk, hazırlık sürecinde gereken çalışmaların yapılmadığı, stra-

tejisi ve dolayısıyla faaliyetleri net olmayan projeler için bütçe hazırlamaktır. Bu tür proje bütçeleri genellikle gereğinden büyük, şişmiş, tutarsız, proje faaliyetleri ile ilişkisi olmayan bütçelerdir.

Bütçenin hazırlanması başka bir soruyu beraberinde getirmektedir: Proje bütçesi nasıl finanse edilecektir? Kimler ne kadar katkı sağlayacaktır?" Bu soruların cevabını projeye ilişkin finansman kaynaklarını aşağıda verilen örnekte görebiliriz:

Avrupa Birliği, hazırlanan proje bütçesine paralel olarak finansman kaynak planının da proje önerisi ekinde sunulmasını talep etmektedir. AB finansman kaynak planı aşağıdaki yapıdadır.

Kaynak planından amaçlanan, projenin beklenen finansman kaynaklarının tümünü bir arada görmektir. Tablodan da görüldüğü gibi, AB katkısı, proje hazırlayan kuruluşun kendi katkısı ve varsa diğer kuruluşların katkılarının tamamı belirtilmelidir. Tabloda, genellikle göz ardı edilen fakat proje içerisinde önemli bir kaynak olarak düşünülebilecek kalemlerden birisi de, proje uygulanırken elde edilecek proje gelirlerdir. Örneğin, bir proje kapsamında yapılan mesleki eğitim faaliyetlerinde elde edilen ürünlerin satılması ile sağlanacak gelirler, proje içerisinde daha sonra yapılacak faaliyetlerin finansmanında bir kaynak olarak kullanılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM: PROJENİN ÖN DEĞERLENDİRMESİ VE PROJE ÖNERİSİNİN YAZILMASI



1. Ön Değerlendirme

Proje döngüsünde finansmandan önceki son aşama tasarlanan projenin sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesidir. Bir proje açısından sürdürülebilirlik, projeye verilen desteğin sona ermesinden sonra, projenin aynı faydaları üretmeye devam etmesini ifade etmektedir. Sürdürülebilirliğin önemli bir kriter olarak ön plana çıkması, kaynakların verimli kullanılması ve projenin çıkış noktası olan sorunun sadece kendisinin değil nedenlerinin de ortadan kaldırılması ilkesine dayanmaktadır.

Bir projenin mevcut duruma göre sağlayacağı olumlu gelişme, yani değişim sadece proje süresi ile sınırlı kalır ve sürdürülebilirlik sağlanamazsa, muhtemelen proje bitiminde ya da bir iki yıl sonrasında aynı bölgede aynı sorunlar tekrar ortaya çıkacaktır. Böyle bir durum, projeyi hazırlayan ve uygulayan kuruluşu, projeye destek veren kuruluşları ve projenin hedef grupları açısından başarı olarak nitelendirilemez. Kaynak sağlayan kuruluş aynı sorunun çözümü için tekrar fon talebiyle karşı karşıya kalabilir. Diğer taraftan, hedef gruplar ve yerel otoriteler projeyi ve amaçlarını tam olarak kavrayamadığı için projeyi sahiplenmeyebilir.

Peki, sürdürülebilirlik projeler açısından nasıl sağlanabilir ve bunun için hangi faktörlerin bir araya gelmesi gerekmektedir? Başka bir deyişle, bir projenin sürdürülebilir bir proje olup olmadığı nasıl ve hangi kriterler kullanılarak değerlendirilmelidir? Bir proje açısından sürdürülebilirlik aşağıdaki faktörler kullanılarak değerlendirilir.

1. Faydalananların projeyi sahiplenmesi: Proje hedef kitlesi, yani projefaydalananlarının projenin çaen başından itibaren çalışmalara katılımları da önemlidir. Böylece, fon sağlayan kuruluşun finans-

man desteği sona erdikten sonra, faydalananların projeyi sahiplenmesi durumunda projenin sürdürülebilir olması mümkün olabilecektir.

2. Politik destek: Proje hedeflerine ve coğrafi kapsamına göre yerel ve gerekirse ulusal düzeydeki otoritelerin projeye ve uygulanmasına vereceği desteği ifade etmektedir. Projenin temel paydaşlarından olan yerel otoritelerin projenin tasarımı aşamasından itibaren proje sürecine dahil olması gerekmektedir. Politik destek, yerel yönetimin vereceği bir destek olabileceği gibi, gerekirse bir muhtarın vereceği destek şeklinde de algılanabilir. Yerel otoritelerin vereceği destek aynı zamanda projenin uygulaması esnasında ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde de önemli bir faktör olarak ön plana çıkar. Daha da önemlisi, projenin sürdürülebilirliğinde proje sırasında oluşturulan kurumsal yapının devamı anlamında önemli bir unsur olarak da değerlendirilebilir.

3. Uygun teknoloji: Projede kullanılan teknolojilerin yerel koşullara uygunluğu, uzun vadede uygulanıp uygulanmayacağı, bunların özellikle proje sonrasında uygun maliyetlerle proje için kullanılıp kullanılamayacağı cevap aranması gereken sorulardır.

4. Sosyo-kültürel konular: Projenin, yerel sosyo-kültürel norm ve davranışları nasıl dikkate alacağı ve projeden faydalanan tüm grupların uygulama süreci ve sonrasında, projenin hizmet ve faydalarına yeterli erişimlerini nasıl sağlayacağıdır.

5. Cinsiyet eşitliği: Projenin kadın ve erkeklerin özgün ihtiyaç ve ilgi konularını nasıl dikkate alacağı ve uzun vadede cinsiyet eşitsizliklerini azaltmaya katkıda bulunmakla beraber, kadın ve erkeklerin,

hizmetler ve altyapıya sürdürülebilir ve adil bir şekilde erişimlerinin ne şekilde temin edileceğidir.

6. Çevrenin korunması: Projenin çevreyi koruma veya çevreye zarar verme boyutudur. Projenin çevreye ilişkin olumsuz etkileri varsa bunların nasıl yönetileceği özellikle değerlendirilmelidir.

7. Kurumsal ve yönetimsel kapasite: Uygulayıcı kuruluşların/kurumların projeyi sürdürmeleri konusundaki kapasiteleri ve taahhütleri projenin sürdürülebilirliği açısından en önemli kriterlerden biridir. Fon sağlayan kuruluşlar, kurumsal kapasitenin hem proje uygulama hem de proje sonrasında devamını sağlayabilmek için ideal olan ortaklık şeklinde sunulan projelere öncelik vermektedirler. Böylece, uygulama esnasında projenin yönetimsel sorunlar nedeniyle durması önlenmektedir, ama bunun da ötesinde proje sonrasında yaratılan faydanın belli bir kurumsal yapı altında devamlılığı sağlanabilmektedir.

8. Finansal ve ekonomik uygulanabilirlik: Seçilen stratejinin finansal ve ekonomik açıdan uygulanabilirliği için kullanılan bir kriterdir. Bir projenin uygulanması için katlanılan maliyetle yarattığı gelir arasındaki fark, yani getiri finansal sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Projenin türüne bağlı olarak, sektörel ihtiyaçların da ekonomik gerçeklere uygun olması da gerekmektedir. Projenin artan bir şekilde ortaya çıkan faydalarının maliyetine ağır basması ve projenin uzun ömürlü uygulanabilir bir yatırım olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

Ön değerlendirme aşamasında, tasarlanan proje tüm bu faktörlerle birlikte gözden geçirilir ve gerek duyulursa projeye ek faaliyetler ve sonuçlar eklenerek projenin hazırlık aşaması tamamlanır. Bu aşamadan sonra proje önerisinin, projeye destek veren kuruluşun istediği formatta yazılması ile proje yazılı bir öneri haline dönüştürülür.

2. Proje Önerisinin Yazılması

Yukarıda belirttiğimiz gibi, projenin ön değerlendirmesinin tamamlanması ile birlikte projenin yazılı bir öneri haline getirilmesi gerekmektedir. Proje önerisinin yazılması projeyi hazırlayan kuruluşlar açısından en sorunlu bölümlerden biri olarak görülmektedir. Aslında, bu noktaya kadar proje hazırlık sürecine konu olan analiz ve planlama çalışmalarının gereken detayda yapılması proje önerisinin yazılmasını kolaylaştıracaktır.

Proje hazırlanırken yapılan temel hata, projenin paydaşlardan bağımsız olarak hazırlanmasıdır. Böyle bir yaklaşım, projeyi hem uygulama hem de devamında önemli sorunlarla yüz yüze bırakacak ve muhtemelen proje sahipsiz bir yapıya bürünerek uygulanabilir olmaktan çıkacaktır.

Projenin yazılı bir metne dönüştürülmesi, fon sağlayan kuruluşların proje değerlendirmelerini sadece

ve sadece yazılı proje önerileri kullanarak belirli kriterlere göre yapmalarına olanak sağlamak içindir.

Proje yazımında yapılan genel hatalar, genellikle çok fazla önemli olmadığı düşünülen basit, fakat projenin kabulü için bir o kadar önemli faktörlerdir. Proje yazımında yapılan bu hatalar genellikle aşağıdaki şekillerde ortaya çıkmaktadır:

- Proje önerisinde kullanılması istenen proje başvuru formunda değişiklikler yapmak (eklemeler/ çıkarmalar),
- Proje başvuru formunda yazılan bölümlerle ilgili olmayan bilgiler vermek,
- Gereksiz bilgiler vermek,
- Bölgeye ve tespit edilen soruna özel istatistikler kullanmamak,
- Projenin gerekçelerini açıklayamamak,
- Projenin bölgesel özelliklerine, sorunun niteliklerine ve hedef grupların yapısına özel tanımlamalar yerine genel ifadeler ile açıklamalar yapmak,
- Proje hedeflerini yeterli düzeyde açıklamamak,
- Hedef grupları iyi tanımlamamak,
- Proje hedeflerini ölçülebilir şekilde ifade etmemek,
- Proje hedeflerinin proje teklif çağrısının önceliklerine uygun olmaması ya da bunun iyi açıklanmaması,
- Faaliyetleri yeterince tanımlamamak,
- Proje ile ilgili olmayan faaliyetleri projeye dahil etmek,
- Faaliyetlerde yerel şartları dikkate alan metodolojileri kullanmamak,
- Bütçeye uygun olmayan giderleri dahil etmek,
- Bütçeyi gerçekçi şekilde düzenlememek,
- Projenin nasıl sürdürülebilir olacağını gereken/ istenen detayda açıklamamak,
- Uygulayıcı kuruluş ve/veya ortakları hakkında yeterli bilgileri vermemek,
- İstenilen destekleyici belgeleri sunmamaktır.

Sayılan önemli hatalar ya da eksikliklerin yanı sıra belirgin diğer bir yanlışlık da hazırlanan proje hedeflerinin fon sağlayan kuruluşların önceliklerine uygun olmamasıdır. Birçok kuruluşun değerlendirmede temel aldığı kriterlerden ilki olan “uygunluk” kriteri, sunulan proje teklifinin ve fon kuruluşunun önceliklerinin hangi ölçülerde eşleştiğinin değerlendirilmesine dayanır. Hazırlanan projenin ne kadar önemli hedefleri olursa olsun, ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, eğer proje fon sağlayan kuruluşun önceliklerine uygun değilse diğer kriterler açısından değerlendirmeye gerek kalmaksızın proje reddedilir. Örneğin, sektörel öncelikleri içerisinde gençlerin eğitimi olan bir proje teklif çağrısına, çevresel konularla ilgili bir proje sunmak, projenin teklif çağrısının öncelikleri ile uyuşmadığı için hemen reddedilecektir.

Diğer önemli sorunlardan biri de proje gerekçelerinin ve buna bağlı olarak proje hedeflerinin yetersiz ifade edilmesidir. Paydaşlarla birlikte yapılan analiz sonuçları ve ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler, proje gerekçesi yazarken mutlaka kullanılmalıdır. Projenin çıkış noktası olan ihtiyaçla birlikte, proje fikrini doğuran sebepleri, neden-sonuç ilişkileri ile açıklamak ve açıklarken de genel ifadeler kullanmaktan kaçınmak çok önemlidir. Ayrıca, analiz sürecinin sonuçları ve yapılan hazırlıklar hakkında bilgileri vermek faydalıdır.

Proje önerisi teslim edilmeden önce mutlaka, proje değerlendirme kriterleri kullanılarak ön bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu değerlendirme, projeyi hazırlayan grubun kendisi tarafından yapılabileceği gibi, dış bir grup tarafından da yapılabilir. Böylece, hazırlanan proje teklifinde gözden kaçırılan hususlar yakalanarak, eklemeler ya da çıkarmalar yapılabilir. Örnek olması açısından aşağıda, AB'nin teklif çağrılarında kullandığı proje formatının ana başlıkları ve kısa açıklamaları verilmiştir.

Tablo 11: Avrupa Birliği Proje Başvuru Formu

1. Tanım

1.1. Projenin ismi: Projenin özelliklerini ve amaçlarını yansıtacak isim.

1.2. Proje alanı (ülke, bölge, kent): Proje faaliyetlerinin nerede gerçekleştirileceği.

1.3. Finansman kuruluşundan talep edilen fon miktarı ve toplam içindeki oranı: Proje bütçesi hazırlandıktan sonra ortaya çıkan toplam bütçe üzerinden istenen hibe miktarı ve bunun toplam bütçeye oranı.

1.4. Projenin özeti:

- a. Projenin amacı
- b. Projenin hedef grupları
- c. Projenin temel faaliyetleri

1.5. Projenin hedefleri: Mevcut durum analizinin sonuçları üzerinden seçilmiş strateji kapsamında, projenin katkıda bulunması düşünülen genel hedefi ve projenin özel amacının yazılı olarak ifade edilmesi.

1.6. Projenin gerekçeleri (aşağıdaki alt başlıklar düzeyinde tanımlama)

- a) **Mevcut durum, ihtiyaçlar ve kısıtlılıklar:** Mevcut durum analizinde elde edilen sonuçlar. Bu sorunlar, ikincil kaynaklarla (istatistikler, raporlar, anketler vb.) desteklenmelidir.
- b) **Doğrudan ve dolaylı yararlanıcıların tahmini sayısı ile birlikte hedef grupların listesi:** Mevcut durum, sorun analizi ve paydaşlar analizi sonuçlarından elde edilen ve projenin hedef gruplarının tanımlanarak yaklaşık sayısının her bir hedef grup için yazılması.
- c) **Hedef grupların ve etkinliklerin seçiminin nedenleri:** Paydaşlar analizi sonuçları.
- d) **Projenin hedef gruplar açısından uygunluğu:** Paydaşlar analizi ve strateji analizi: hedef grupların (birincil paydaşlar) hangi ihtiyaçlarına nasıl yanıt verecek.
- e) **Projenin programların hedeflerine uygunluğu:** Teklif çağrısının genel hedefleri ile proje hedeflerinin eşleştirilmesi.
- f) **Projenin programın önceliklerine uygunluğu:** Teklif çağrısının öncelikleri ile proje hedeflerinin eşleştirilmesi.

1.7. Faaliyetlerin detaylı tanımlanması: Projenin amacına ulaşmasına katkıda bulunacak sonuçları ortaya çıkaracak çıktılar bazında planlanan faaliyetlerin ayrıntılı tanımlanması.

1.8. Yöntem

- a) **Faaliyetlerin uygulama yöntemi:** Önerilen faaliyetlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceğinin anlatımı.
- b) **Önerilen yöntemin gerekçeleri:** Faaliyetler için uygulanan yöntemlerin neden seçildiğinin yazılması. Nedenler, projenin teknik özelliğinden, paydaşların sosyo-kültürel özelliklerinden vb. nedenlerden dolayı seçilmiş olabilir.
- 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 başladığında öngörülmüş olan somut hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının hangi zaman dilimleri içerisinde izleneceği, bu zaman dilimleri içerisinde

hangi göstergelerin takip edileceği, bunlara ilişkin nasıl bir doğrulama kaynağı kullanılacağı ve izlemeyi kimin yapacağı konularının açık bir biçimde yazılması (Doğrulanabilir Göstergeler ve Doğrulama Kaynaklarından çıkarılacak).

e) **Katılım düzeyleri ve diğer kuruluşların (ortakların ya da diğerlerinin) projedeki etkinliği:** Paydaşlar analizi ve faaliyet planlaması sonuçları.

f) **Proje ortaklarının rollerinin gerekçesi:** Paydaşlar analizinin ve varsayımların sonuçları.

g) **Uygulama için önerilen proje ekibi ve görev tanımları:** Projenin amacına ulaşması için planlanan faaliyetlerin hayata geçirilmesinde, projede hangi özelliklere ve sorumluluklara sahip kaç kişinin görev alacağına gruplara göre belirtilmesi.

1.9. Faaliyet planı ve süre: Toplam proje süresi, proje faaliyetlerinin toplam süresi, izleme ve değerlendirme süreleri ve proje koordinasyon ekibinin hazırlanması sürelerinin toplamı. Faaliyet tablosu, hazırlık ve uygulama süreleri ile kimin tarafından yapılacağı belirlenmiş faaliyetlerini birbiriyle ilişkili bir biçimde bir zaman çizelgesi içine yerleştirilmesi.

2. Beklenen Sonuçlar

2.1. Hedef gruplar üzerinde beklenen etki

a) **Proje hedef grupların durumunu nasıl iyileştirecek:** Paydaşlar, hedef ve strateji analizlerinin sonuçları.

b) **Proje hedef grupların ya da ortakların yönetsel ve teknik kapasitelerini nasıl iyileştirecek:** Paydaşlar, hedef ve strateji analizlerinin sonuçları

2.2. Yayınlar ve diğer proje ürünleri: Proje faaliyetleri içinde üretilecek olan yayınların niteliği ve niceliği (miktarı), çıktılara ilişkin doğrulanabilir göstergeler.

2.3. Projenin çoğaltıcı etkileri: Proje sonuçlarının tekrarlanması ve genişletilmesi olanaklarının tanımlanması.

2.4. Sürdürülebilirlik:

a) Finansal sürdürülebilirlik

b) Kurumsal sürdürülebilirlik

c) Politika düzeyinde sürdürülebilirlik

3. Bütçe: Toplam bütçe, kurumsal katılımlar ve istenen hibe miktarı (ayrıntılı bütçenin hazırlanmasından sonra elde edilir).

II. Kurumsal Özellikler: Proje başvurusunda bulunan kurumun statüsü, faaliyetleri, geliri ve gideri, insan kaynakları, daha önce gerçekleştirdiği projeler (tüzüğü, finansal tabloları, faaliyet raporu ek olarak verilmelidir). Önerilen ortak kuruluş var ise bunlara ilişkin bilgilerin başvuruda istenilen sunulması.

Proje Başvuru Formu Ekleri:

Mantıksal Çerçeve Matrisi: Sorun, paydaşlar, hedef ve strateji analizlerinden sonra, planlama aşamasında hazırlanmış olan proje kapsamı, göstergeler, doğrulanabilir kaynaklar ve varsayım ile önkoşulları içeren matris.

Bütçe (Excel dosyası): Öngörülen süre içinde proje teknik ve idari personeli, değerlendirme ve faaliyetlerin hayata geçirilmesi için gerekli olan tüm insan ve fiziki kaynakların harekete geçirilmesi için maliyetlerin ayrıntılı bir biçimde sunulması.

3. Proje Önerisinin Yazımında Öncelikli Başlıklar

AB hibe başvuru formunda olduğu gibi her kuruluşun proje teklifinde kullandığı ve geliştirdiği proje başvuru formları vardır. Fon sağlayan kuruluşların proje başvuru formlarındaki temel amaç aynıdır: projeleri hızlı ve objektif olarak değerlendirerek, belirlenen genel hedeflere en çok katkıda bulunacak projeleri seçmek.

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

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

Proje yazılırken göz ardı edilen en önemli unsur bölümler arasındaki mantıksal bağlantıların kurulmamasıdır. Örneğin, yukarıdaki AB başvuru formunda “1.6. Projenin Gerekçeleri” bölümü ve “2. Beklenen Sonuçlar” arasında çelişkilerin olması, projeyi değerlendirenler açısından çeşitli soruları da beraberinde getirecektir. Çünkü genel olarak her iki bölümde istenen bilgilerin birbirini destekler nitelikte olması gerekmektedir. Bu ve buna benzer noktalar, hibe için başvuru kuruluşun hazırlanmasını istediği başvuru formunda detaylı olarak incelenmeli ve bölümler arasındaki ilişkiler doğru kurulmalıdır.

3.1. Proje Hedeflerinin Yazılması

Proje hedef ve gerekçelerinin nasıl tanımlandığı, projenin sunulduğu teklif çağrısının genel hedefi

ve öncelikleri ile bağlantısının kurulması açısından önemlidir. Hazırlanan proje teklifi ile hibe teklif çağrısının genel hedefleri ve öncelikleri arasında uygunluk ya da ilgililik olarak tanımlanan bağlantıların kurulması gerekmektedir.

Proje teklifi yazılırken, mantıksal çerçeve matrisi hem kaliteyi artırmak hem de yazımı kolaylaştırmak açısından fonksiyonel bir araç olarak kullanılabilir. Çünkü daha önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi, MÇM; projenin “kim için”, “neyi”, “nerede”, “nasıl” ve “ne kadar” gerçekleştireceğini, projenin dışsal faktörlerinin ne olduğunu ortaya koyan özet bir resimdir. Proje yazılırken MÇM’yi temel olarak alıp, buna analiz sürecinde elde edilen bilgiler eklendiğinde proje yazımı daha rahat bir şekilde dönüşebilir.

Proje hedef seviyeleri, MÇM’de projenin kapsamı olarak belirtilen sütundur. MÇM’nin bu kısmı, faaliyetlerden başlamak kaydıyla, projenin hedef seviyelerine uygun olarak beklenen sonuçlarını, (özel) amacını ve katkıda bulunacağı genel hedefi özetlemektedir. Başvuru formlarında aksi belirtilmediği sürece sorulan öncelikli hedef seviyesi proje özel amacıdır. Hedefler ifade edilirken zaman zaman bu hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilmesi istenmektedir. Böyle bir durumda yapılması gereken hedeflerin ilgili göstergelerle birleştirilerek yazılmasıdır. Hatırlanacağı gibi bebek ve çocuk örneğimizde proje özel amacı “bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranlarının azaltılması”dır. Bu gösterge ölçülebilir olarak aşağıdaki şekilde “proje özel amacı” olarak yazılabilir:

- “200X sonunda hastane ve sağlık ocağına enfeksiyon hastalıkları başvuru oranının %50’den %10’a düşürülmesi.”

Diğer taraftan başvuru formlarında yazılması istenilen diğer hedef seviyesi projenin genel hedefidir. Proje genel hedefi yazılırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, proje genel hedefi ve proje amacı arasındaki ilişkinin kurulmasıdır. Proje amacında olduğu gibi, hedeflerin ölçülebilir halde yazılması durumunda proje genel hedefine ulaşmanın mümkün olmadığı unutulmamalıdır. Projenin türüne bağlı olarak genel hedef proje sonrasında ortaya çıkacak uzun dönemli faydaları ifade ettiği için, bu faydalar projeden bir, iki, üç yıl veya daha uzun bir dönemde ortaya çıkabilir. Yani, uzun dönemli etki proje sonunda hemen ulaşılabilir bir hedef değildir. Bu nedenle uzun dönemde beklenen etki ne zaman ortaya çıkacaksa o şekilde ifade edilmelidir.

Proje hedeflerini yazmanın diğer bir amacı da destek verecek kuruluşun genel hedefleri ve öncelikleri ile proje hedefleri arasındaki uygunluğu göstermektir. Bu nedenle yukarıda bahsettiğimiz proje amacı ve proje genel hedefi ile teklif çağrısının hedefleri ve önceliklerinin nasıl ve neden ilişkili olduğu, programın genel hedeflerine ve önceliklerine nasıl hizmet edeceği açık ve net ifadelerle belirtilmelidir.

3.2. Proje Gerekçelerinin Yazılması

Proje başvuru formlarında proje gerekçelerinin yazılmasının temel amacı proje fikrini ortaya çıkaran ihtiyacın ne olduğunu belirlemektir. Dolayısıyla, proje gerekçeleri yazılırken özellikle mevcut durum analizinden elde edilen sonuçların bu bölüme istenilen şekilde aktarılması çok önemlidir. Gerekçeler yazılırken, sorun ağacındaki neden-sonuç ilişkileri doğru ifadelerle yazılmalı ve bu ifadeler sorunun yaşandığı bölgeye ilişkin özel istatistikler, raporlar ve varsa anket sonuçları ile desteklenmelidir. Bölgenin durumunu daha da net olarak yansıtmak için başka bölgelerin ve hatta ülkelerin değerleri karşılaştırma yapmak amacıyla kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus bu bilgilere yer verilirken çok fazla detaylı olması genel fikirden uzaklaşmaya neden olabileceği riskidir. Aynı duruma, paydaşlardan elde ettiğimiz sonuçları yazarken de dikkat etmeliyiz.

Ayrıca, projenin gerekçeleri yazılırken unutulmaması gereken en önemli konu, genel ifadelerden kaçınılmasıdır. Projenin çıkış noktası olan sorunlar, genel sorunlar değil, bölgeye has sorunlardır. Genel ifadeler, projenin gerekli analizleri yapılmamış ve sadece ikincil kaynaklar kullanılarak hazırlanmış bir proje” gibi algılanmasına neden olabilir. Tüm bu faktörler ışığında projenin gerekçeleri yazılırken yapılması gereken; sorulan sorulara analiz sürecindeki sonuçları istenilen detayda aktararak cevap vermektir.

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

Doğrudan faydalanıcılar, projenin beklenen sonuçlarına ve/veya proje amaçlarına ulaşılması ile etkilenecek, yani durumunda değişiklik olacak grup ya da varlıklar olmalıdır. Öte yandan, dolaylı faydalanıcılar, proje fikrinin çıkış noktası olmayan ama projenin faydalarından bir şekilde etkilenecek grupları ya da varlıkları ifade ettiği için, ancak proje amacına ulaşıldığında projeden bir yarar sağlayacak olanlardır. Bu nedenle hedef seviyeleri düzeyinde faaliyetlerin etkisinin doğrudan faydalanıcılarla ilgili olması gerekmektedir. Bu anlamda, MÇM’de beklenen sonuçlar düzeyinde belirlediğimiz göstergeler genellikle projenin doğrudan faydalanıcılarına yönelik olmalıdır. Proje amacı ve genel hedef düzeyinde belirlenmiş olan göstergeler ise hem doğrudan hem de dolaylı faydalanıcılarla ilgili olabilir. MÇM’si hazırlanmış olan bir projede hedef grupların sayıları doğrudan MÇM’nin göstergeler sütunundan elde edilebilir.

3.3. Faaliyetlerin Detaylandırılması ve Uygulama Yöntemlerinin Yazılması

Projenin faaliyetlerinin detaylandırılması ikinci bölümde detayları ile açıklanmıştır. Bu noktada önemli olan konu faaliyet detaylandırılması ve faa-

liyet planlamasının birbirinden ayrılması gereğidir. Yukarıda verdiğimiz AB proje başvuru formunda “1.7. Faaliyetlerin Detaylı Tanımlanması” bölümü proje faaliyetlerinin çıktıları ile detaylandırılmasını isterken, “1.9. Faaliyet Planı ve Süre” bölümünde faaliyetlerin detayından öte, ana ve/veya alt faaliyetler düzeyindeki 1.7. bölümünde detaylandırılmış olan faaliyetlerin zaman planlanmasının yapılması amaçlanmaktadır. Faaliyet planlaması ve faaliyet detaylandırılması yapılırken göz ardı edilmemesi gereken konu, iki bölümdeki faaliyetler arasında farklılık olmaması gerektiğidir. Böyle bir farklılık olması projeyi değerlendiren uzmanlara proje konusunda yanlış fikirler verebilir.

Proje faaliyetlerinin uygulama yöntemleri (metodolojisi) proje yazımı esnasında en çok sorunla karşılaşılan bölümlerden birisidir. Bu bölümde yapılan temel hata; proje faaliyetlerinin farklı ifadelerle “uygulama yöntemleri” olarak yeniden yazılmasıdır. Yöntem, herhangi bir faaliyeti uygulama şeklidir. Faaliyetin uygulama şekli, projenin teknik gerekliliklerine, yöresine, kapsamına ve sosyo-kültürel konulara bağlı olarak değişkenlik gösterir. Daha öncede belirttiğimiz gibi, faaliyet detaylandırılması ve planlaması uzman katılımı olmadan yapılmaz. Faaliyetlerle ilgili uygulama yöntemlerinin tamamı çeşitli gerekçelere dayandırılarak seçilir. Bu seçim uzmanlar ve proje ekibi tarafından mevcut durum analizinde elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ile yapılır.

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

Yenilikçi yaklaşım; projedeki olası tüm iç ve dış faktörleri dikkate alarak mevcut uygulamalardan

farklı olarak getirilecek çözümler ile hem projenin uygulama süresindeki başarısını ama bundan da öte projenin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olan unsurdur.

Projenin dışsal faktörleri olarak nitelendirdiğimiz risklerin dikkate alınarak planlandığı ve buna uygun önleyici yöntemlerin uygulanadığı faaliyetler özellikle paydaşlar açısından sosyo-kültürel özelliklerin ön plana çıktığı projelerde çok büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle proje kapsamında uygulanacak faaliyetlerde kullanılacak yöntem seçiminde mevcut durum analizinde elde edilen sonuçlar dikkate alınmalıdır. Paydaşların projeye olan yaklaşımları, projede uygulanacak faaliyetlere katılımlarını ya da direnişlerini belirleyen en önemli unsurdur. Proje faaliyetlerinin beklenen tüm bu direnişleri uzlaşma ile birlikte aktif katılımcılığa dönüştürecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Projenin yöntemleri açıklanırken bu katılımcılığın nasıl işbirliğine dönüştürüldüğü açıklanmalıdır. İşbirliği, yöntemlerinizi açıklarken en iyi şekilde gösterilmelidir.

3.4. Sürdürülebilirliğin Yazılması

Sürdürülebilirlik, projelere destek sağlayan kuruluşların özellikle üzerinde durduğu temel konulardan biridir. Ön değerlendirme bölümünde sürdürülebilirlik için sıraladığımız faktörlerin tamamı fon sağlayan kuruluşlar açısından da geçerlidir. Zira yapılan değerlendirme ve sürdürülebilirlik faktörleri tüm kuruluşlar için aynıdır. Fakat sıraladığımız bu faktörler içerisinde projeye destek veren kuruluşların özellikle üç unsuru ön plana aldığı görülmektedir:

- Finansal sürdürülebilirlik
- Kurumsal sürdürülebilirlik
- Politik sürdürülebilirlik

Finansal sürdürülebilirlik, kısaca projenin bitiminde proje amacının planlandığı şekilde nasıl sürdürülebilir kılınacağını finansal açıdan açıklanmasından ibarettir. Çünkü temel olarak proje kapsamında yapılacak faaliyetlerin ve özellikle devam eden ek işletme faaliyetlerine ilişkin finansman ihtiyacının

hangi finansal kaynaklar ile devam edeceğinin açıklanması gerekmektedir.



Projeye destek verecek herhangi bir kuruluş, mevcut durum analizinde sorunun nedeni olan mevcut uygulamaların devamını değil, sorunun çözümünde tüm faktörleri göz önüne alınarak belirlenmiş yaklaşım ve yöntemleri görmek ister.

Finansal sürdürülebilirlikte dikkate alınacak olan finansman ihtiyacı tüm projeye ilişkin finansman ihtiyacı değildir. Finansal açıdan proje kapsamında yapılan bir sefere mahsus sabit yatırım harcamaları (makine, ekipman, demirbaş vb.) dışında proje bitiminde bu projenin devamı için gereken işletme giderleri türünden giderlerin finansmanı (personel, proje konusu olan ve sonuçlara yönelik faaliyetler, eğitim, konferans vb. faaliyetler dikkate alınarak finansal sürdürülebilirlik açıklanmalıdır. Aksi halde, yani tüm proje bütçesini dikkate alarak finansal sürdürülebilirliğin açıklanması gereksiz bir şekilde proje sonrası finansman ihtiyacını artıracak ve bununla ilgili kaynak ihtiyacını olduğundan fazla gösterecektir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, proje bittikten sonra projeyi yürütecek kurumsal yapının nasıl ve hangi şekilde devam edeceği ile ilişkilidir. Projeyi hazırlayan ve uygulayan kuruluş, proje bitiminde aynı yapıyı yukarıda açıkladığımız finansal sürdürülebilirlik prensipleri doğrultusunda devam ettirebileceği gibi, proje hazırlık aşamasında planlanmış “yeni bir kurumsal yapı’ya (dernek, kooperatif, vakıf, birlik vb.)” kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak açısından projeyi devredebilir. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından önemli olan, söz konusu yapıya paydaşların katılım seviyesi ve yapıyı sahiplenmesidir. Özellikle hedef grupları içerisine almayan bir yapının –şekli ne olursa olsun– sürdürülebilir olduğundan bahsetmek hayalden öte bir şey değildir.

Politik düzey, projenin uygulama süresinde ve sonrasında yerel otoritelerin proje konusunda yapacağı yasal ve idari yapısal düzenlemeler sürdürülebilirlik açısından önemli etkilere sahip olabilir. Mevcut düzenlemelerin hayata geçirilmesi projenin başarısını ve sürdürülebilirliğini etkileyebilir. Her proje için gerekli olmasa bile, projenin tarafı olan yerel otoritelerin projenin başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla planlanan yasal düzenlemeleri ve ilgili gelişmeleri varsa bu kapsamda açıklanmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: FİNANSMAN PROJE ÖNERİSİNİN HİBE BAŞVURUSU YAPILAN KURULUŞ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Herşeyin PARA üzerine
kurulu olmadığı
Gönüllülük esasına
dayanan bir dernek
olusturmak
istiyoruz.

SPONSOR
bulabildiniz
mi?



Benicula

1. Proje Tekliflerinin Değerlendirilmesinde Genel Prensipler

Bu aşamada proje teklifi, ilgili kuruluşlar tarafından çeşitli kriterlere göre değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda seçilen projelere hibe desteği verilir.

Bu kuruluşlar, değerlendirmede standartlaşmayı ve objektifliği sağlamak, değerlendirme sürecini hızlandırmak ve kaynakları doğru projelere aktarabilmek amacıyla, hibe başvurularının standart proje başvuru formları ile yapılmasını talep ederler. Böylece, her proje aynı bakış açısı ve objektif kriterler kullanılarak, daha hızlı ve tarafsızca değerlendirilir.

Birçok kuruluş değerlendirmeyi tek aşamada sonuçlandırmasına rağmen, bazı kuruluşlar bunu iki aşamada da yapabilmektedir. Tek aşamada yapılan değerlendirmelerde proje önerisinin aşağıdaki sorulara cevap vermesi istenmektedir:

- Proje hedefleri,
- Proje hedeflerinin proje teklif çağrısının öncelikleri ile uygunluğu,
- Proje gerekçeleri,
- Hedef grupları,
- Projenin beklenen sonuçları,
- Sürdürülebilirlik faktörleri,
- Faaliyet planı,
- Metodoloji,
- Bütçe,
- Projeyi uygulayacak kuruluşun ve ortaklarının proje uygulama konusundaki deneyimleri.

Değerlendirme iki aşamalı yapılıyorsa ilk aşamada; teklif edilen projenin hedeflerinin kuruluşun öncelikleri ile uygunluğu, proje gerekçeleri, hedef grupları, projeyi uygulayacak kuruluşun ve ortaklarının

Projenin değerlendirmesi, istisnai durumlar dışında **sadece yazılı öneriler** üzerinden yapılır. Bu nedenle, projenin istenilen detayda bilgi içerecek şekilde yazılması ve istenilen belgelerle desteklenmesi çok önemlidir. Proje hazırlık süreci ne kadar doğru yapılmış olursa olsun, bu süreç ve sonuçları proje önerisine yazılı olarak aktarmadıkça önerinin kabul edilme şansı azalacaktır.



proje uygulama konusundaki deneyimleri, faaliyet planı ve bütçesi konusunda detaylı olmayan özet bilgiler talep edilmekte ve yapılan değerlendirme üzerinden "kısa liste" oluşturulmaktadır. Bu listede olan proje sahiplerinden, yeni bir proje başvuru formu ile aynı başlıklar altında detaylı teklifler istenerek değerlendirme tamamlanmaktadır.

Ayrıca bazı kuruluşlar proje teklifini içerik olarak teknik ve mali açıdan değerlendirmeye başlamadan önce projeleri bir **ön inceleme/elemeye tabi tutarlar**. Bu ön incelemede öncelikle başvurusu yapılan projenin ve sonrasında başvuran kuruluş ile varsa proje ortaklarının başvuru için uygun olup olmadığı kontrol edilir. Başvuranlar ile ortakları ve projenin konusu proje tekliflerinde belirtilen kriterleri karşılamıyorsa proje teknik ve mali açıdan değerlendirme yapılmadan reddedilir. Daha sonra, istenilen bilgi ve belgelerin tamlığı konusunda yapılan inceleme ile teknik ve mali değerlendirme aşamasına geçebilecek projeler belirlenir. Proje kapsamında ilgili kuruluş tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin istenilen detayda olması çok önemlidir. **Eksik bilgi, doğrudan ret sebebi olabilir. Her zaman esas olan; bilgi ve belgelerin gerektiği detayda tam ve eksiksiz olarak sunulmasıdır.**

2. Proje Tekliflerinin Teknik Değerlendirilmesi

Söz konusu bilgi ve belgelerin tamlığını sağlayan proje önerilerin teknik ve mali değerlendirilmesi aşağıdaki değerlendirme kriterleri kullanılarak yapılır.

1. Finansal ve kurumsal kapasite
2. Uygunluk
3. Yöntem (Metodoloji)
4. Sürdürülebilirlik
5. Bütçe ve maliyet etkinliği

Bu aşamada projeyi değerlendiren kuruluşa bağlı olarak sayılan bu kriterlerin tümü ya da bazıları kullanılarak değerlendirme yapılır ve destek verilecek proje seçilir. Değerlendirmede temel amaç, objektif kriterleri kullanarak projeleri değerlendirmek, en uygun proje ve en uygun kuruluşu seçmektir.

1. Finansal ve kurumsal kapasite: Proje teklifini hazırlayan kuruluşun ve varsa ortaklarının, sunulan projeyi finansal ve kurumsal açıdan uygulama kapasitesinin değerlendirildiği aşamadır. Bu aşamada temel olarak aşağıdaki soruların cevabı aranmaktadır:

- Başvuru sahibi ve ortakları, **yeterli proje yönetimi deneyimine** sahipler mi?
- Başvuru sahibi ve ortakları, yeterli **teknik uzmanlığa** sahip mi?
- Başvuru sahibi ve ortakları, yeterli **yönetim kapasitesine** sahipler mi?
- Başvuru sahibi ve ortakları, düzenli ve yeterli **finansman kaynaklarına** sahipler mi?

Sorulardan da görüldüğü gibi, kurumsal açıdan insan kaynakları ön plana çıkmaktadır. Kurumsal olarak geçmiş proje deneyimleri bu aşamada değerlendirmeyi etkileyen en kritik unsurdur. Proje

konusunda insan kaynağı ve fiziksel donanımın kalitesi yönetim kapasitesini ve teknik uzmanlığı belirlemek açısından diğer önemli hususlardır.

Finansman kaynakları açısından yeterlilik, proje bütçesi ile ilişkilidir. Kurumun finansal yapısı (gelir-gider, finansal büyüklükler) ile proje bütçesi arasındaki ilişki kurularak değerlendirme yapılmaktadır. Örneğin, finansal yapısı yeterli olmayan bir kuruluşun çok büyük bir projeyi yürütmek istemesi kafalarda soru işareti belirmesine yol açabilir.

2. Uygunluk: Destek sağlayan kuruluşların özellikle üzerinde durduğu en temel değerlendirme kriteridir. Bu değerlendirmede proje teklifinin; teklif çağrısının hedeflerine ve önceliklerine, hedef gruplara, bunların ihtiyaçlarına ve sorunlarına uygun olup olmadığının tespiti amaçlanmaktadır. Bu aşamada temel olarak aşağıdaki soruların cevabı aranmaktadır:

- Proje teklifi ile teklif çağrısının amaçları ve öncelikleri ne denli ilgili?
- Proje teklifi hedef bölge(ler)in soruna has ihtiyaçları ve kısıtlamalarıyla ne kadar ilgili?
- Hedef gruplar ve nihai yararlanıcılar açıkça tanımlanmış mı?
- Hedef gruplar stratejik olarak mı seçilmiş?
- Proje teklifinde hedef grupların ve nihai yararlanıcıların ihtiyaçları açıkça belirlenmiş mi ve proje teklifi bu ihtiyaçları uygun biçimde ele alıyor mu?

Uygunluk değerlendirmesi proje teklifinin hedefleri ve gerekçeleri ile ilgili açıklamalar üzerinden yapılır. Proje yazımında da belirtildiği gibi hedeflerin ve proje gerekçelerinin olabildiğince bölgeye has koşullarda açıklanması gerekmektedir. Böylece, özel-



Değerlendirme bağımsız uzmanlar tarafından seçilen kriterlere göre puanlama esasıyla yapılır. Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre baraj puanı aşan projeler yüksek puanlıdan düşük puanlıya göre sıralanarak seçilir.

likle uygunluk konusunda sorulan soruların tümüne doğru yanıtlar verilebilir.

3. Yöntem (Metodoloji): Yöntem değerlendirmesi temelde; projenin teknik özelliklerinden, mevcut yerel koşullardan, kapsamından ve paydaşların proje konusundaki destekleri ve direnişlerinden yola çıkarak proje içi ve dışı faktörlerin de göz önüne alınarak yapılan faaliyet planlaması, bu faaliyetlerin uygulanabilirliğini, sorulara ve risklere ilişkin getirdiği yenilikçi yaklaşımları değerlendirmektedir. Yöntem değerlendirmesinde cevap aranan sorular şunlar olabilir:

- Proje kapsamında planlanan faaliyetler uygulanabilir, hedeflere ve beklenen sonuçlara uygun ve bunlarla tutarlı mı?
- Projenin genel tasarımı ne kadar tutarlı?

- Ortakların ve/veya yardımcı kuruluşların projeye dahil olma ve katılım düzeyi tatmin edici mi?
- Hedef grupların ve nihai yararlanıcıların projeye dahil olma ve katılım düzeyi tatmin edici mi?
- Faaliyet planı açık ve uygulanabilir mi?
- Başarı göstergeleri nesnel olarak doğrulanabilir ve proje ile ilgili mi?

4. Sürdürülebilirlik: Sürdürülebilirlik değerlendirmesi temelde hedef gruplar üzerinde yaratılan etki ve bunun proje sonrasındaki devamlılığına odaklanmaktadır. Bu değerlendirme genellikle finansal, kurumsal ve politik sürdürülebilirlik faktörleri üzerinden yapılır. Sürdürülebilirlik değerlendirmesi projenin bitiminde proje hedeflerinin “nasıl bir finansal ve kurumsal yapı içerisinde” ve gerekliyse “ne türden yeni düzenlemelerle devam ettirileceğine” odaklanır.

5. Bütçe ve maliyet etkinliği: Benzer sonuçları elde etmek amacıyla yapılacak faaliyetlerin en az maliyetle yapılması esastır. Bütçe ve maliyet etkinliği temel olarak projenin bu prensip doğrultusunda planlanıp planlanmadığını, önerilen faaliyetler ve beklenen sonuçlar arasında verimlilik ilişkisini ve bütçenin gerçekçiliğini değerlendirir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: PROJELERDE UYGULAMA İZLEME ve DEĞERLENDİRME

Onlar mı?
Siddete uğramış çocuk ve
onu korumaya çalışan
dernek yetkilileri



Beniz ab

1. Projelerde Uygulama

Kitabın başında projeyi bir hedefe ulaşmak için, kaynak ve zaman kullanımını planlayan faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştık. Bu tanıma da göz önüne alarak, “projeyi neden hazırlıyoruz?” temel sorusundan başlayarak, durum analizini gerçekleştirerek tüm bunların üzerinden çözümleri seçerek ve en son aşamada da çözümler içerisinde çeşitli kriterleri kullanarak projenin konusunu oluşturulan müdahale alanlarını belirledik. Daha sonra seçtiğimiz projenin kapsamına bağlı olarak, proje planlamasının ilk adımı olan MÇM’yi hazırladık. Planladığımız projeyi işlevsel ve uygulanabilir bir şekilde dönüştürmek için faaliyet planı ve bütçemizi hazırladık. Yaptığımız bu çalışmaların tümü proje döngüsü yönetiminde “**fikrin belirlenmesi ve fikrin analizi**” aşamaları kapsamında yapılır.

Döngünün ilk iki aşaması tamamlandıktan sonra fikrin analizi aşamasında elde ettiğimiz; MÇM, faaliyet planı ve bütçe üzerinden yaptığımız **ön değerlendirme** projenin sürdürülebilirlik faktörlerini değerlendirmeliyiz. Ön değerlendirme eğer projenin sürdürülebilirlik açısından yapılabilir bir proje olduğunu gösteriyorsa, artık planlanan projenin, bir proje başvuru formuna aktarılması ve yazılması gerekmektedir. Proje yazılıp, gerekli belgeleri ile hibe desteği verecek kuruluşa sunulup, ilgili kuruluşun çeşitli kriterlere göre yaptığı değerlendirmede uygun bir proje olarak seçilirse finansman desteği de sağlanmış olacaktır için uygulamaya geçmek üzere önümüzde hiçbir engel kalmamış (başka bir önkoşul olmamak kaydıyla) ve “**finansman aşaması**” tamamlanmış demektir.

Projenin uygulamasında amaç; sağlanan kaynakları verimli bir şekilde kullanarak planlanan faaliyetleri gerçekleştirmek, sonuçları elde et-

mek, proje amaçlarına ulaşmak ve genel hedefe katkıda bulunmaktır.

Proje uygulamasında temel prensip, tüm faaliyetleri hazırlanan faaliyet planına uygun olarak gerçekleştirmektir. Bu kapsamda uygulama dönemini kendi içinde üçe ayırabiliriz:

1. Başlangıç Dönemi

- Kaynakları temin etmek ve kullanıma hazır bulundurmak
- Sözleşmelerin yapılması
- Paydaşlarla koordinasyonun sağlanması
- Başlangıç toplantılarının yapılması
- Proje planlamasının gözden geçirilmesi ve revize edilmesi
- İzleme ve değerlendirme sisteminin kurulması

2. Uygulama Dönemi (süreklilik esasıyla)

- Faaliyetleri gerçekleştirmek ve sonuçlara ulaşmak
- İzleme ve gözden geçirmeleri yapmak
- İlerleme raporları hazırlamak
- Deneyimler ışığında uygulama planlarını revize etmek

3. Çıkış Dönemi (aşamalı olarak)

- Teknik uygulama kapasitesinin olduğundan emin olmak
- Ek finansal ihtiyaçların sağlandığından emin olmak
- Sorumlulukların yerel ortaklara devri

Uygulamanın başlangıç dönemi daha çok hazırlık faaliyetleri ile ilgilidir. Hazırlık faaliyetlerinin en önemli kısmı projenin yürütülmesi için gerekli olan kaynakların oluşturulması ile başlar. Kaynaklar denilince anlaşılması gereken, tüm fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklardır. Bunlar içerisinde önemlilik sırası anlamında bir ayırım gerekli olmamakla birlikte öncelikle projeyi yönetecek proje ekibinin oluşturulması gereklidir. Proje planlanırken uzmanlık ve sorumluluk alanlarıyla belli olan proje ekibi bu aşamada isimleri ile birlikte oluşturulur.

Bundan sonra yapılması gereken projenin coğrafi sınırlarına göre proje merkez ofisini ve gerekli ise diğer yapılanmaları tamamlamak ve bununla ilgili altyapıyı oluşturmaktır. Hazırlık faaliyetleri esnasında en önemli faaliyetlerden birisi de proje ofisi ve ekibi için yapılacak ekipman, demirbaş, malzeme vb. satın alınmalardır. Bu satın almalar yapılırken göz ardı edilmemesi gereken iki husus vardır:

- Her türlü **satın alma hibe desteği veren kuruluşun “satın alma esaslarına” uygun olarak** yapılmalıdır. Proje kapsamında yapılacak satın almalar hibe veren kuruluşların şartlarına göre değişmekle birlikte genellikle “mal”, “hizmet” ve “inşaat” satın almaları şeklinde yapılabilir. Bazı kuruluşlar sadece mal ve hizmet satın almaları konusundaki harcamaları desteklerken, bazıları tümüne destek verebilir. Daha öncede belirttiğimiz gibi, kabul edilen giderlerin ne olduğu hibe desteği veren kuruluşun hibe rehberlerinde detaylı olarak açıklanmaktadır. Hibe desteği sağlayan kuruluşun verdiği desteğin türü ve koşulları sadece proje hazırlanırken değil, özellikle uygulama aşaması da düşünülerek baştan gerektiği gibi planlanmalıdır.
- Her türlü satın alma, geri ödeme prosedürlerine uygun olarak yapılmalı ve belgeli olmalıdır. Ayrıca, yapılan diğer işlemler; ulusal ve destek alınan kuruluşların uygulama prosedürlerine uygun olarak yapılmalıdır.

Proje ofisi ve ekiple ilgili hazırlıklar tamamlandıktan sonra yapılması gereken, paydaşlarla koordinasyonun sağlanması ve başlangıç toplantılarıdır. Bunlara müteakip olarak projede yapılması gereken küçük revizelerin bu aşamada tamamlanması gerekmektedir. Bu revizeler hibe desteği veren kuruluşun talebi ile bütçe revizeleri ve faaliyetler düzeyinde olabilir. Dikkat edilmesi gereken **bu revizelerin projenin amaçlarında değişiklik yaratmayacak şekilde yapılması gerektiğidir.**

Uygulama döneminde yapılacak çalışmalardan birisi de izleme ve değerlendirme sistemine ilişkin esasların belirlenmesi ve buna paralel olarak görev tanımlamaları ile sorumluluk dağılımlarının yapılmasıdır.

Hazırlık dönemi faaliyetlerinin tamamlanması ile birlikte projenin asıl faaliyetlerine başlanabilir. **Projenin asıl faaliyetleri** hedeflere yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetlerle birlikte elde edilecek çıktılar projenin beklenen sonuçlarına ulaşmamızı sağlayacaktır.

Proje uygulama döneminde yapılması gereken diğer önemli bir faaliyet izleme ve gözden geçirmeleri tamamlamaktır. İzlemeler sonucunda hazırlanacak ilerleme raporlarına müteakip gerekirse projenin uygulama planında da revizyonlar yapılabilir.

Projenin **uygulama döneminin en son aşaması** kademeli olarak projenin çıkış stratejisi paralelinde yapılması gerekenleri kapsamaktadır. Projenin sürdürülebilirliği açısından çok önemli olan çıkış dönemi, sürdürülebilirliğin temel unsuru olan kurumsal kapasitenin oluşturulmasını, ek finansman ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik planlamaların hayata geçirilmesini ve en önemlisi sorumlulukların yerel ortaklara devrini gerektirmektedir. Uygulamada çıkış dönemi uygulama sürecindeki faaliyetlerle eşzamanlı yürümelidir. Yapılan faaliyetler bir bütün olarak birbiriyle ilişkili olduğu için, uygulama sürecinde yapılan faaliyetler ile çıkış dönemi faaliyetlerini keskin çizgilerle birbirinden ayırmak mümkün değildir. Projenin çıkış stratejisi proje tasarlanırken planlanır.

2. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme (İD) temelde bir faaliyettir. Projelerde sıklıkla yapılan bir hata da, İD'nin proje içinde önemsenmemesi nedeniyle aktivite olarak iş planına ve bütçeye dahil edilmemesidir. Proje yürütenler İD'yi proje yürütülürken kolaylıkla yapabilecekleri gözlemler ve değerlendirmeler olarak algıladıkları için ayrı faaliyetler olarak planlamaya ve bütçeye dahil etmezler.

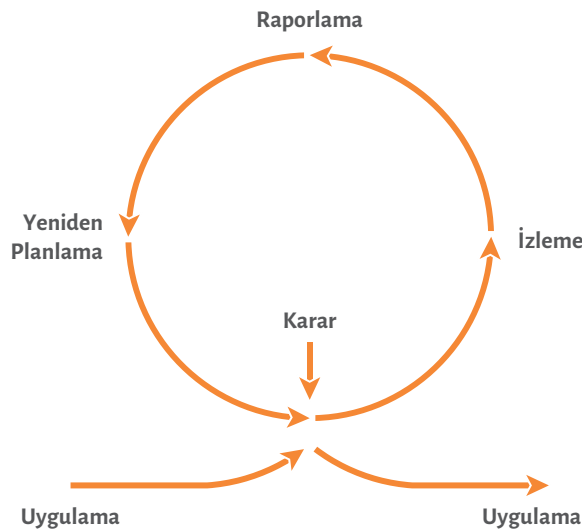
İzleme ve değerlendirme faaliyetleri nerede başlar? İD'nin projenin tasarlanma aşamasında net olarak planlanması, projeye faaliyetler halinde eklenmesi ve aynı zamanda faaliyet uygulama yöntemleri bölümünde izleme ve değerlendirmenin nasıl uygulanacağı açıklanmalıdır.

2.1. İzleme

Proje yönetimi açısından izleme proje hedeflerine ulaşmak konusunda **verimlilik ve etkililiği** tespit etmeye yönelik yönetsel bir faaliyettir. **Kaynak verimliliği kapsamında en az girdiyle en fazla faydayı sağlamak temel prensiptir.** Bu anlamda izleme, uygulama süreci içinde beklenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını kontrol altına almak ve projenin hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlamak için önemli bir araçtır.

Proje uygulama aşamasında aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, izleme süreci "öğrenme süreci" olarak da nitelenebilir. Bu dönemde proje uygulaması

UYGULAMA: ÖĞRENME SÜRECİ



Şekil 16: Uygulama Süreci

başlar ve ara dönem izlemeleri periyodik olarak yapılır. İzleme sonuçları raporlanarak gerekirse faaliyet planı ve diğer revizeler de yapılarak tekrar uygulamaya devam edilir.

İzleme Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı kapsamında ki hedef seviyelerinde **temel olarak faaliyetlere ve elde edilen sonuçlara odaklanır**. Bu nedenle izleme; girdiler, faaliyetler ve sonuçlar seviyesi ile ilgilidir. İzleme ile kullanılan girdilerin, faaliyetlerin bu faaliyetler sonucunda elde edilen çıktılarının ve bunların sonuçlara dönüşmesinin planlamalara uygunluğu kontrol edilir.

Göstergeler ve faaliyet planındaki dönüm noktaları (kilometre taşları), bir projenin hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığının izlenmesinde temel oluşturur. MÇY'de faaliyetler, sonuçlar ve proje amacına ilişkin mantıksal sıra izleme göstergelerinin seçilmesine yardımcı olur. İzleme, amaçların öngörüldüğü şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin veya ilk plandan sapmalar olup olmadığının görülmesine olanak sağlar. Eğer sapma varsa bu sapmaların neden meydana geldiği, projenin planlandığı şekilde uygulanması karşısındaki sorunların neler olduğu ve projenin planlanan şekilde ilerlemesi için neler yapılabileceği ya da gerektiği takdirde ilk planın alternatiflerinin neler olabileceği incelenebilir.

İzlemenin yapılabilmesi için proje kapsamında göstergelerin belirlenmiş olması gerekir. Bu göstergeler bize değişimi gösterecektir (Bebek ve çocuk örneğimizde enfeksiyonlar nedeniyle hastaneye veya sağlık ocağına başvuran çocuk sayısının azalması gibi). Projenin mantıksal çerçeve matrisi, faaliyet planı ve bütçesi izleme için kullanılacak temel araçlardır.

Doğru bir izleme için **olmazsa olmazlar** şöyle sıralanabilir:

- Mevcut durum analizine ilişkin bilgilerinin doğru ve güvenilir olması;
- Göstergenin proje ile ortaya çıkacak değişimi çok iyi temsil ediyor olması;

- İzlenecek göstergenin elde edilmesi, izlenmesi için proje içinde kabul edilebilir oranlarda zaman ve kaynak ayrılması;
- İzlenmesi zor, pahalı, riskli olan göstergelerin seçilmemesi;
- İzlenecek göstergenin izleme programı ile birlikte proje içinde gösterilmesi;
- İzlemenin uzman bir ekip tarafından yapılması;
- İzlemenin mümkün olduğu kadar aynı zaman aralıklarıyla, aynı mekanlarda ve aynı yöntemlerle yapılması (örneğin su kirliliği ölçümlü için su örneklerinin belli zaman aralıklarında, belli yerlerden alınması, aynı yöntemle aynı parametrelerle analizlerinin yapılması);
- Projeyi yürüten ekip içinde, herkesin konuyla ilgili olarak neyi izleyeceğinin daha önceden planlanması ve izleme programının proje koordinatörü/yöneticisi tarafından belli aralıklarla kontrol edilmesi;
- İzlemenin düzenli kayıt altına alınması, gerektiği zamanlarda doğruluğunun kontrol edilmesi.

Proje yönetiminin izlemeden beklentileri doğrultusunda izleme aylık, üçer ya da altışar aylık dönemlerde yapılabilir.

2.2. Değerlendirme

Değerlendirme temel olarak projenin başarısının ölçüldüğü aşamadır. Değerlendirme ile projenin başarısı projenin hedef seviyelerine bağlı olan çeşitli kriterler kapsamında ölçülmektedir. **Değerlendirme temelde tüm hedef seviyeleri ile ilgilidir.** Değerlendirme yapıldığı dönemler itibarıyla faaliyetlerden başlayarak genel hedef seviyesi düzeyine kadar proje hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını test eder. Bu anlamda, değerlendirme izlemeden daha geniş bir perspektifi içerir. Doğru proje yaptık mı? sorusu bütün hedef seviyeleri için test edilir. **Değerlendirme, izlemeden elde edilen sonuçları ve bunların üzerine yapılan çalışmalarla projenin yorumlandığı aşamadır.**

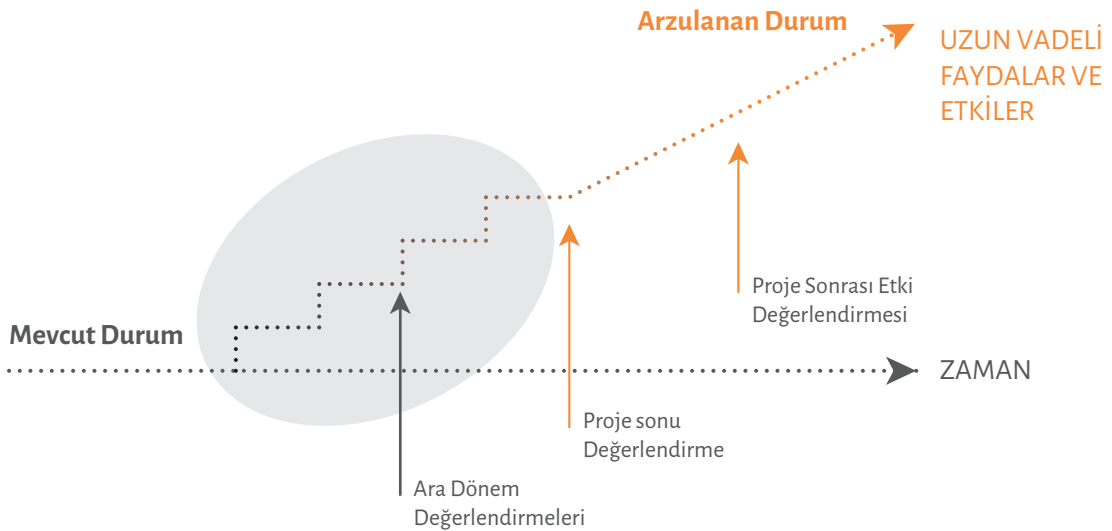
Proje süresi boyunca çeşitli zamanlarda değerlendirme yapmak olanaklıdır. Proje uygulaması sırasında yapılan değerlendirme ara değerlendirme, proje bitiminin hemen ardından yapılan değerlendirme nihai değerlendirme ve projenin bitiminden bir kaç yıl sonra yapılan değerlendirme etki ve sürdürülebilirlik değerlendirmesi (*ex-post*) olarak adlandırılır.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, değerlendirmede mevcut durumda ortaya çıkan değişimin boyutunun ne olduğuna ve bunun proje sonrası sürdürülebilirliğine odaklanmaktadır. Uygulanan projenin hedef seviyelerine bağlı olarak ortaya konan değişim, çeşitli faktörler paralelinde değerlendirilir. Değerlendirme, proje yönetimi dışında bulunan **proje konusunda deneyimli bağımsız uzmanlar** tarafından yapılmalıdır.

2.2.1. İzleme ve Değerlendirme Arasındaki Farklar

İzleme ve değerlendirme; amacı, kapsamı, zamanı kullanıcıları ve gerçekleştiren taraflar açısından birbirinden farklıdır. Bu farklar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İzleme sonuçları açısından, temel olarak yönetsel amaçlı bir faaliyet iken, değerlendirme daha geniş bir perspektiften projenin hedef seviyelerine göre başarısının/başarısızlığının ve bunların nedenlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir faaliyettir,
- İzleme kullanıcıları açısından proje yönetimine yönelik bir faaliyet iken, değerlendirme sonuçları itibarı ile sadece proje yönetimini değil proje dışı tarafları da hedef alan bir faaliyettir.
- İzleme proje uygulama sürecinde yapılan bir faaliyetken, değerlendirme uygulama sürecinde, bitiminde ve proje sonrasında yapılabilecek bir faaliyettir.
- İzleme genellikle proje ekibi tarafından yapılan bir faaliyet iken, değerlendirme tarafsızlık ve objektifliği sağlamak açısından bağımsız değerlendirme uzmanları tarafından yapılan bir faaliyettir.



Şekil 17: Değerlendirme Süreci

2.2.2. Değerlendirmede Genel Prensipler

Değerlendirme temel olarak belirli prensipler doğrultusunda yapılmalıdır. Bu prensipler başarılı bir değerlendirme süreci ve değerlendirmeden beklenen faydaların sağlanması için olmazsa olmaz koşullardır. Çünkü değerlendirme döngüde sadece bir süreci tamamlamak için yapılan bir faaliyet değildir. Değerlendirmeden beklenen sonuç; öncelikle projenin başarısını, ama ondan da önemlisi proje döngüsünün temel mantığı olan ve en başta da açıkladığımız gibi projenin önemli başarı/başarısızlık sonuçlarının diğer proje fikirlerinde kullanımının sağlanmasıdır. Bu nedenle değerlendirmenin aşağıdaki prensipler doğrultusunda yapılması çok önemlidir:

- **Değerlendirmede göstergelerin ve doğrulama kaynaklarının gerçekçi ve doğru olması gerekir:** Değerlendirme için kullanılacak göstergeler proje planlaması aşamasında belirlenmiş olan göstergelerdir. Doğrulama kaynağı genelde projenin mevcut durum analizi esnasında kullanılan istatistikler, raporlar vb. ikincil kaynaklardır. Kitabın göstergelerle ilgili bölümde belirttiğimiz gibi, temel ilke doğrulama kaynaklarına çok fazla yatırım yapmamaktır. Bu nedenle, proje bütçesine ek yük yaratmamak için başarı göstergelerine ilişkin doğrulamanın ikincil kaynaklar kullanılarak yapılması genel ilke olmalıdır. Gösterge doğruluğundan şüphe duyuyorsanız ya göstergelyi değiştirin, ya da doğru verileri elde edebilecek yöntemleri faaliyet olarak belirleyip, proje bütçesine ekleyin. Örneğin, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine güvenmiyorsanız, örnekleme kendiniz yapın ve örneklerden düzenli veri elde edilmesi için gerekli faaliyetleri siz gerçekleştirin. Ama bunun proje hazırlık aşamasında bilinmesi ve projeye dahil edilmesi gerekir. Bebek ve çocuk örneğimizde proje amacımız olan enfeksiyon oranlarının azaltılması ile ilgili temel göstergemiz “hastane veya sağlık ocağına enfeksiyon nedeniyle yapılan başvuru oranlarının azalması” olduğu için temel doğrulama kaynağı MÇM’de de görüldüğü gibi hastane ka-

yıtlardır. Bu kayıtlara ilişkin bir kuşku, MÇY’nin genel prensibi gereği göstergenin objektiflik unsurunu ortadan kaldıracığı için, hedef gruplarla örnekleme dayalı anketler alternatif olarak yapılabilir. Bunun yanında, kimi durumlarda güvenilir olarak varsaydığımız verilerin güvenilirliği konusunda planlama sonrası sorunlar çıkabilir.

- **Değerlendirme paydaşların katılımı ile yapılmalıdır:** Değerlendirme sürecine mümkün olduğu kadar konuyla ilgili paydaşların da katılımı sağlanmalıdır. MÇY’de katılımçılık sadece proje hazırlığı ile sınırlı bir katılımçılığı ifade etmemektedir. Katılımçılık; proje hazırlığı, uygulama ve değerlendirmeyi içine alan bir kavram olarak algılanmalıdır. Aksi halde, proje hazırlığı ile sınırlı bir katılımçılık hem proje başarısını hem de projenin sürdürülebilirliğini tehlikeye sokacaktır. Katılımcı değerlendirme öncelikle yeni fikirlerin doğmasını sağlar. Ama en önemlisi paydaşlar arasında ortak bir sorumluluk paylaşımını doğurur. Katılımcı olmayan bir değerlendirme sonucunda, olası değişiklik ihtiyaçlarını taraflara anlatmakta ve tarafları ikna etmekte zorluklarla karşılaşmak mümkündür. Bu nedenle yeni fikirler/stratejilerin geniş kabulü (benimsenmesi) isteniyorsa değerlendirme aşamasında tüm taraflar katılmalı ve çözüm birlikte üretilmelidir. Katılımcı değerlendirme aynı zamanda projedeki başarıların da paylaşılmasını sağlayacağı için **ekibe motivasyon kazandırır.**
- **Değerlendirme bağımsız bir uzman tarafından yapılmalıdır:** Ara değerlendirmeler elbette proje ekibince yapılabilir. Yalnız, proje değerlendirmesinin bağımsız ve deneyimli bir uzman ya da uzmanlar grubunca yapılmasında zorunludur. Bu hem projenin başarısını gösterir ve kurumun tarafsızlığını ispatlar hem de değerlendirmenin uzmanlık gerektirdiği durumlarda doğru ve hızlı sonuçlar elde etmeyi sağlar.
- **Değerlendirmede sorunların “başarısızlık” olarak görülmesi/gösterilmesi gibi bir tutumdan uzak durulması:** Değerlendirme süreci projedeki başarıların yanı sıra, aksayan yanları da ortaya çıkartacaktır. Bunların sorumlusu dışsal faktör-

ler olabileceği gibi, proje ekibinin hatalarından ve/veya önceden öngörülmemiş olan etkenlerden de kaynaklanabilir. Katılımcı ve tarafsız bir değerlendirme ile bu sorunlar zamanında fark edilebilirse geç kalmadan çözümler üretmek mümkün olabilecektir. Ancak, proje ekibi, sorunların açıkça tartışılmasının ekibin/kurumun imajını zedeleyeceğini, donör ve kamuoyu gözünde başarısız oldukları gibi bir imaj oluşturacağını da düşünebilir. Bu gibi durumlarda sorunlar gizlenir. Unutulmamalıdır ki, sorunlar gizlendikçe proje daha da fazla karmaşıklaşacak ve en sonunda içinden çıkılmaz bir hale gelecektir.

- **Değerlendirmede tarafların olabildiğince özelleştirmeye açık olması:** Değerlendirme toplantılarına grupların önyargılardan ve katı tutumlardan uzak olarak girmesi, çözüme ulaşmayı her zaman kolaylaştırır. Tarafların kullandıkları dil çok önemlidir. Hiç kimse yapılan hatalardan ötürü suçlanmamalı, sorunlar açıklıkla tartışıldıktan sonra, ekip ortak çözüme odaklanmalıdır.
- **Değerlendirme toplantıları öncesinde farklı dengelerin ve olası sorunların öngörülmesi ve önlemlerin alınması gerekir:** Kimi zamanlarda paydaşlar arasındaki sorunlar (bu sorunların kaynağı projeye ilgili veya ilgisiz de olabilir) değerlendirme toplantılarında istenen açıklığı ve yansızlığı elde etmenizi engelleyebilir. Gerekiyorsa, bu gibi grup ya da kişilerle ayrı ayrı toplantılar yapılabilir.
- **Değerlendirmenin bir sınav olmadığı, sadece bir öğrenme süreci olduğu unutulmamalıdır:** Değerlendirme yeni yöntemler ve paydaşlar keşfedebileceğiniz bir fırsat yaratır. Değerlendirmenin her aşaması size bir önce yaptığınızın doğruluğunu sınama şansı verecektir. Değerlendirme, projedeki tıkanıklıkları açmaya yarayan önemli bir fırsat olarak görülmelidir. Aynı zamanda değerlendirme bilgi ve deneyimin paylaşarak arttığı, yeni fikirlerin doğmasına neden olan bir aşamadır.

2.2.3. Değerlendirme Kriterleri

Proje Döngüsü Yönetiminde değerlendirme; uygunluk, verimlilik, etkinlik, etki ve sürdürülebilirlik kriterleri kullanılarak her hedef seviyesi için farklı biçimlerde ve farklı zamanlarda ele alınarak yapılır.

Projenin her hedef seviyesi farklı kriterler kullanılarak değerlendirilir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi her hedef seviyesi açısından farklı değerlendirme kriterleri kullanılmaktadır.

Uygunluk (Mevcut Durum-Proje İlişkisi):

Uygunluk değerlendirmesi; proje kurgusunun hedef grupların gerçek ihtiyaç ve sorunlarına uygun olarak yapılıp yapılmadığının, proje hedeflerinin; çözülmesi gereken sorunlara ve içinde bulunulan fiziksel ve politik koşullara uygunluğunun değerlendirilmesidir. Projenin hazırlanma aşamasında da kullanılan temel kriterdir. Uygunluk kriteri ile proje hazırlanırken şu soruların yanıtları aranır:

- Bütün paydaşlar açıkça belirlendi ve tanımlanmış mı?
- Doğrudan ve dolaylı faydalanıcılar açıkça belirlenmiş mi?
- Proje hedef grubun sorunlarına ne kadar cevap veriyor?
- Hedef grupların ve nihai fayda sağlayıcıların problemleri yeterince tanımlanmış mı?
- Proje yöre halkı tarafından ne kadar kabul edilebilir?
- Problem analizi yeterince kapsamlı hazırlanmış mı?
- Projenin yerelde uygulama şansı nedir?
- Proje amacı hedef gruplar için doğrudan bir faydayı ifade ediyor mu?
- Benzer konudaki diğer projeler ve/veya faaliyetler ne kadar dikkate alındı?
- Mantıksal çerçeve matrisinin içeriği ve uygunluğu nasıl?
- Bütçe-faaliyet uygunluğu var mı?

- Proje hibe desteği veren kuruluşun genel hedefleri ve öncelikleri ile ne kadar uyuyor?

Verimlilik (Faaliyetlerden Sonuçlara):

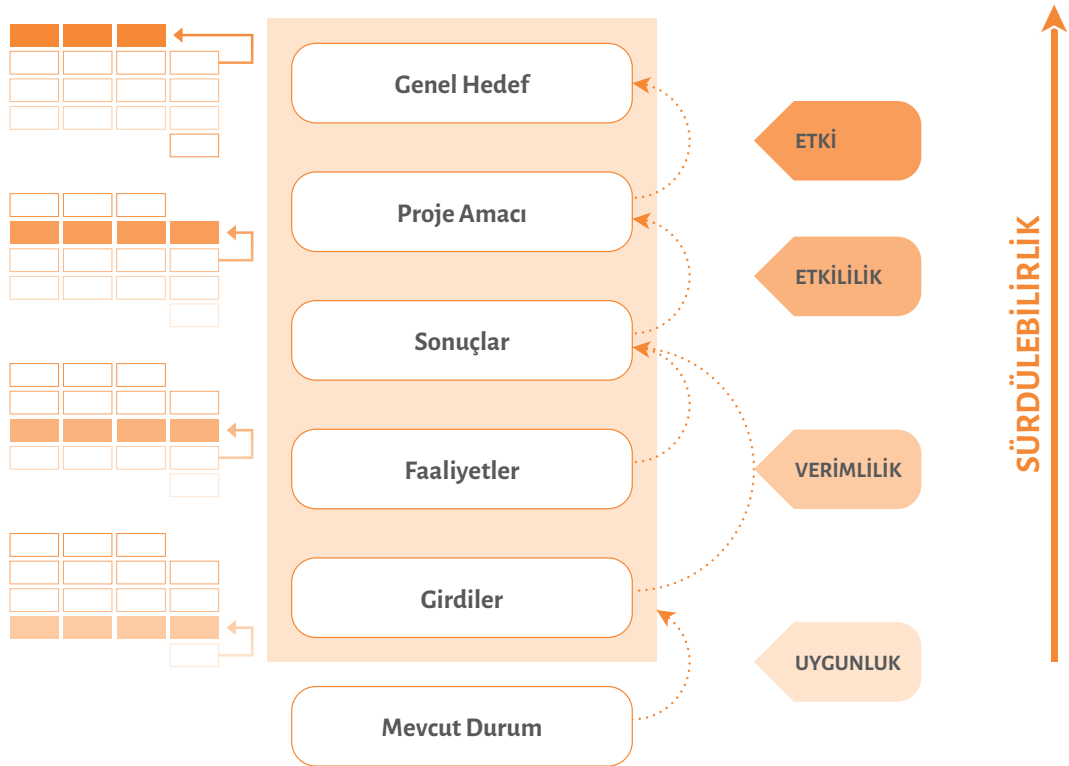
Verimlilik değerlendirmesinde; nitelik, nicelik ve zaman açısından girdi ve araçların nasıl sonuçlara dönüştürüldüğü, benzer faaliyetlerin daha az maliyetle yapılıp yapılamayacağı veya aynı sonuçları elde etmenin daha uygun yollarının olup olmadığı değerlendirilir. Faaliyetler sırasında ve sonunda yapılan değerlendirme aşamasıdır. Şu soruların yanıtları aranır?

- Projenin günlük yönetimi (finansal, idari, teknik, risk) nasıl?
- Paydaşlarla iletişim ve işbirliği istenildiği gibi gidiyor mu? Sorunlar nedir? Potansiyel sorun var mıdır?

- Maliyet/yaratılan değer karşılaştırması düzenli olarak yapılıyor mu? Aynı sonucu almak için daha ucuz faaliyetler planlanabilir mi?
- Destekler proje başında da varsayıldığı gibi sürüyor mu?
- İzlemenin kalitesi uygun mu?
- Göstergeler yeteri kadar güvenilir mi? Değişimi iyi temsil ediyor mu? Elde edilmesi proje kapsamında rahat mı?

Etkinlik (Sonuçlardan Proje Amacına):

Etkinlik değerlendirmesinde; proje amacının gerçekleştirilmesine sonuçların yaptığı katkının ne olduğunun ve varsayımların projenin gerçekleştirilmesini nasıl etkilediği değerlendirilir. Etkinlik değerlendirmesinde şu soruların yanıtları araştırılır:



Şekil 18: Hedef Seviyeleri ve Değerlendirme Kriterlerinin İlişkisi

- Planlanmış olan proje amacına ne kadar ulaşıldı?
- Elde edilen faydalar nasıl paylaşıldı?
- Hedef gruplarda davranış değişiklikleri oldu mu?
- Riskler ve varsayımlara yönelik ne kadar esnek bir yönetim biçimi uygulandı?
- Ortaklar arasında dengeli bir sorumluluk dağılımı uygulandı mı?

Etki (Proje Amacından Genel Hedefe):

Etki değerlendirmesinde; projenin geniş çevresi üzerindeki etkisi ve daha geniş olan siyasi ve sektörel hedeflere katkısı değerlendirilir. Projenin genel hedefiyle ilgili bir değerlendirme aşamasıdır. Aşağıdaki soruların yanıtları araştırılır:

- Proje genel hedefine ne derecede katkı sağladı?
- Kurumsal reform projeleri sonucunda ekonomik ve sosyal gelişmeye katkı ne kadar oldu?
- Birincil paydaşlar açısından ekonomik ve sosyal gelişmeye nasıl bir katkı sağlandı?
- Şayet planlanmamış etkiler varsa, bu genel sonucu nasıl etkiledi?
- Proje cinsiyet ayrımcılığı, çevre ve yoksulluk gibi genel değerleri ne kadar dikkate aldı ve ne gibi etkiler oluşturdu?

Sürdürülebilirlik (Proje Sonrası Dönem):

Sürdürülebilirlik, projenin dış destek tamamlandıktan sonraki faydalarının devamlılığının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme süreci, projenin potansiyel sürdürülebilirliği ile yakından ilgilidir. Proje planlanmasından itibaren ortaya konulmuş olan kriterler ve verilmiş olan sözler bu aşamada test edilir. Projenin elde ettiği sonuçların etkileri nasıl devam edecektir? Şu sorular değerlendirme aşamasında tartışılır:

- Hedeflere ve ulaşılan sonuçlara sahiplenme yeterli düzeyde mi?
- Politik destek ne kadar sağlanabildi?
- Katılan grupların kurumsal kapasitelerindeki değişim nedir ve nasıl olmuştur?
- Sosyo-kültürel etkenlerin, yerel beklentileri karşılama başarısı ne oldu?
- Finansal sürdürülebilirlik sağlandı mı?

BEŞİNCİ BÖLÜM: PROJE TERİMLERİ SÖZLÜĞÜ



Araçlar: Projenin yürütülmesi ve planlanan faaliyetlerin yapılması için gereken fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları, girdileri ifade eder.

Cinsiyet Eşitliği: Kadın ve erkekler arasındaki eşitliğin sosyal ve ekonomik altyapılardan, hizmetlerden ve kalkınmanın sağladığı imkânlardan yararlanma çerçevesinde geliştirilmesi çok önemlidir. Buradaki temel hedef, sağlık, eğitim, istihdam, ekonomik faaliyetler ve her seviyedeki karar alma mekanizmaları çerçevesinde, kadın ile erkekler arasındaki farklılıkların azaltılmasıdır. Tüm program ve projeler, kendi etki alanları içerisinde, cinsiyet farklılıklarının azaltılmasına, aktif olarak katkıda bulunmalıdır.

Değerlendirme: Bir projenin verimliliğinin, etkinliğinin, etkisinin, sürdürülebilirliğinin ve uygunluğunun, önceden tespit edilmiş hedefler çerçevesinde dönemsel olarak değerlendirilmesidir. Bir projenin geçmişi, hedefleri, sonuçları, faaliyetleri ve kullanılan araçları açısından, ileride alınacak kararlara yardımcı olmak üzere ders çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız bir incelemedir.

Değerlendirme Aşaması: Proje döngüsünün altıncı ve son aşaması olup proje, ortaya konulmuş olan hedefleri açısından incelenir ve buradan çıkarılan dersler, gelecekteki çalışmalara yardımcı olur.

Doğrulama Kaynakları: Göstergelerin kontrol edilmesi için gerekli bilgiyi sağlayacak dokümanlar, raporlar ve diğer kaynaklardır.

Etki Değerlendirmesi: projenin geniş çevresi üzerindeki etkisi ve daha geniş siyasi ve sektörel hedeflere katkısının değerlendirilmesidir. Projenin genel hedefiyle ilgili bir değerlendirme aşamasıdır.

Etkinlik Değerlendirmesi: Proje amacının gerçekleştirilmesine sonuçların yaptığı katkının ne olduğunun ve varsayımların projenin gerçekleştirilmesini nasıl etkilediğinin değerlendirilmesidir.

Faaliyetler: Hedef seviyelerinde projenin beklenen sonuçlarına ulaşmak için yapılması gerekenlerdir.

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

Faydalanıcılar: Projenin uygulamasından herhangi bir şekilde faydalanacak olan kimselerdir (Bakınız: hedef gruplar ve nihai faydalanıcılar).

Finansman Aşaması: Proje döngüsünde, proje finansmanının onaylandığı dördüncü aşamadır.

Genel Hedef: Hedef gruplar için uzun vadeli faydaların ve diğer gruplar için genel anlamda faydaların neden önemli olduğunu açıklar. Genel hedef proje sonrasında ulaşılabilecek uzun dönemli hedefleri ifade etmektedir.

Hedef Ağacı: Sorun ağacında neden-sonuç ilişkisi ile ifade edilen olumsuz durumların araç-amaç ilişkisi ile olumlu olarak ifade edildiği sunum şeklidir.

Hedef Gruplar (Doğrudan Faydalanıcılar): Projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği grup ya da varlıklardır.

Hedefler Seviyesi: Hedef ağacından seçilen strateji kapsamında araç-amaç ilişkisi içerisinde hedef seviyeleri arasındaki bağlantıdır. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı içerisinde hedef seviyeleri aşağıdan yukarıya faaliyetler-sonuçlar-proje amacı ve genel hedef seviyeleridir.

İzleme: Proje hedeflerine ulaşmak konusunda verimlilik ve etkililiği tespit etmeye yönelik yönetimsel bir faaliyettir. Kaynak verimliliği kapsamında en az girdiyle en fazla faydayı sağlamak temel prensiptir. Bu anlamda izleme, uygulama süreci içinde beklenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını kontrol altına almak ve projenin hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlamak için önemli bir araçtır.

Mantıksal Çerçeve Matrisi: Bir projeye ilişkin müdahale mantığı, objektif göstergeler, doğrulama kaynakları ve varsayımların bir arada sunulduğu tablodur.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı: Paydaş, sorun, hedef ve strateji analizi sonucunda; seçilen proje stratejisi kapsamında mantıksal çerçeve matrisinin, faaliyet ve bütçesinin hazırlanmasını içeren; proje analiz, planlama ve uygulama aracıdır.

Müdahale Mantığı: Projenin temelini oluşturan stratejidir. Mantıksal çerçevede bulunan “Hedefler Hiyerarşisinin” dört kademesinin her birinde yer verilen, projenin özet tarifidir.

Nihai Faydalanıcılar: Projenin amacına ulaşması ile projenin etkilerinden bir şekilde yararlanan grup ya da varlıklardır.

Objektif Olarak Doğrulanabilir Göstergeler: Mantıksal çerçeve matrisinde genel hedef, proje amacı ve sonuçlar düzeyindeki hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesinde kullanılacak olan ölçüm aracıdır. Uygun bir izleme sistemi için en temel araçlardır.

Ön Değerlendirme: Planlaması yapılan, faaliyet planı ve bütçesi hazırlanan projenin; sürdürülebilirlik açısından teknik, finansal ve ekonomik, kadın-erkek eşitliği, sosyal, kurumsal, çevresel faktörleri dikkate alarak projenin tutarlılığının, bütünselliğinin, işlevselliğinin değerlendirildiği ve fon sağlayacak kuruluşa yönelik proje önerisinin yazıldığı aşamadır.

Önkoşullar: Proje faaliyetlerine başlamadan önce yerine getirilmesi gereken koşullardır.

Paydaş: Proje ile ilişkisi olabilecek herhangi bir birey, topluluk, birlik, kurum, kuruluş, örgüt veya firma paydaş olarak tanımlanmaktadır.

Paydaş Analizi: Önerilen projeden olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilecek tüm paydaş gruplarının tespit edilmesini, bu grupların ilgi alanlarının, sorunlarının, potansiyellerinin ve diğer özelliklerinin belirlenmesini ve analizini içermektedir. Bu analizin sonuçları daha sonra proje tasarımına yansıtılır.

Program: Ortak bir genel hedefi olan projeler serisidir.

Proje: Belirli bir süre içinde, belirli bir bütçe ile net olarak tanımlanan hedeflere ulaşmaya yönelik olarak planlanan faaliyetler bütünüdür.

Proje Amacı: Projenin gerçekleşmesi ile ulaşılmak istenen özel amacı ifade etmektedir. Bu özel amacın projeden daha uzun ömürlü, yani sürdürülebilir olması beklenmektedir. Proje amacı ana soruna hitap etmeli ve hedef kitle(ler) için sürdürülebilir faydalar olarak tanımlanmalıdır.

Proje Döngüsü: Bir proje fikrinin ortaya çıkmasından projenin tamamlanmasına kadar geçen süre içerisindeki tüm aşamaları kapsamaktadır. Bu aşamalar kurumdan kuruma değişimler birlikte genellikle; proje fikrinin belirlenmesi-fikrin analizi-ön değerlendirme-finansman-uygulama ve değerlendirme olarak adlandırılan 6 aşamadan oluşur.

Proje Döngüsü Yönetimi: Mantıksal çerçeve yaklaşımı ile bütünsel yaklaşım temeline dayanan ve proje ile programların hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntemdir.

Proje Fikrinin Analizi: Projenin teknik ve uygulama açısından detaylı olarak tasarlandığı ve çeşitli kriterlere göre proje kapsamının belirlenerek, planlamasının yapıldığı ve faaliyet planı ile bütçesinin hazırlandığı aşamadır. Bu aşamada projenin yapılabilişliği konusunda taraflarca çeşitli analizler yapılır.

Proje Fikrini Belirleme: Projeye ilişkin fikirlerin ortaya konduğu ve tasarlandığı ilk hareket noktasıdır. Yani, sorunun ortaya bir değişim ihtiyacıyla çıktığı ve bunun bir fikir olarak doğduğu aşamadır.

Proje Teklifi: Bir kuruluşun hibe desteği ya da başka türden destekleri almak amacıyla desteği sağlayacak kuruluş için hazırladığı teklif.

Riskler: Projenin başarısı açısından önemli dışsal faktörlerdir.

Sonuçlar: Gerçekleştirilen faaliyetlerin “ürünleri”dir. Proje hedefine, sonuçların bir araya gelmesiyle

ulaşılır ki bu, hedef kitleler için sürdürülebilir faydaları da beraberinde getirir.

Sorun Ağacı: Mevcut olumsuz bir durumu neden-sonuç ilişkileri ile ortaya koyan bir analiz ve sunuş tekniğidir.

Sorun Analizi: Mevcut olumsuz durumu, sorunun tüm paydaşları ile neden-sonuç ilişkisi içerisinde ortaya konulabilmesini sağlayan yapısal bir incelemedir.

Strateji Analizi: Hedeflere ulaşmakta kullanılacak olan alternatif yöntemlerin değerlendirilmesi ve proje kapsamında müdahale edilecek alanının seçilmesidir.

Sürdürülebilirlik: Projenin hedef gruplar için yarattığı faydanın dış destek sona erdikten sonra da devam etmesidir. .

Uygulama Aşaması: Projede öngörülen faaliyetlerin hayata geçirildiği ve uygulamaların izlendiği aşamadır. Finansal, fiziksel ve insan kaynakları hareketlere geçirilerek, hizmet, mal veya iş sözleşmeleri yapılır ve planlanan faaliyetler gerçekleştirilir. Yönetimi tarafından alınarak uygulamaya devam edilir.

Uygunluk: Proje genel hedeflerinin, projenin esas olarak hitap ettiği varsayılan hedef kitlenin ve faydalananların gerçek sorunlarına, ihtiyaçlarına, önceliklerine ve projenin gerçekleştirdiği fiziksel ve siyasi çevreye uygunluğudur.

Uygunluk Değerlendirmesi: Mevcut durum-proje kurgusunun hedef grupların kendisine, gerçek ihtiyaç ve sorunlarına uygun olarak yapıp yapılmadığı, proje hedeflerinin çözülmesi gereken sorunlara ve içinde bulunulan fiziksel ve politik koşullara uygunluğunun değerlendirilmesidir.

Varsayımlar: Projenin başarısını etkileyebilecek olan ancak proje yöneticisinin kontrolü dahilinde olmayan dış unsurlardır. Varsayımlar, Mantıksal Çerçeve Matrisinin dördüncü sütununu oluşturmakta olup, risklerin olumlu ifadesidir.

Verimlilik Değerlendirmesi: Proje uygulamasında gerçekleştirilen faaliyetlerin nitelik, nicelik ve zaman açısından nasıl sonuçlara dönüştürüldüğü, benzer sonuçların daha az maliyetle yapılıp yapılamayacağı veya aynı sonuçları elde etmenin daha uygun yollarının olup olmadığının değerlendirilmesidir.

EKLER

Ek-1: Avrupa Birliği Düzenlenmiş Mantıksal Çerçeve Matrisi (2015)

Ek-2: Avrupa Birliği Faaliyet Bütçe Formatı

Ek-3: Kalkınma Ajansı Faaliyet Bütçe Formatı

Ek-4: Faaliyet Bütçesi Gerekçelendirme Tablosu

Ek-5: Faaliyet Bütçesinin Giderlerin Gerekçelendirilmesi

Ek-6: Örnek Faaliyet Bütçesi

Ek-1: Avrupa Birliği Düzenlenmiş Mantıksal Çerçeve Matrisi (2015)

Müdahale Mantığı	Göstergeler	Referans Başlangıç Değeri (referans yılı içermelidir)	Raporlama Tarihi Değeri Referans Tarih	Hedef (referans yılı içermelidir)	Doğrudan Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
<p>Projenin sağlayacağı daha geniş etkili, uzun vadeli değişimler ve diğer ortaklar tarafından yapılacak belirli sayıdaki müdahale</p> <p>Projenin orta vadede elde edilecek ve projesi sonucunda davranışsal değişimlerle sonuçlanacak direkt etkileri Sonuç=Snç (Snç1; Snç2; vs.)</p> <p>Proje tarafından ortaya konulan doğrudan/şömut çıktılar (altyapı, mal ve hizmetler) Sonuç= Snç Çıktı 1.1 (Snç1 ile ilgili) Çıktı 1.2 (Snç1 ile ilgili)(,..) Çıktı 2.1 (Snç2 ile ilgili)(,..)</p>	<p>Projenin katkıda bulunacağı uzun vadeli değişimin ölçümü</p> <p>Sonuç/sonuçları belirleyen faktörlerdeki değişimin ölçümü</p> <p>Çıktıların hangi oranda sağlandığının ölçümü, cinsiyetlere ayrılmış bir şekilde sunulur</p> <p>Çıktıların üretmek için uygulanacak olan kilit faaliyetler nelerdir? (Faaliyetleri sonuçlarına göre gruplara ayırın ve aşağıdaki gibi numaralandırın: A 1.1.1. – Faaliyet Başlığı" A 1.1.2. – Faaliyet Başlığı" (Çıktı 1.1. ile ilgili) A 1.2.1. – Faaliyet Başlığı" (Çıktı 1.2. ile ilgili) A 2.1.2. – Faaliyet Başlığı" (..) (Çıktı 2.1. ile ilgili)</p>	<p>İdeal olarak ortak şirket/kurum/kuruluşun stratejisinden hazırlanır</p> <p>Başlama noktasında göstergelerin mevcut değerleri ile aydır</p>	<p>Cöstergenin belirlenen tarihteki değeri</p>	<p>İdeal olarak ortak şirket/kurum/kuruluşun stratejisinden hazırlanır</p> <p>Cöstergenin hedeflenen değeri</p> <p>İlgili göstergeler için yukarıdaki aydır</p>	<p>Ortak şirket/kurum/kuruluşun stratejisinden hazırlanır</p> <p>Toplanılacak ve raporlanacak bilgilerin kaynağı ve bunun için kullanılacak yöntemler (kim ve ne zaman/ne sıklıkta)</p> <p>İlgili göstergeler için yukarıdaki aydır</p>	<p>Sonuç- Etki bağlantısını etkileyebilecek, proje yönetiminin kontrolünde olmayan dışsal faktörler.</p> <p>Çıktı- Sonuç bağlantısını etkileyebilecek, proje yönetiminin kontrolünde olmayan dışsal faktörler</p> <p>Çıktı- Sonuç bağlantısını etkileyebilecek, proje yönetiminin kontrolünde olmayan dışsal faktörler</p>
<p>Özel Hedef/Hedefler: Genel Hedef:</p>						
<p>Faaliyetler</p>						

Ek-2: Avrupa Birliği Faaliyet Bütçe Formatı

Faaliyet Bütçesi	Tüm Yıllar			
	Birim	Birim Sayısı	Birim Maliyet (Avro)	Toplam Maliyet (Avro)
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yerel personel)				
1.1.1 Teknik	Aylık			
1.1.2 İdari/destek personeli	Aylık			
1.2 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yabancı/uluslararası personel)	Aylık			
1.3 Görev/seyahat gündelikleri				
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik			
1.3.2 Yerel (proje personeli)	Gündelik			
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Gündelik			
İnsan Kaynakları Alt Toplamı				
2. Seyahat				
2.1 Uluslararası seyahat	Her uçuş için			
2.2 Yerel seyahat	Aylık			
Seyahat Alt Toplamı				
3. Ekipman ve Malzeme				
3.1 Araç alımı veya kiralanması	Her araç için			
3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı				
3.3 Makineler, aletler, ...				
3.4 Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler				
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)				
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				
4. Yerel Ofis				
4.1 Araç maliyetleri	Aylık			
4.2 Ofis kirası	Aylık			
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri	Aylık			
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)	Aylık			
Yerel Ofis Alt Toplamı				

Ek-2: Avrupa Birliği Faaliyet Bütçe Formatı (devam)

Faaliyet Bütçesi	Tüm Yıllar			
	Birim	Birim Sayısı	Birim Maliyet (Avro)	Toplam Maliyet (Avro)
5. Diğer maliyetler, hizmetler				
5.1 Yayınlar				
5.2 Etüd, araştırma				
5.3 Harcamaların teyidi				
5.4 Değerlendirme maliyetleri				
5.5 Tercüme, tercümanlar				
5.6 Konferans/seminer maliyetleri				
5.7 Tanıtım faaliyetleri				
<i>Diğer Maliyetler, Hizmetler Alt Toplamı</i>				
6. Diğer				
<i>Diğer Alt Toplamı</i>				
7. Doğrudan uygun maliyetler ara toplamı (1-6)				
8. Yedek akçe (ara toplam uygun doğrudan proje maaliyeti olan kalem 7'nin maksimum %5'i)				
9. Doğrudan uygun maliyetler toplamı (7+8)				
10. İdari maliyetler (toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 9'un maksimum %7'si)				
11. Toplam uygun maliyetler (9+10)				
12. Vergiler				
13. Toplam uygun proje maliyeti (11+12)				

Bütçe alt dipnotları:

1. Bütçe kalemlerinin tanımları yeterince detaylandırılmalı ve kalemler kendi içerisinde anlamlı bir şekilde temel bileşenlerine ayrılmalıdır. Her bileşen için birim sayısı ve birim maliyetleri göstergelere uygun olarak ayrı ayrı belirtilmelidir. Birim maliyetler, uygun olan durumda, ortalama maliyetlerden yararlanabilir.

2. Bütçe avro olarak oluşturulmalıdır. Giderler ve birim maliyetler en yakın avro cent değerine yuvarlanır.

3. Eğer personel Proje hesabına tam zamanlı çalışmıyor ise, çalışma süresi yüzde olarak söz konusu bütçe kaleminin tanımı yanında belirtmeli ve "sayı" sütununda yansıtılmalıdır ("birim maliyet" sütununda değil).

4. Harcırahların hangi ülke itibarı ile tahakkuk ettiği hususu ile geçerli günlük harcırah tutarını belirtiniz (bu tutar, sözleşmenin imzalanması süresinde Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanmış olan miktarları aşmamalıdır). Eğer bilgi yeterli değilse geçerli bir miktar yazılmalıdır. Harcırah tutarı, konaklama, yemek ve görev yeri sınırları dahilinde seyahat giderleri ile muhtelif giderleri kapsar.

5. Havayolu ulaşımına ilişkin Co2 (emisyon) mahsup masrafları eklenebilir. Co2 mahsup masrafları bu gibi durumlarda CDM/Altın Standart projeleri veya havaalanı şirketleri programları ile desteklenmesi sağlanmalıdır (destekleyici belgeler içerisinde deliller de bulunmalıdır). Kalkış ve varış noktaları belirtilmelidir. Eğer bilgilendirme yeterli değilse geçerli bir miktar ekleyin.

6. Satın alma veya kiralama maliyeti.

7. Ayrı ayrı kalemler halinde belirtiniz. Götürü miktarlar kabul edilmeyecektir.

8. Burada sadece hizmet tamamı ile alt-yükleniciye ihale ediliyorsa belirtilecektir.

9. Harcama doğrulama maliyeti, verilen hibe tutarı 100.000 avro üzerinde olan projeler için zorunludur.

10. İletişim ve görünürlük faaliyetleri projenin her aşamasında doğru şekilde planlanmalı ve bütçelendirilmelidir.

11. Aşağıdaki şartlar dışında katma değer vergisi uygun olmayan maliyet olarak değerlendirilecektir;

(i) katma değer vergileri hiçbir şekilde geri alınmıyorsa,

(ii) nihai faydalanıcı tarafından yüklenildiği kesin olan durumlarda ve

(iii) proje başvurusunda açık şekilde belirtilmiş ise.

NOT: Hibe faydalanıcısı, bu tablolarda verilen tüm finansal bilgilerin doğruluğundan tek başına sorumludur.

Ek-3: Kalkınma Ajansı Faaliyet Bütçe Formatı

Ek ... Faaliyet Bütçesi				
Ciderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar (toplam işveren maliyeti, yurtiçi personel)				
1.1.1 Teknik	Aylık			0,00
1.1.2 İdari/destek personeli	Aylık			0,00
1.2 Maaşlar (brüt tutarlar, yabancı personel)	Aylık			0,00
1.3 Gündelikler				
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik			0,00
1.3.2 Yurt içi (proje personeli)	Gündelik			0,00
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Gündelik			0,00
İnsan Kaynakları Alt Toplamı				0,00
2. Seyahat				
2.1 Yurt dışı seyahat	Her uçuş için			0,00
2.2 Yurt içi seyahat	Seyahat başına			0,00
Seyahat Alt Toplamı				0,00
3. Ekipman ve Malzeme				
3.1 Araç alımı veya kiralınması	Her araç için			0,00
3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı	Her adet için			0,00
3.3 Makineler, teçhizat, ...				0,00
3.4 Makine için yedek parça ekipman, aletler				0,00
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)				0,00
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				0,00
4. Yerel Ofis maliyetleri				
4.1 Araç maliyetleri	Aylık			0,00
4.2 Ofis kirası	Aylık			0,00
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri	Aylık			0,00
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)	Aylık			0,00
Yerel Ofis Maliyetleri Alt Toplamı				0,00

Ek-3: Kalkınma Ajansı Faaliyet Bütçe Formatı (devam)

Ek ... Faaliyet Bütçesi				
Ciderler	Birim	Birim Sayısı	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
5. Diğer maliyetler, hizmetler				
5.1 Yayınlar	Adet			0,00
5.2 Etüd, araştırma				0,00
5.3 Harcamaların teyidi				0,00
5.4 Değerlendirme maliyetleri				0,00
5.5 Tercüme, tercümanlar				0,00
5.6 Mali hizmetler (havale vb.)				0,00
5.7 Konferans/seminer maliyetleri				0,00
5.8 Tanıtım faaliyetleri				0,00
5.9 İnşaat işleri				0,00
5.10 Kontrolörlük işleri ve diğer				0,00
<i>Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı</i>				0,00
6. Diğer				0,00
<i>Diğer Alt Toplamı</i>				0,00
7. Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Toplamı (1'den 6'ya kadar)				0,00
8. İdari maliyetler (kalem 7'nin maksimum %3'ü)				0,00
9. Toplam uygun proje maliyeti (7+8)				0,00

Ek-4: Faaliyet Bütçesi Gerekçeleştirme Tablosu

Faaliyet Bütçesi	Tüm Yıllar	
Giderler	Bütçe kaleminin açıklanması¹	Tahmini maliyetin gerekçeleştirilmesi²
1. İnsan Kaynakları		
1.1 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yerel personel)		
1.1.1 Teknik	Aylık	
1.1.2 İdari/destek personeli	Aylık	
1.2 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yabancı/uluslararası personel)	Aylık	
1.3 Görev/seyahat gündelikleri		
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik	
1.3.2 Yerel (proje personeli)	Gündelik	
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Gündelik	
İnsan Kaynakları Alt Toplamı		
2. Seyahat		
2.1 Uluslararası seyahat	Her uçuş için	
2.2 Yerel seyahat	Aylık	
Seyahat Alt Toplamı		
3. Ekipman ve Malzeme		
3.1 Araç alımı veya kiralanması	Her araç için	
3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı		
3.3 Makineler, aletler, ...		
3.4 Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler		
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)		
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı		
4. Yerel Ofis		
4.1 Araç maliyetleri	Aylık	
4.2 Ofis kirası	Aylık	
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri	Aylık	
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)	Aylık	
Yerel Ofis Alt Toplamı		

Ek-4: Faaliyet Bütçesi Gerekçeleştirme Tablosu (devam)

Faaliyet Bütçesi	Tüm Yıllar	
	Bütçe kaleminin açıklanması ¹	Tahmini maliyetin gerekçeleştirilmesi ²
5. Diğer maliyetler, hizmetler		
5.1 Yayınlar		
5.2 Etüd, araştırma		
5.3 Harcamaların teyidi		
5.4 Değerlendirme maliyetleri		
5.5 Tercüme, tercümanlar		
5.6 Konferans/seminer maliyetleri		
5.7 Tanıtım faaliyetleri		
<i>Diğer Maliyetler, Hizmetler Alt Toplamı</i>		
6. Diğer		
<i>Diğer Alt Toplamı</i>		
7. Doğrudan uygun maliyetler ara toplamı (1-6)		
8. Yedek akçe (ara toplam uygun doğrudan proje maaliyeti olan kalem 7'nin maksimum %5'i)		
9. Doğrudan uygun maliyetler toplamı (7+8)		
10. İdari maliyetler (toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 9'un maksimum %7'si)		
11. Toplam uygun maliyetler (9+10)		
12. Vergiler		
13. Toplam uygun proje maliyeti (11+12)		

¹ Her bir bütçe kalemi ile ilgili maliyetlerinin gerekliliği ve projeye olan ilişkilerini açıklayıcı teknik bir açıklama yapmaz (örn. Faaliyet Tanımı'nda yer alan faaliyetleri referans alarak).

² Tahmini maliyetlerin hesaplamaları ile ilgili gerekçeleştirme yapın. Hibe Başvuru Rehberi'nde de belirtildiği gibi tahminlerin gerçek maliyetlere uygun olarak yapılması gerektiğine dikkat ediniz.

Ek-5: Faaliyet Bütçesinin Giderlerin Gerekçelendirilmesi

Her bütçe kalemindeki giderler için kısa bir gerekçe (her kalem için azami 5 satır) yazarak her harcamanın proje aktiviteleri ile ilişkisini kurunuz.

1. İnsan Kaynakları**1.1 Maaşlar - brüt, yerel personel**

1.1.1 Teknik: Teknik personel; 1 proje koordinatörü, 1 koordinatör yardımcısı ve 3 kısa dönem görev yapacak eğitmenden oluşmaktadır. Proje koordinatörü ve koordinatör yardımcısı projenin planlanması, yürütülmesi ve takibinden sorumlu olup, tam zamanlı çalışacaklardır. Eğitimler Ana-çocuk sağlığı eğitimlerinin proje koordinatör ve koordinatör yardımcısı ile birlikte planlanmasından, eğitimlerin verilmesi ve raporlanmasından sorumludurlar.

1.1.1.3 Teknik - Eğitimler - 3 kişi - Proje süresince toplam çalışma günleri aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

	Adam*Gün
Eğitim verilmesi (10 ay süresince her ay 5 gün - 1 eğitmen)	50
Değerlendirme toplantısı (10 ay süresince her ay 1 gün - 3 eğitmen)	30
Eğitim içerik toplantısı (1. ay, 5 gün - 3 eğitmen)	15
Son değerlendirme ve rapor (12. ay, 5 gün - 3 eğitmen)	15
Eğitmenlerin toplam çalışma günü	110
Ay bazında (bir ay 22 çalışma günü)	5

1.1.2 İdari/destek personeli: 1 sekreterden oluşmaktadır. Tam zamanlı görev yapacak olup, ofisin idari işleri ve teknik proje personeline destek verilmesinden sorumludur.

1.3 Misyona/Seyahat Harciraçları

1.3.2 Yurtiçi-personel: Tam zamanlı personel 15 gün, kısmi zamanlı personel 50 gün ikamet ettikleri şehrin dışında misyonda görev alacaktır.

	Harciraç alınacak gün
Tam zamanlı personel (3 eğitime 5'er gün 1 kişi katılacak)	15
Kısmi zamanlı personel (eğitmenler) (10 eğitime 5'er gün 1 eğitmen)	50
Toplam	65

1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları: 10 eğitimin her birinde 1 katılımcının şehir dışından geleceği ve harcırah ödeneceği öngörülmüştür. Her eğitim 5 gün sürecektir. Dışardan gelecek katılımcıların harcıraha tabi gün sayısı = 1 kişi * 5 gün * 10 eğitim = 50 gün.

2. Seyahat

2.2 Yurtiçi seyahat: Eğitim verilecek şehirler: Diyarbakır (4 eğitim), Bitlis (3 eğitim), Mardin (3 eğitim). Her eğitim semineri 1 eğitmen tarafından verilecek olup, eğitim verecek eğitmenler ve her şehirde 1

Ek-5: Faaliyet Bütçesinin Giderlerin Gerekçelendirilmesi (devam)

eğitime katılacak (toplam 3 eğitim) tam zamanlı proje personeli Ankara'dan gelecektir. Ankara-Diyarbakır 5 seyahat, Ankara-Bitlis 4 seyahat, Ankara-Mardin 4 seyahat olmak üzere toplam 13 seyahat yapılacaktır. Seyahatler havayolu ile ve birim fiyatlar gidiş-dönüş düşünülmüştür.

3. Malzeme ve Ekipman

3.2 – 3.3 Mobilya, bilgisayar ekipmanı: Projenin yürütülmesi için 1 adet bilgisayar, 1 adet yazıcı ve eğitimlerde kullanılmak üzere 1 adet projeksiyon makinası alımı öngörülmüştür. Bütçede belirtilen birim fiyatlar piyasadaki perakende satış fiyatları dikkate alınarak belirlenmiştir. Ayrıca ilgili ekipman için aylık € 20 yedek parça masrafı öngörülmüştür.

4. Proje Ofis Giderleri

4.1 Araç Giderleri: Proje faaliyetleri kapsamında ilgili kişi ve kurumlarla görüşme, ofis alışverişi vb. seyahatler için ayda 12 şehir içi seyahat öngörülmüştür.

4.2 Ofis Kirası: Projenin başvuranın mevcut ofisinden yürütülmesi mümkün olmadığından ayrı bir proje ofisi kiralanacaktır.

4.3 Ofis sarf malzemesi: Çeşitli kırtasiye ve ofis temizlik malzemesi için ayda € 50 öngörülmüştür.

4.4 Diğer: Ofisin telefon, fax, elektrik, ısınma, aidat, bakım ve onarım giderleri için aylık € 150 öngörülmüştür.

5. Diğer Giderler

5.1 Yayınlar: Proje kapsamında düzenlenecek olan eğitimlerde kullanılmak ve seçilen bölgelerdeki eğitime katılmayan ilgili kişilere dağıtılmak üzere "Ana-çocuk Sağlığı Bilgilendirme ve Eğitim Kitapçığı" hazırlanacak ve 500 adet bastırılacaktır. İlgili yayının maliyet detayları aşağıda belirtilmektedir:

5.1.1 Ana-Çocuk Sağlığı – Bilgilendirme ve Eğitim Kitapçığı - telif ödemeleri, editörlük, içerik maliyeti

Sayfa	: 30 adet
Sayfa başı telif ücreti	: 75 €
Toplam	: 2.250 €

5.1.2 Ana-Çocuk Sağlığı Kitap basımı

Kitap sayfası	: 500 sayfa
Sayfa başı ücreti	: 0,40 Cent/€
Toplam	: 200 €

5.1.3 Ana-Çocuk Sağlığı – Bilgilendirme ve Eğitim Kitapçığı – dağıtım

Koli sayısı	: 10
Koli fiyatı	: 5 €
Toplam	: 50 €

Ek-5: Faaliyet Bütçesinin Giderlerin Gerekçelendirilmesi (devam)

5.2 Araştırma: Her eğitim öncesinde eğitime katılımcılarının belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılacaktır. Bölge ile ilgili istatistikler, yayınlar vb. gibi çalışma materyali için eğitim bazında fiyat öngörülmüştür.

5.5 Tercüme, çeviri: Proje final raporu için 50 sayfalık çeviri maliyeti öngörülmüştür.

5.7 Konferans/Seminer Giderleri: Her biri 5 gün sürecek 10 adet eğitim semineri ve her seminerde 20 adet katılımcı öngörülmüştür.

5.7.1 Salon Kirası: Salon kirası; oteller tarafından kişi başına öğle yemeği ve 2 kahve molası ücreti olarak verilmektedir. Eğitimlere katılacak toplam kişi sayısı aşağıda detaylandırılmıştır:

	Kişi sayısı	Kişi sayısı*gün
Eğitim katılımcıları (10 eğitim, her eğitimde 20 katılımcı)	200	1.000
Eğitmen (10 eğitim, her birinde 1 eğitimci)	10	50
Eğitime katılan tam zamanlı proje personeli (3 eğitim, her birinde 1 kişi)	3	15
Toplam	213	1.065

5.7.2 Kırtasiye: Eğitimlerde kullanılacak bloknot, kalem, flipchart gibi kırtasiye gideri kişi başına € 3 olarak öngörülmüştür.

Varsayımlar:

Proje süresi boyunca oluşacak enflasyon ve kur ayarlaması farkları birbirine eşit olacağı varsayılmıştır.

Ek-6: Örnek Faaliyet Bütçesi

Faaliyet Bütçesi	Tüm Yıllar			
	Birim	Birim Sayısı	Birim Maliyet (Avro)	Toplam Maliyet (Avro)
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yerel personel)				
1.1.1 Teknik				
1.1.1.1 Teknik-Proje Koordinatörü	Aylık	12	1.000	12.000
1.1.1.2 Technical [Teknik] - Koordinatör Yardımcısı	Aylık	12	700	8.400
1.1.1.3 Technical [Teknik] - Eğitimciler - 3 Kişi	Aylık	5	900	4.500
1.1.2 İdari/destek personeli	Aylık	12	200	2.400
1.2 Maaşlar (sosyal güvenlik ödemeleri ve ilgili diğer giderler de dahil olmak üzere brüt maaşlar, yabancı/uluslararası personel)	Aylık	-	-	-
1.3 Görev/seyahat gündelikleri				
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)		-	-	-
1.3.2 Yerel (proje personeli)	Günlük harcırah	65	111	7.215
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Günlük harcırah	50	60	3.000
İnsan Kaynakları Alt Toplamı				37.515
2. Seyahat				
2.1 Uluslararası seyahat	Uçuş başına	-	-	-
2.2 Yerel seyahat	Uçuş başına	13	150	1.950
Seyahat Alt Toplamı				1.950
3. Ekipman ve Malzeme				
3.1 Araç alımı veya kiralanması				
3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı				
3.2.1 Bilgisayar	Ekip. başına	1	1.000	1.000
3.2.2 Yazıcı	Ekip. başına	1	150	150
3.2.3 Projeksiyon Makinası	Ekip. başına	1	200	200
3.4 Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler	Per Month	4	20	80
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)		-	-	-
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				1.430
4. Yerel Ofis				

Ek-6: Örnek Faaliyet Bütçesi (devam)

Faaliyet Bütçesi	Tüm Yıllar			
	Birim	Birim Sayısı	Birim Maliyet (Avro)	Toplam Maliyet (Avro)
4.1 Araç maliyetleri	Per Month	12	15	180
4.2 Ofis kirası	Per Month	12	300	3.600
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri	Per Month	12	50	600
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısınma, bakım)	Per Month	12	150	1.800
Yerel Ofis Alt Toplamı				6.180
5. Diğer maliyetler, hizmetler				
5.1 Yayınlar				
5.1.1 Ana-Çocuk Sağlığı – Bilgilendirme ve Eğitim Kitapçığı - telif ödemeleri, editörlük, içerik maliyeti	Sayfa başına	30	75	2.250
5.1.2 Ana-Çocuk Sağlığı – Bilgilendirme ve Eğitim Kitapçığı - basım	Kitap başına	500	0,40	200
5.1.3 Ana-Çocuk Sağlığı – Bilgilendirme ve Eğitim Kitapçığı - dağıtım	Koli başına	10	5	50
5.2 Etüd, araştırma	Eğitim başına	10	10	100
5.3 Harcamaların teyidi		-	-	-
5.4 Değerlendirme maliyetleri		-	-	-
5.5 Tercüme, tercümanlar	Sayfa başına	50	10	500
5.6 Konferans/seminer maliyetleri		-	-	-
5.7.1 Salon Kirası	Kişi başına	1.065	10	10.650
5.7.2 Kırtasiye	Kişi başına	213	3	639
5.7 Tanıtım faaliyetleri		-	-	-
Diğer Maliyetler, Hizmetler Alt Toplamı				14.389
6. Diğer				
Diğer Alt Toplamı				-
7. Doğrudan uygun maliyetler ara toplamı (1-6)				61.464
8. Yedek akçe (ara toplam uygun doğrudan proje maaliyeti olan kalem 7'nin maksimum %5'i)				4.302
9. Doğrudan uygun maliyetler toplamı (7+8)				65.766
10. İdari maliyetler (toplam uygun doğrudan proje maliyeti olan kalem 9'un maksimum %7'si)				4.604
11. Toplam uygun maliyetler (9+10)				70.370
12. Vergiler				-
13. Toplam uygun proje maliyeti (11+12)				70.370



Sivil Toplum
Geliştirme Merkezi
Derneği

Tunus Caddesi 85/8 06680 Kavaklıdere, ANKARA
Tel: (312) 442 42 62 (pbx)
Faks: (312) 442 57 55
E-posta: bilgi@stgm.org.tr
www.stgm.org.tr



Sivil Toplum
Geliştirme Merkezi
Derneği



Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
Third Sector Foundation of Turkey



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI
REPUBLIC OF TURKEY
MINISTRY FOR EU AFFAIRS