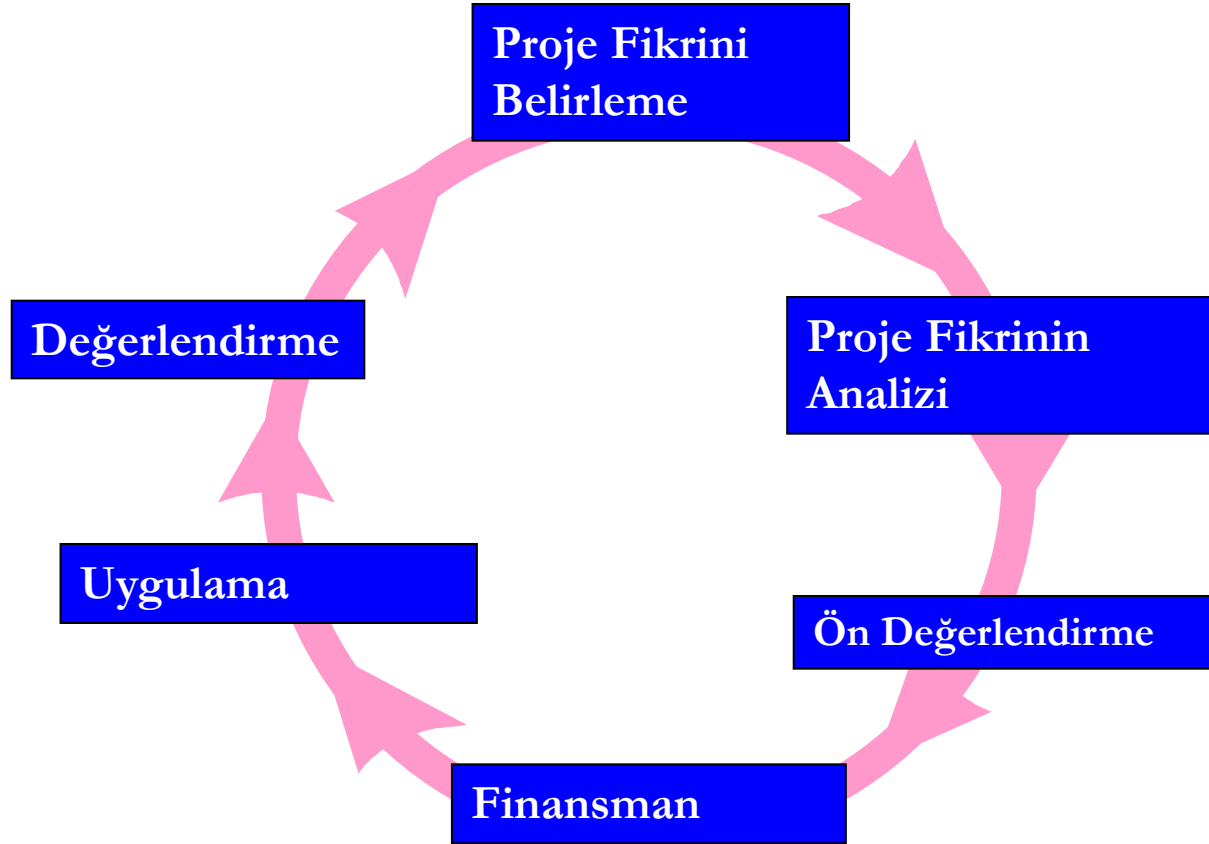


Proje Döngüsü Yönetimi ile Proje Hazırlığı

BAREM DANIŞMANLIK

2016

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ ve MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI





The diagram consists of two main rectangular boxes. The top box is magenta with a black border and contains the text 'PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ'. The bottom box is a 3D purple box with a black border and contains the text 'MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI'. A large, light blue curved arrow on the left side points from the top box down to the bottom box. A large, light blue curved arrow on the right side points from the bottom box up to the top box. A smaller, light blue arrow points from the right side of the bottom box towards the top box.

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

MANTIKSAL ÇERÇEVE
YAKLAŞIMI

PROGRAMIN İÇERİĞİ

- **Proje Döngüsü**
- **Neden Proje Döngüsü**
- **Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı**
 - **Analiz-Hazırlık**
 - **Faaliyet Planı**
 - **Bütçe**

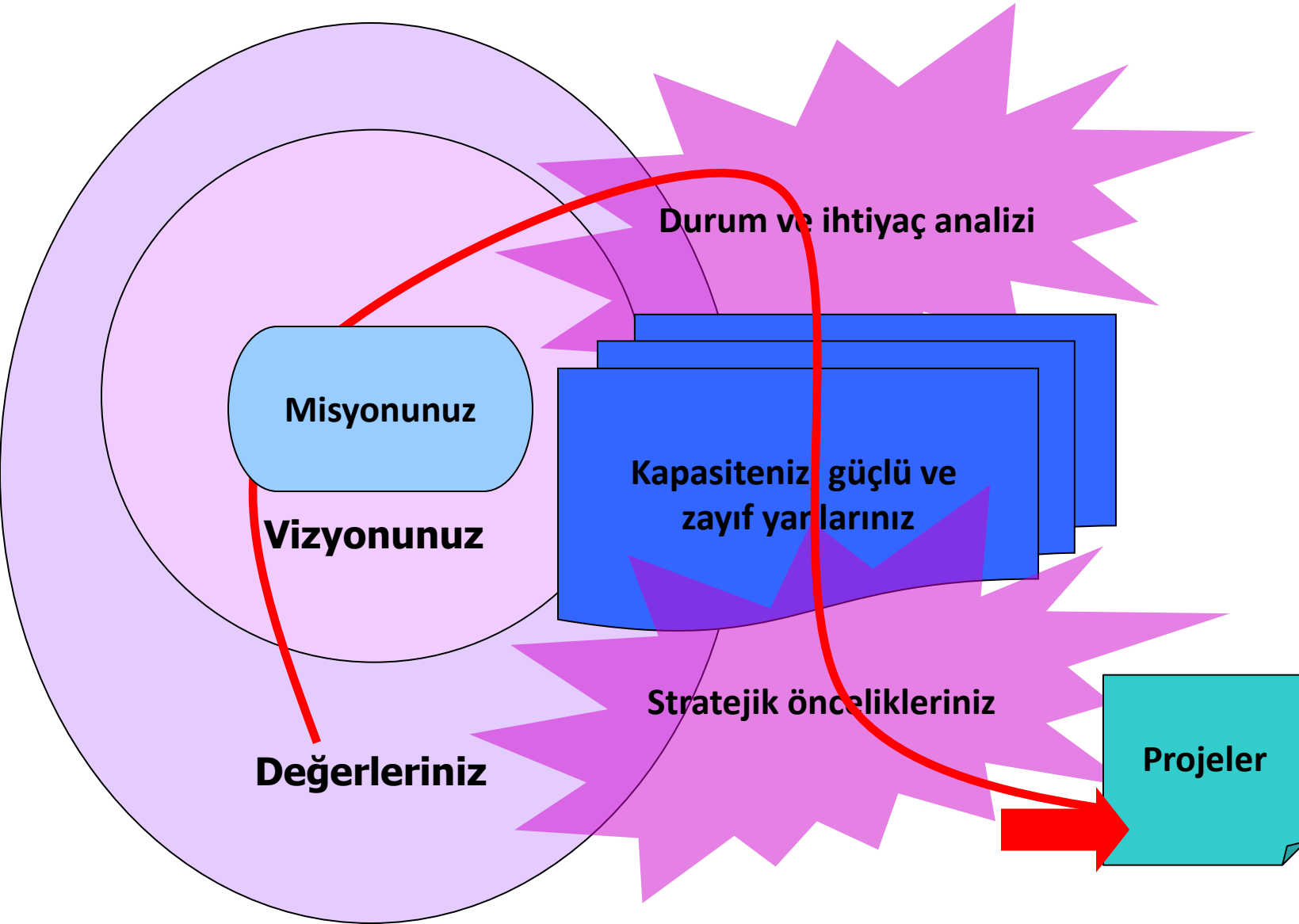
PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

PROJE NEDİR?

Proje

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

PROJE FİKRİNİN OLUŞMASI

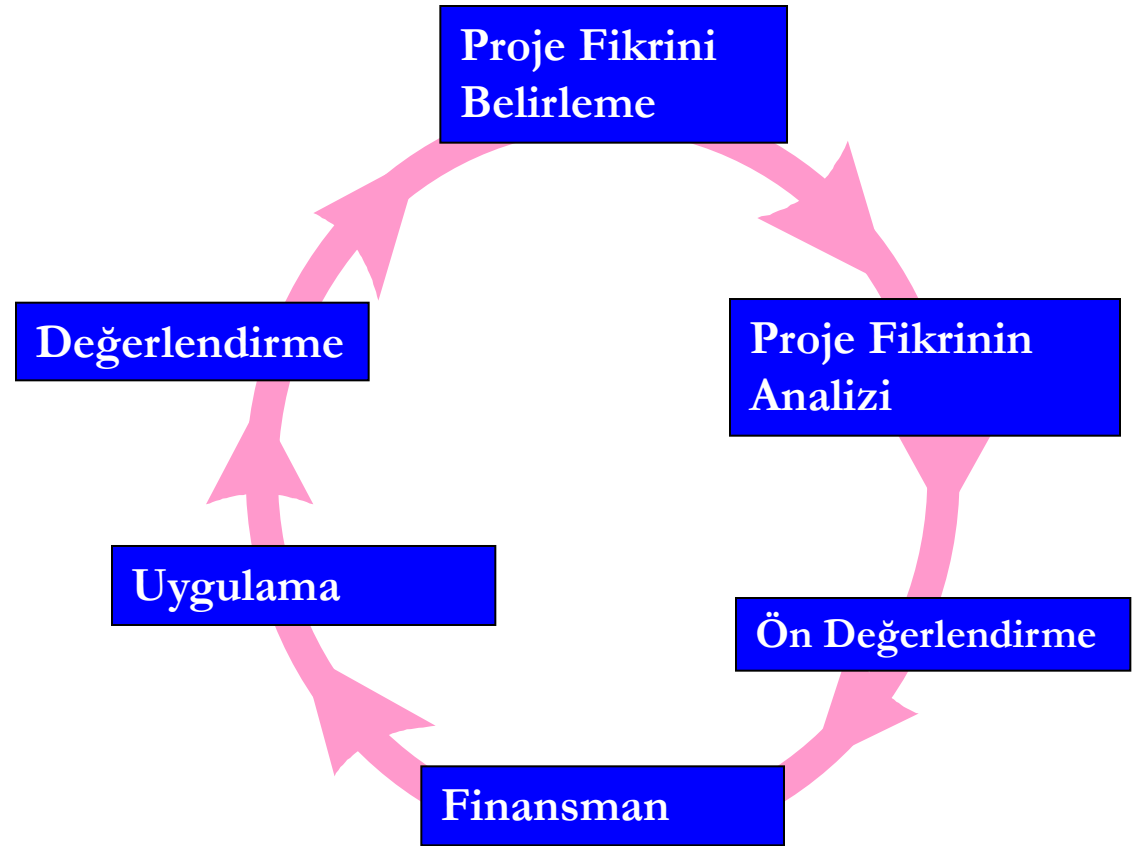


PROJE DÖNGÜSÜ NEDİR?

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

Proje Döngüsü

Projelerin planlaması ve yürütülmesi, proje Döngüsü adı verilen ve birbirini takip eden 6 aşamada gerçekleştirilir.



Proje Döngüsü Aşamaları

Proje Fikrini Belirleme: Projeye ilişkin ilk fikirlerin ortaya konduğu tasarım aşaması

Proje fikrinin analizi: Projenin teknik ve operasyonel açıdan detaylı olarak tasarlandığı aşama

Ön Değerlendirme: Tasarımı tamamlanmış olan projenin teknik, mali, ekonomik, kadın-erkek eşitliği, sosyal, kurumsal, çevresel faktörler açısından tutarlılığının, bütünselliğinin ve işlevselliğinin değerlendirildiği aşama

Finansman: Proje önerisinin yazılması ve finansmanın sağlanması aşaması

Uygulama: Projede öngörülen faaliyetlerin hayata geçirilmesi, izlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi aşaması

Değerlendirme: Proje sonuçlarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi aşaması

Neden Proje Döngüsü Yönetimi

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

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI NEDİR?

- Mantıksal çerçeve yaklaşımı, projenin gerçekleştirmek istediği dönüşümün ve bunun yönteminin mantığını şeffaf ve belirgin bir şekilde yapılandırmaya yarayan bir yaklaşımdır.
- Projenin hazırlanması, planlanması ve izlenmesi ile ilgili tüm bilgileri Mantıksal Çerçeve Matrisi isimli bir matriste özetler.

Mantıksal Çerçeve Matrisi

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

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

(Logical Framework Approach)

- **Projenin en önemli yönleri, 16 kutulu bir matris içerisinde özetlenir :**
 - **Projenin neden gerçekleştirildiği (Projenin Kapsamı)**
 - **Projenin neyi başarmasının beklendiği (Projenin Kapsamı ve Göstergeler)**
 - **Projenin bunu nasıl başaracağı (Faaliyetler ve Araçlar)**
 - **Projenin başarısı için hangi faktörlerin önemli olduğu (Varsayımlar)**
 - **Projenin başarısının değerlendirilmesi için gerekli bilginin nereden bulunacağı (Doğrulama Kaynakları)**
 - **Projenin maliyetinin ne olacağı (Maliyetler)**
 - **Projenin başlayabilmesi için hangi unsurların yada şartların gerçekleştirilmesinin gerektiği (Ön koşullar)**

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

ANALİZ EVRESİ

PLANLAMA EVRESİ

- **Paydaş (Stakeholder) Analizi** – Önemli proje taraflarının, hedef grup ve projeden fayda sağlayacakların belirlenmesi ve tanımlanması; *hangi problemler ilerde ortaya çıkacak ve hangi potansiyeller kullanılabilecek*
- **Problem Analizi** – Ana problemlerin, sınırlamaların ve olanakların tanımlanması ve sebep-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi
- **Hedef Analizi** – Tanımlanan problemlerden amaçların oluşturulması ve araç-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi
- **Strateji analizi** – Amaçları gerçekleştirecek farklı stratejilerin tanımlanması ve en uygun stratejilerin seçilmesi. Ayrıca, ana amaçların belirlenmesi (genel amaç ve proje amacı)

Proje Mantığını
Belirleme



Belirleme ve
İşlevselleştirme



- **Mantıksal çerçeve** – Proje\program yapısının tanımlanması, aralarındaki iç mantıksal tutarlılığın test edilmesi, amaçların ölçülebilir şekilde formüle edilmesi ile araçların ve maliyetlerin genel olarak tanımlanması
- **Faaliyet çizelgesi** – Faaliyetlerin sıralarının ve birbirlerine bağımlılığının belirlenmesi; sürelerinin tahmin edilmesi ve kilometre taşları belirlenerek sorumlulukların dağıtılması
- **Kaynak çizelgesi** – Faaliyet çizelgesinden hareketle girdilerin seçikleştirilmesi ve bütçenin hazırlanması

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Adımları

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

Mevcut Durumumuz Nedir?

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

bu aşamada netleşmelidir.
(Örneğin bir SWOT analizi)

SWOT- GZTF Analizi

(Güçlü-Zayıf-Tehditler-Fırsatlar)

<u>GÜÇLÜ</u> • • • • •	<u>ZAYIF</u> • • • • •
<u>FIRSATLAR</u> • • • • • •	<u>TEHDİTLER</u> • • • • • •

Adım 1: Problem (Sorun) Analizi

Niçin Yapılır?

- **Ana problemin** ve buna **neden olan problemler** ile sebep olduğu sonuçların tarafların üzerinde uzlaşabileceği bir netlikte ortaya çıkarılması için yapılır

Nasıl Yapılır?

- Katılımcıların bakış açılarından problemler formüle edilir
- Konuyla ilgili tüm problemlerin ortaya çıkıp çıkmadığı incelenir
- Ortaya çıkanların önemli problemler olduğu konusunda görüş birliği oluşturulur
- Bir başlangıç problemi seçilerek, problemler sebep-sonuç ilişkisine göre hazırlanan **problem ağacıyla** gösterilir

Problem analizi

Bu aşamada kendimize sormamız gereken sorular:

- Değiştirmek istediğimiz, istemediğimiz ya da problem olarak gördüğümüz şey nedir?
- Bu problemin kaynağı nedir?
- Problemler arasında neden-sonuç analizi yapıldı mı?

Problemleri Hiyerarşik Sırada Düzene Koymak

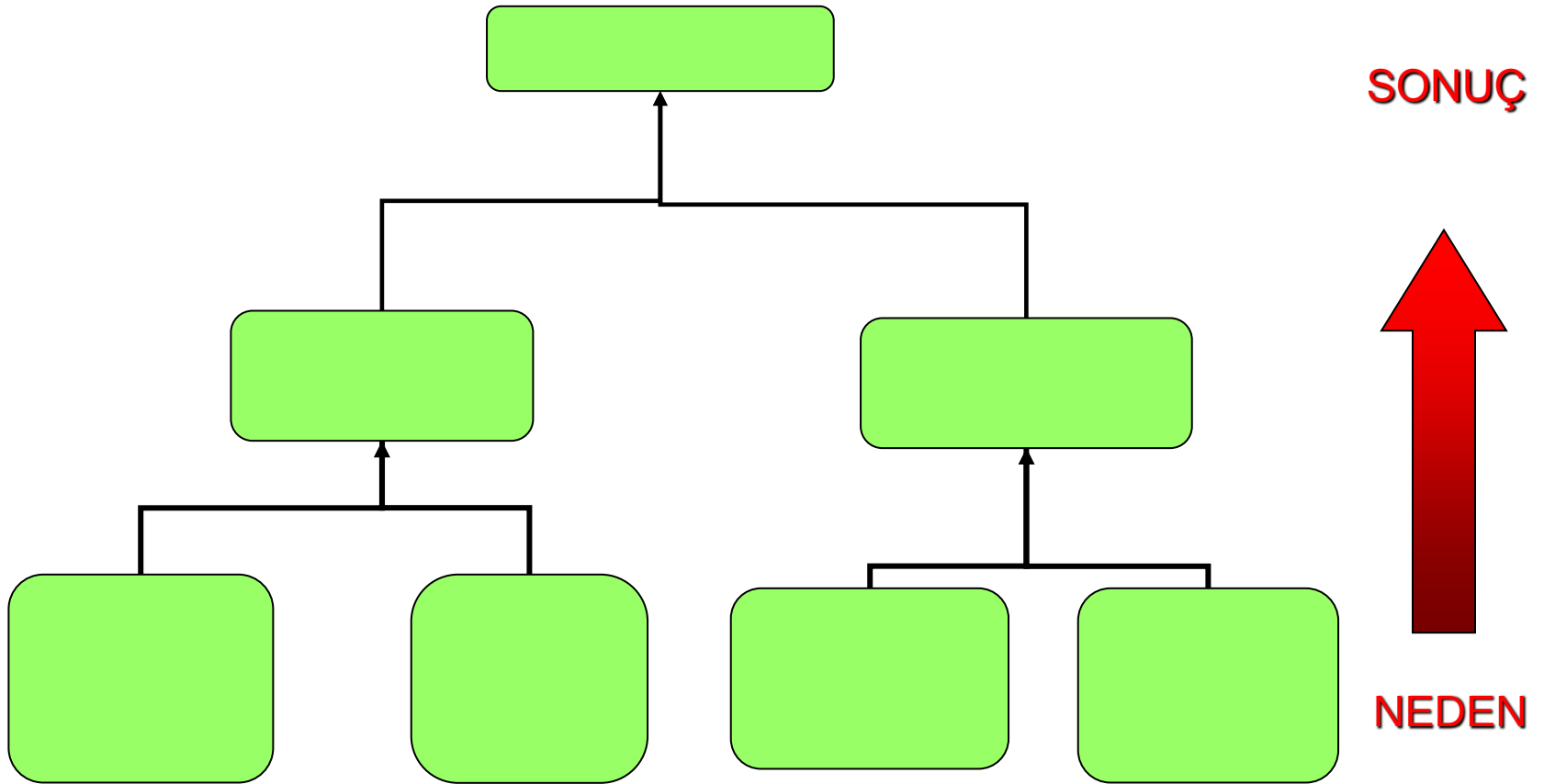
- Mevcut durumdaki ana problemleri tanımla (beyin fırtınası)
- Bir başlangıç problemi seç
- Başlangıç problemi ile bağlantılı diğer problemleri araştır
- Neden-sonuç ilişkisini kur
 - Başlangıç problemine doğrudan sebep olan problemleri aşağı yaz
 - Başlangıç probleminden doğrudan etkilenen problemleri yukarı yaz
- Benzer şekilde diğer tüm problemleri birbirleriyle karşılaştırarak yerleştir
- Problemleri sebep-sonuç oklarıyla ilişkilendir

Problem analizi sırasında dikkat edilecekler:

- Ağacın tamamını gözden geçir ve tamamlılığını ve geçerliliğini kontrol et
- Şemada yer alan problemlerin hepsinin gerçek olmasına ve gelecekte ortaya çıkması beklenen problemlerin belirtilmemesine dikkat edin.
- Problem ağacı içerisindeki genel problemler problem ağacından ayıklayın.
- Bu tür genel problemler sonraki aşamalarda varsayım ya da önkoşul olarak kullanılabilir.

Problem Ağacı

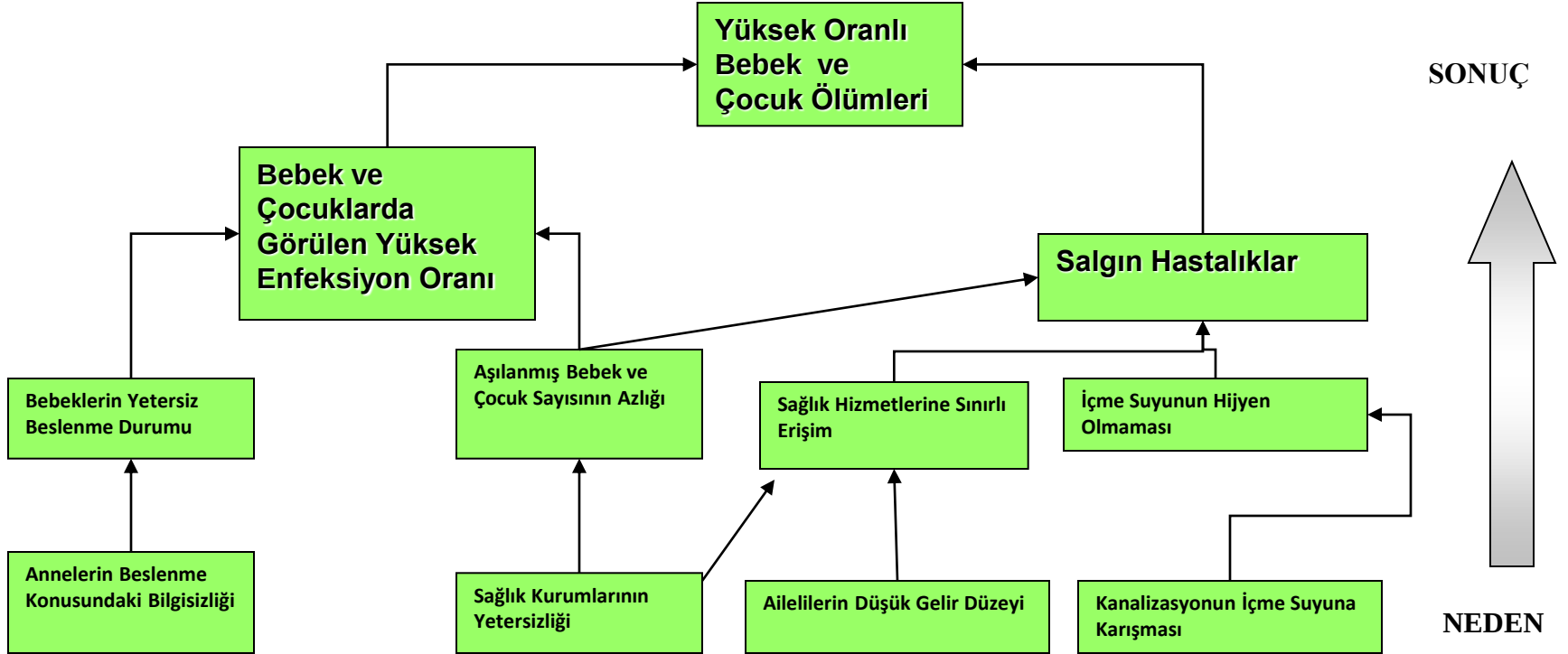
- Problemler arasında neden-sonuç ilişkilerinin kurulması



Örnek: Trakya Sanayi Bölgesinde;

- Yoksulluk,
- İşsizlik,
- Eğitim düzeyi düşük
- Altyapı yetersiz, belediyenin öncelikleri farklı
- Kanalizasyon şehrin içinden açıkta akıyor ve içme suyu kaynaklarına karışıyor
- Sanayinin arıtma tesisi yok ve atıklar içme suyuna karışıyor
- Hijyenik içme suyu yok,
- Salgın hastalık var,
- Gelir düzeyi düşük,
- Annelerin çocukları beslenme konusundaki bilgisizliği (anneler bilinçsiz),
- Çocuklarda beslenme yetersizliği,
- Sağlık ocağı ve klinikler yetersiz,
- Yeterli sağlık taraması yok
- Çocuklara gerekli ve yeterli aşılar yapılamıyor,
- Kayıtlara göre 0-5 yaş grubundaki bebek ve çocuk ölümleri son bir yıl içinde %10 oranında artmış,
- Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranları yüksek,

Problem Ağacı



Problem Ağacı Uygulaması

Dikkat!!!

Öyle sorunlar vardır ki her tür projenin kaynağı olabilirler:

Örneğin;

- **hükümet gelirleri yeterli değil,**
- **doğal koşullar elverişsiz,**
- **sınıflararası çelişki gibi.**

Bunlar **genel geçerli kısıtlar** olarak adlandırılarak sorun analizinin dışında bırakılabilirler. Böylece sorun ağacı **sorun odaklı ve baş edilebilir** hale gelir.

Problem Ağacı Uygulaması

Dikkat!!!

Genel geçerli sorunlar uzun dönemde toplumsal mutabakat ve siyasi faaliyet ile çözülebilirler.

Projeler süreli ve sonuç odaklıdır. Genel geçerli sorunun çözümüne katkıda bulunabilirler.

Eğer ortaya atılan sorun proje temelli çözülemiyorsa o bir kısıt olarak kabul edilmelidir.

Bu kısıtlar daha sonra projenin riskleri olarak ele alınabilirler

Adım 2: Hedeflerin Analizi

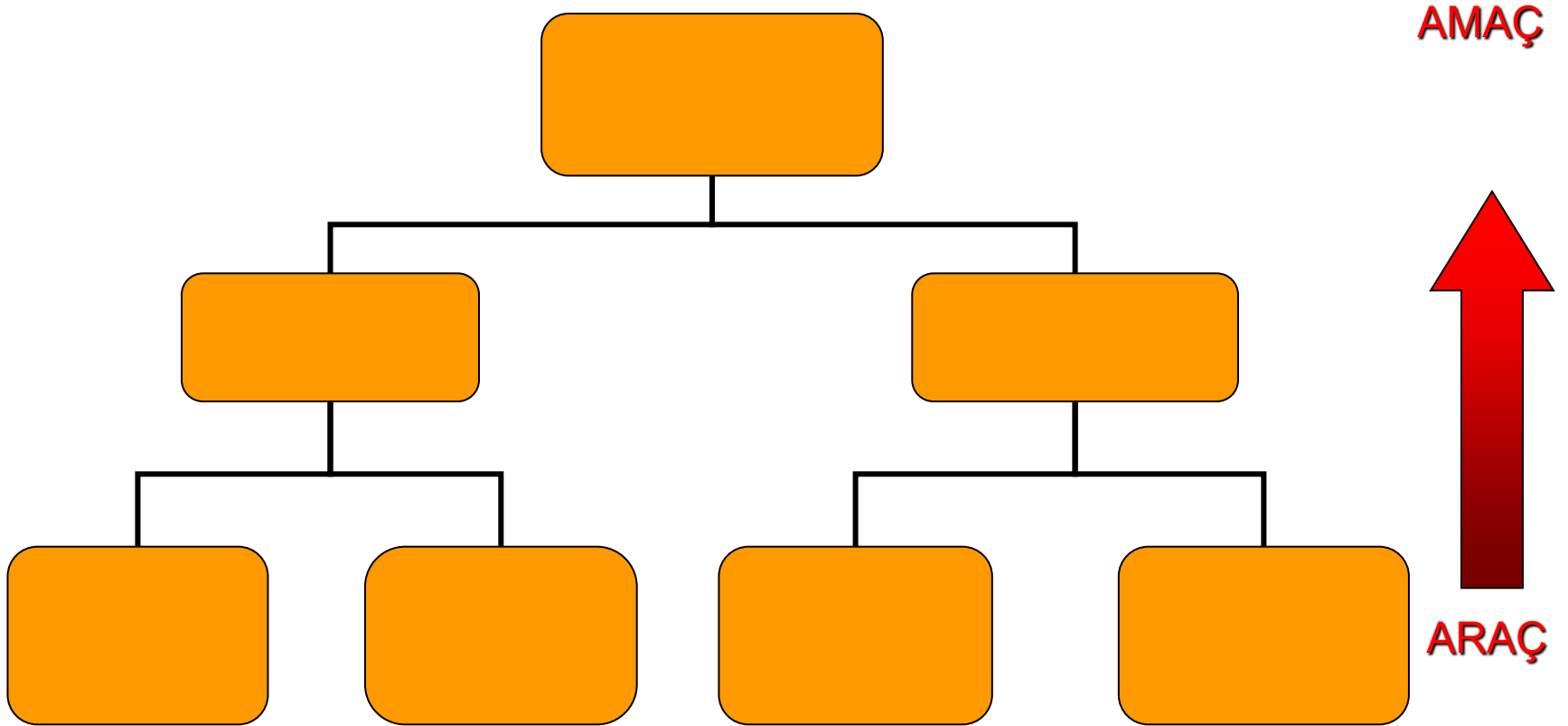
Gelecekte olması istenen durumun gerçekleştirilmesi için potansiyel çözümlerin analiz edilmesidir.

Nasıl Yapılır ?

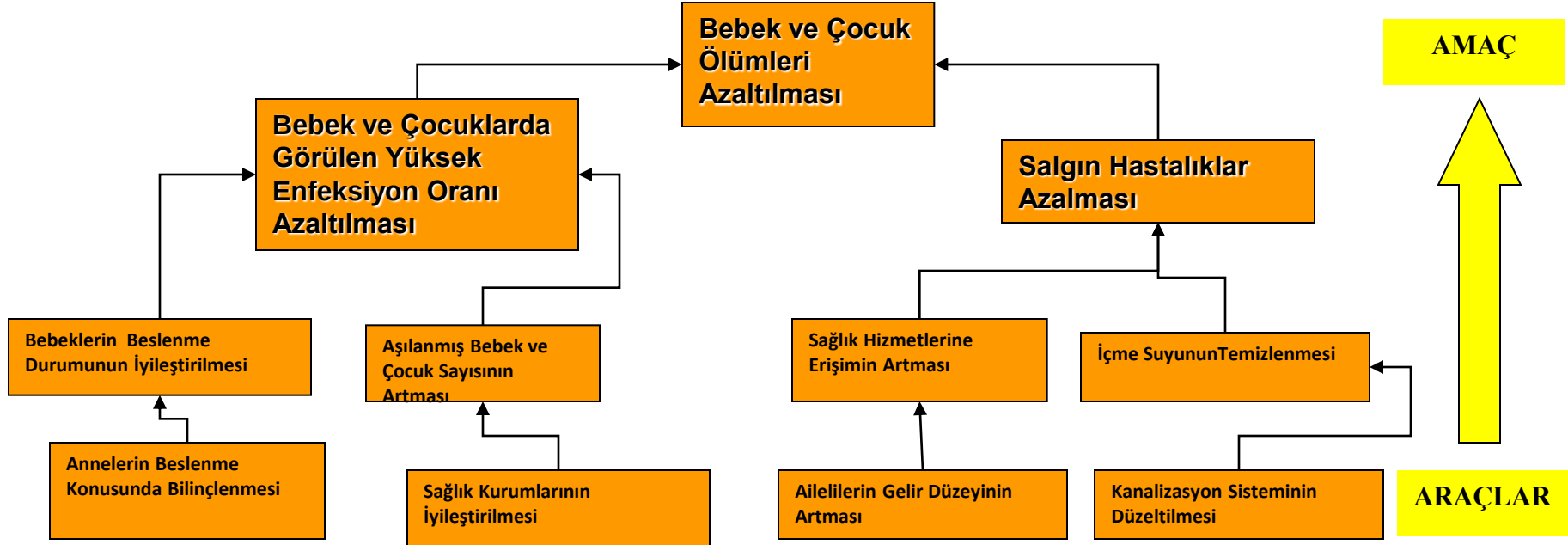
- Problem ağacındaki problemler pozitif olarak yeniden ifade edilir
- Problem ağacıyla karşılaştırılır ve yapılması gerekenler veya başarılması gerekenler yeniden ifade edilir
- Geçekçi bir şekilde revize edilmesi gereken ve/veya ekleme/çıkarma yapılması gereken hususlar tamamlanır
- Bağlantıların tutarlı olmasına dikkat edilerek **Hedef Ağacı** oluşturulur

Hedef Ağacı

Olumsuz durumların gelecekte olması arzu edilen ancak gerçekçi olan durumlara çevrilmesi



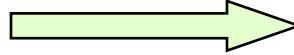
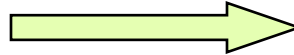
Hedef Analizi



Problem

Yüksek Oranlı Bebek ve Çocuk Ölümleri

Bebek ve Çocuklarda Görülen Yüksek Enfeksiyon Oranı



Hedef

Bebek ve Çocuk Ölümleri Azaltılması

Bebek ve Çocuklarda Görülen Yüksek Enfeksiyon Oranı Azaltılması

Adım 3: Strateji Analizi

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

Nasıl Yapılır?

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

Adım 3:Strateji analizi

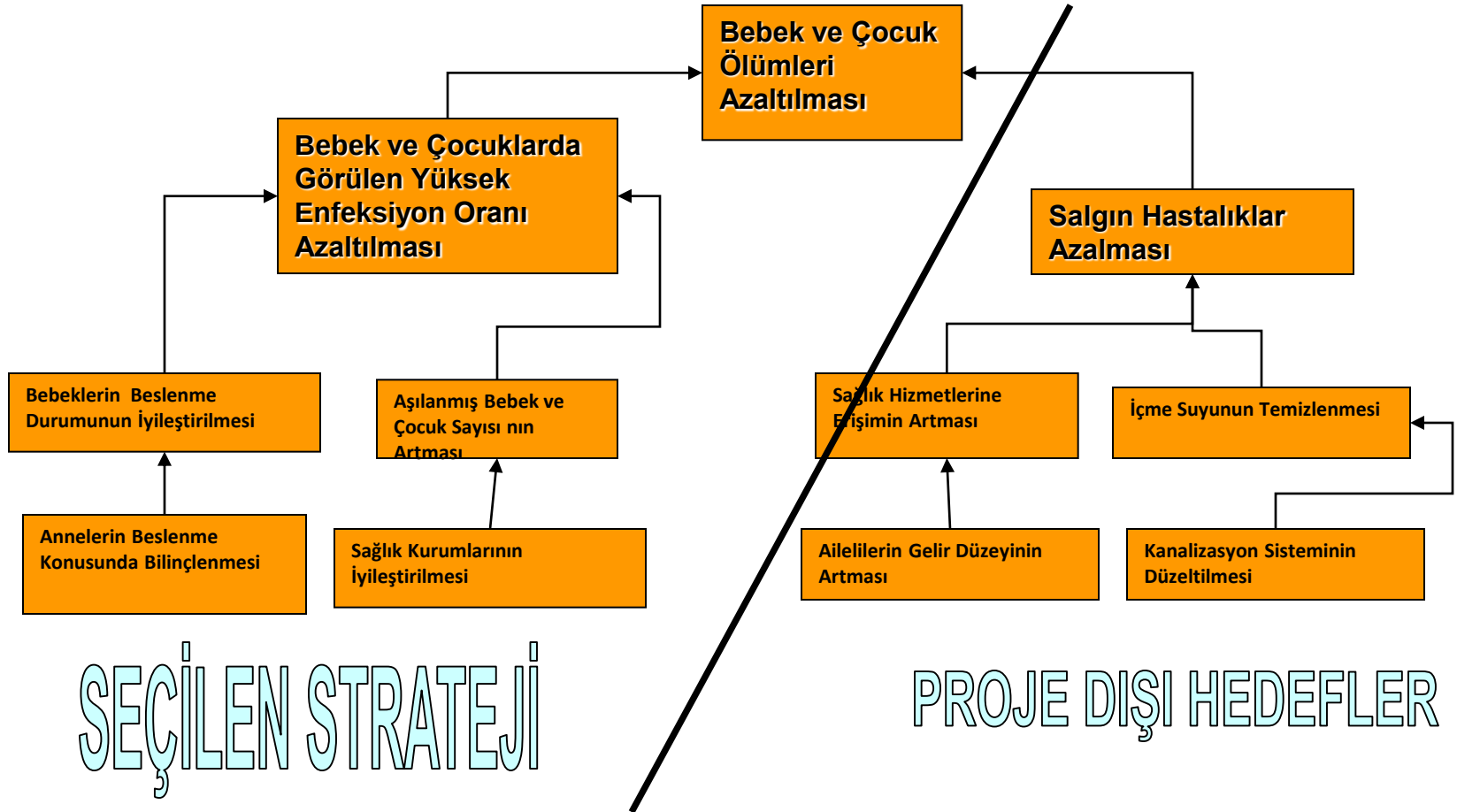
- Bu aşama, kendi kapasitemizi tanıdığımız ve tanımladığımız aşamadır.
- Yeteneklerimizi, gücümüzü, güçsüz yanlarımızı ortaya koymamız gerekir.

Adım 3: Strateji Analizi

Strateji Seçiminde Dikkate Alınacak Kriterler

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

Adım 3: Strateji Analizi



Paydaş Analizi: Paydaşlar

- Proje süreci veya sonuçlarından etkilenecek olanlarla, bunları etkileyebilecek olanlar paydaşlardır.
- Bireyler, gruplar, topluluklar veya kurumlar paydaş olabilirler.
 - Yararlanıcılar, çıkar grupları, kazananlar ve kaybedenler, aracılar ve karar alma süreçlerine dahil edilen ve dışlananlar
- Bu kimin sorunu? Bu sorunun çözümünden kim faydalananacak, kim zarar görecek? Sorularının cevapları paydaşları belirlememize yardımcı olur.

Adım 4: Paydaş (İlgili Taraflar) Analizi

Niçin Yapılır?

- Şahısları, grupları ve organizasyonları projeye ilgilerine göre belirlemek
- Bunların proje için önemli olan ilgi ve beklentilerini tanımlamak

PAYDAŞLAR Kimlerdir?

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

Paydaş Katılımı ve Projelerin Kalitesi

- Projenin toplumsal, ekonomik ve siyasal gerçekliklere uygun hale getirilmesine izin verir,
- Projenin geçerliliğini, uygunluğunu ve sürdürülebilirliğini artırır,
- Yerel kapasiteleri güçlendirir,

Birincil Paydaşlar

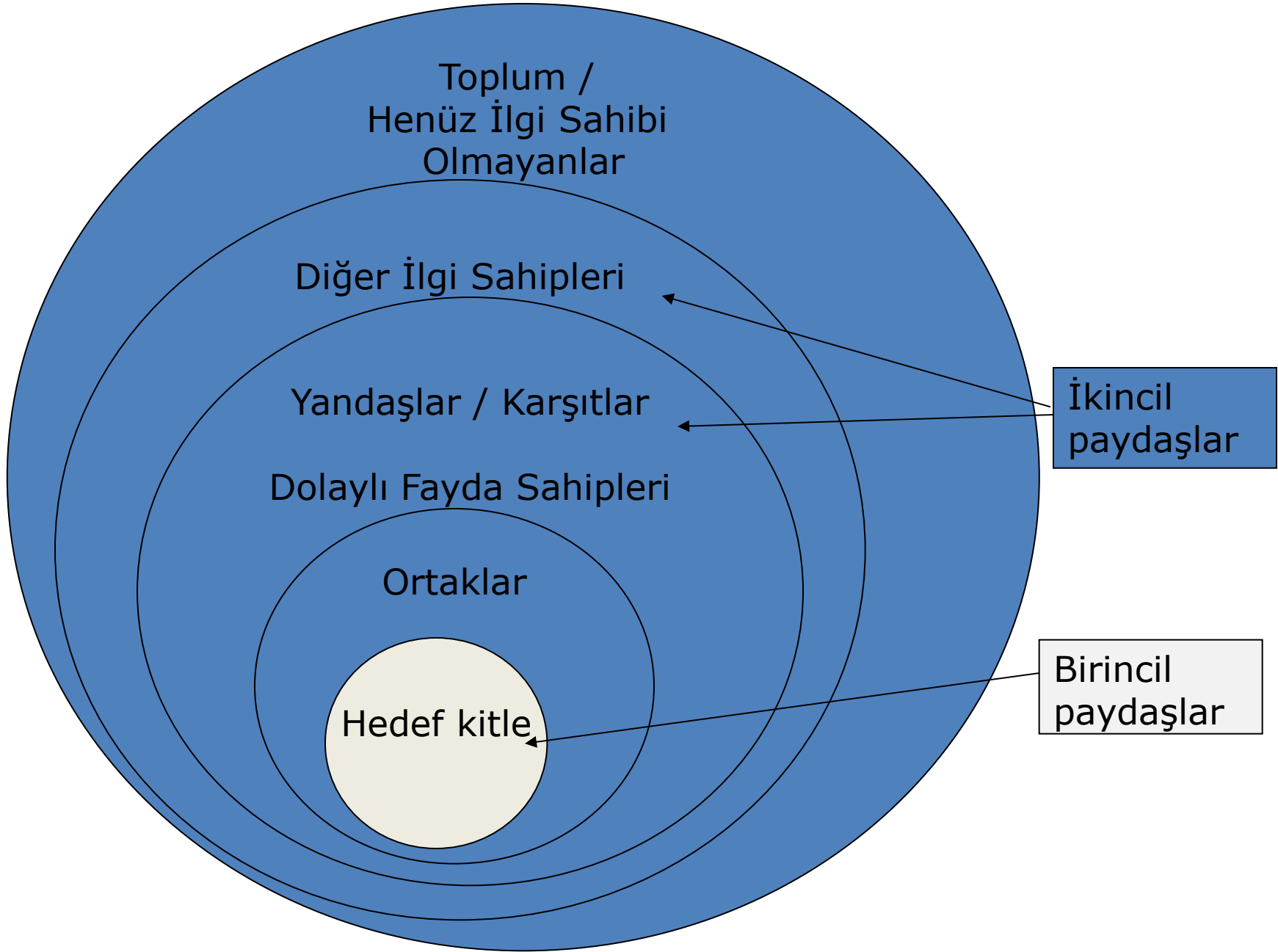
Projeden doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlardır.

Projenin ulaşmaya çalıştığı hedef grup(lar) ve doğrudan yararlanıcılar da birincil paydaştır.

İkincil Paydaşlar



Projenin çözmeye çalışacağı sorun ile ilgili olarak çıkarları olan veya aracı konumda olan diğerk kişi ve kuruluşları kapsar. Fon kuruluşları, ilgili resmi kuruluşlar, diğerk STK'lar gibi.



Paydaş Analizi Uygulaması

- Bütün paydaşları yazın (birincil, ikincil paydaşlar ve ortaklar.)
- Projenizle ilgili çıkarlarını (açık veya kapalı) ve amaçlarını yazın.
- Projeniz süresince her paydaş ile kuracağınız katılım ilişkisinin düzeyini belirleyin. (Ortak faaliyet, işbirliği-ortaklık, danışma, bilgilendirme, baskı gibi)
- Projenizin öncelik vermesi gereken paydaşları sıralayın.

Paydaşlara Sorulacak Sorular

Grup Özellikleri açısından

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

İlgileri ve motivasyonları açısından

- İhtiyaçlar
- Çıkarları(açık/gizli)
- Beklentileri
- Projeye karşı yaklaşımları

Paydaşlara Sorulacak Sorular

Potansiyelleri Açısından

- Güçlü yanları, zayıf yanları
- Olası katkıları

Planlama için Sonuç Çıkarma

- Bu grubun hangi beklentileri ve ihtiyaçları giderilmeli?

Örnek Paydaş Analizi

Paydaşlar ve Özellikleri	Paydaşın Sorunla İlişkisi	Paydaşın Projeden Etkilenme Derecesi	Paydaşın Zayıf ve Güçlü Yönleri	Paydaşın Projeye Etkisi
Anne ve Çocuklar Çocukları beslenme koşullarından olumsuz etkilenen, düşük gelirli ve genelde annelerin enformel işçi olarak çalıştığı ya da çalışmadığı 1500 anne ve çocuk-	-Anne-çocuk sağlığı olumsuz etkileniyor - Bulaşıcı hastalıklar yaygınlaşıyor -Kötü maddi durumdan dolayı yaygın sağlık hizmetlerine erişim kısıtlı. - Çoğunun sosyal güvencesi yok	+	-Karar verme organlarına sınırlı etki - enformel ekonomik koşullar -sürdürülebilir sağlık sistemi maliyetlerine erişim -Psikolojik motivasyon yüksek	2
Belediye 250 bin nüfuslu ancak yoğun sanayileşmeye yanıt vermekte zorlanan altyapı ve hizmetler	-Kamusal sorumluluk alanı -Ancak sınırlı kaynaklar ve ekonomik gelişme zorunlulukları mevcut -Kadınların bilinçlendirilmesi ve altyapı sağlanması ilgi alanı	+	-Sorumluluklar sayıca ve maliyetçe yüksek, öncelik belirlemede sıkıntı -Beslenme konusunda maddi destek	3
İl Sağlık Müdürlüğü ve Sağlık Bakanlığı Kentteki dernekler	-İlk adım sağlık hizmetlerinin tüm halka sağlanması - Sağlık eğitiminde yerel işbirlikleri	+	-Anne çocuk sağlığı Eğitim konusunda yeterli bilgi ve deneyim, -Aşılama konusunda maddi destek	4

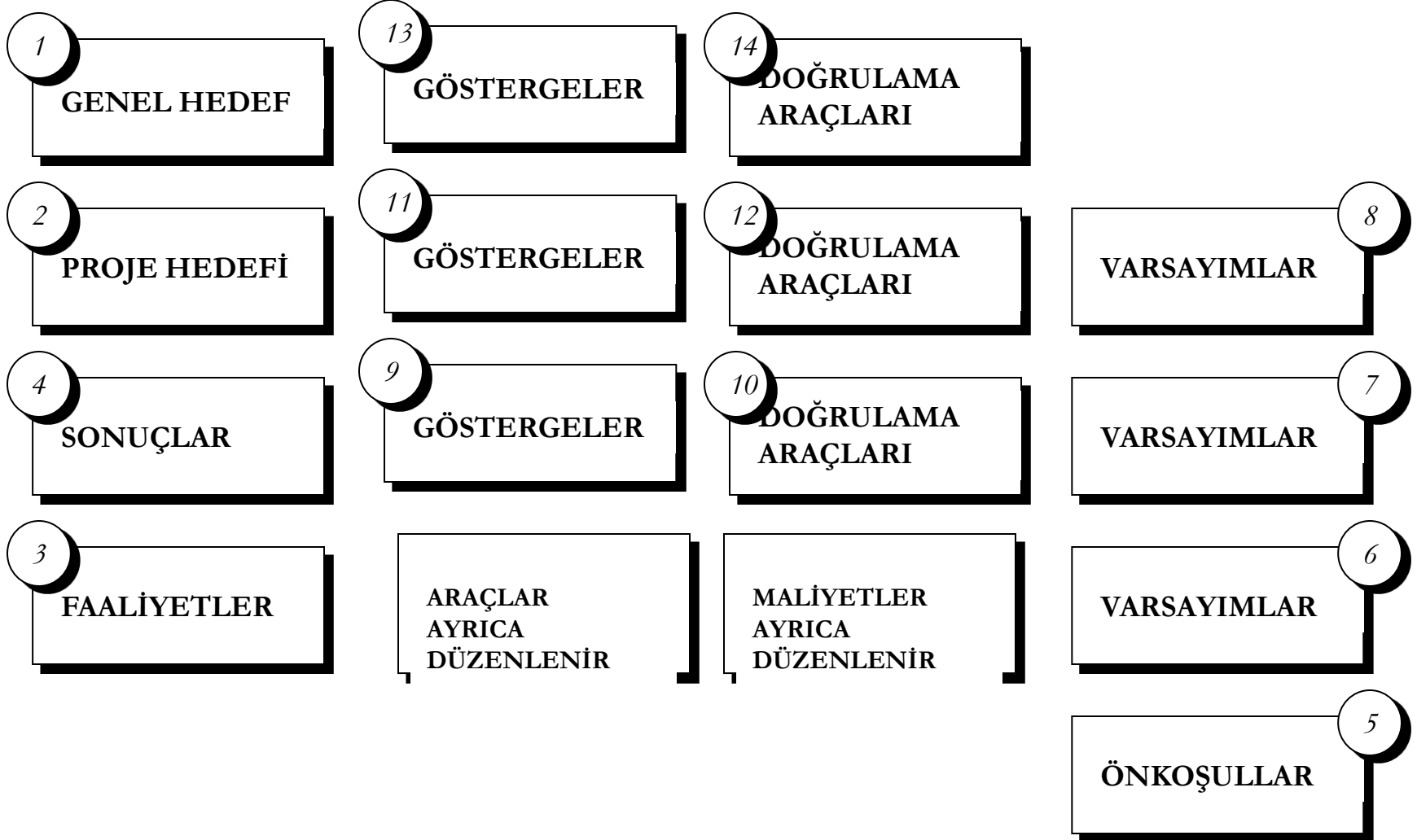
MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİNİN HAZIRLANMASI

Adım 5: Mantıksal Çerçeve

Matrisinin Hazırlanması

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

Mantıksal Çerçevenin Hazırlanması için Yaklaşım



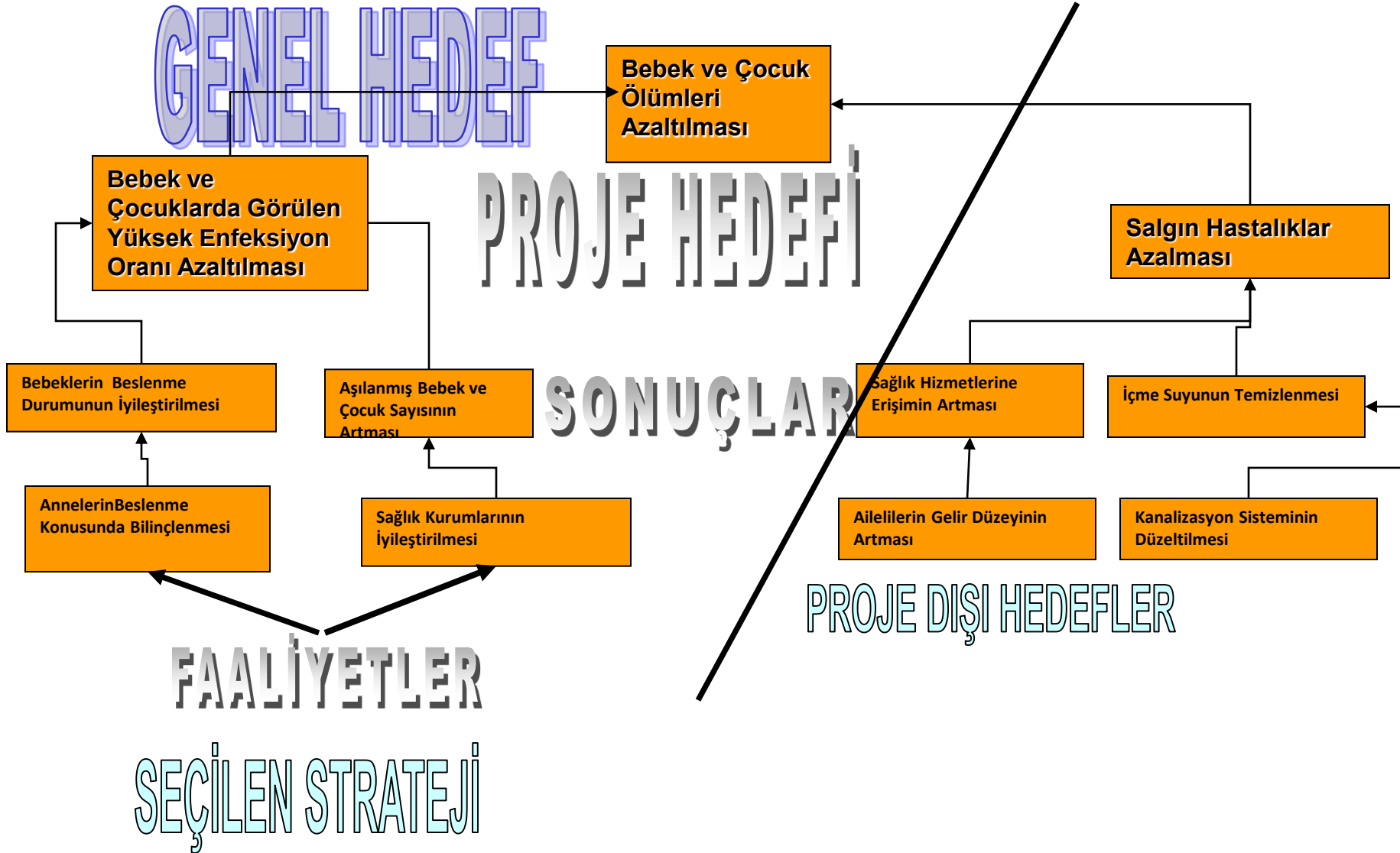
Strateji Analizinden Mantıksal Çerçeve Matrisine

- Hedeflerin nasıl yazılması gerektiğine karar verin
- Stratejiyi seçin
- Seçtiğiniz stratejinin ağacını tamamlayın
- Hedeflerin nasıl ifade edileceğine karar verin
- Hedefleri mantıksal çerçeveye aktarın (genel hedef, proje hedefi, sonuçlar)
- Hedefleri gözden geçirin (araç-amaç ilişkisi)
- Olası etkinlikleri tanımlayın

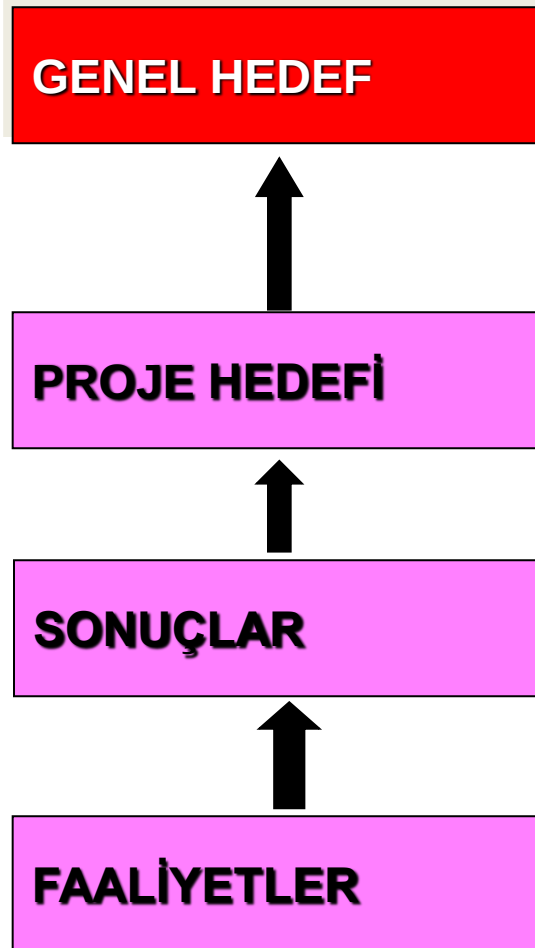
Hedeflerin Seviyeleri



Strateji Analizinden MÇM'ye



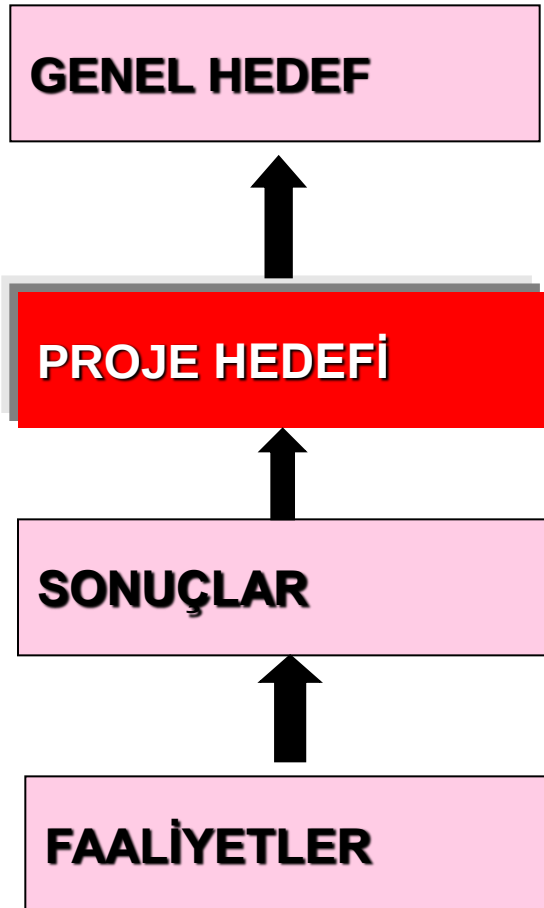
Projenin Genel Hedefi



HEDEF AĞACININ ÜST KISMINDA YER ALAN VE PROJENİN KATKIDA BULUNACAĞI HEDEFLER

Genel hedef aynı zamanda ideal durumu tanımlar. Ulaşılması uzun dönemlidir. Her bir projenin amacına erişmesi, genel hedefe bir adım daha yaklaşmayı olanaklı kılar.

Proje Amacı



- Projenin gerçekleştirilmesiyle erişilecek olan ve projenin kendisinden daha uzun ömürlü olması beklenen hedef.

Hedef Ağacı ile Genel Hedef Arasındaki İlişki

- Genel Hedef için hedef ağacında çözmek istenilen temel sorunun üzerine yerleştirilmiş etkiler dikkate alınmalıdır.
- Proje hedefi için hedef ağacında çözmek istenilen temel sorunun kendisini dikkate alınmalıdır.

Proje Hedefi ve Genel Hedef Oluřturma

Proje hedefi için aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekir;

1. Kim yapacak?
2. Kim yararlanacak?
3. Ne tür bir dönüşüm yaratacak?

Trakya Anne&Çocuk Sağlığı Derneğı, merkezde yaşayan, düşük gelir seviyesinde ailelerin bebeklerinde görülen yüksek enfeksiyon oranını azaltarak, toplumsal sağlık alanında özellikle bebeklerin korunması konusunda katkı sağlayacak.

Proje Hedefini **SMART** Hale getirme

- **S** - (Specific) **Özgün**-Belirli-Özel: Amaç özel, belirli veya somut olmalıdır.
- **M** - (Measurable) **Ölçülebilir**: Nitelik veya nicelik içermelidir.
- **A** - (Achievable) **Ulaşılabilir**-Gerçekleştirilebilir: Kabul edilebilir bir maliyete gerçekleştirilebilmelidir.
- **R** - (Realistic) **Gerçekçi**-Uygun: Proje, yöneticilerinin yönetebilecekleri uygunlukta olmalıdır.
- **T** - (Timely) **Süreli**: Amaca, sonuca ne zaman ulaşmamız gerektiğini belirtmelidir.

SMART'laştırma

- Adım 1: Projenizin hedefinin belirli, ulaşılabilir maliyetli ve yönetilebilecek gerçekçilikte olup olmadığını gözden geçirin.
- Adım 2: Proje amacını yazın ve nicelik (miktarı) ekleyin:
- Adım 3: Nitelik ekleyin:
- Adım 4: Süre ekleyin:

SMART örnek

Adım 1: Projenizin amacının belirli, ulaşılabilir maliyetli ve yönetilebilecek gerçekçilikte olup olmadığını gözden geçirin.

Adım 2: Proje amacını yazın ve nicelik (miktar) ekleyin:

Trakya Anne&Çocuk Sağlığı Derneği, merkezde yaşayan, düşük gelir seviyesinde 1500 ailelenin bebeklerinde görülen yüksek enfeksiyon oranını azaltarak, toplumsal sağlık alanında özellikle bebeklerin korunması konusunda katkı sağlayacak.

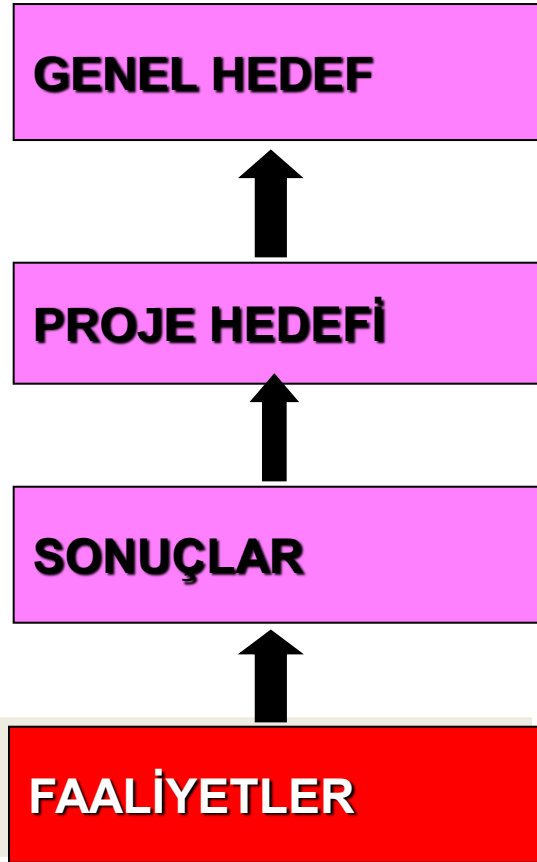
Adım 3: Nitelik ekleyin

Trakya Anne&Çocuk Sağlığı Derneği, merkezde yaşayan, düşük gelir seviyesinde 1500 ailelenin bebeklerinde görülen yüksek enfeksiyon oranını azaltarak, kızıl, kızamık, menenjit, hepatit vb hastalıkların önüne geçip, yaygınlaşmasını önleyerek, toplumsal sağlık alanında özellikle bebeklerin korunması konusunda katkı sağlayacak.

Adım 4: Süre ekleyin:

2 Yıl içerisinde Trakya Anne&Çocuk Sağlığı Derneği.....

Proje Faaliyetleri

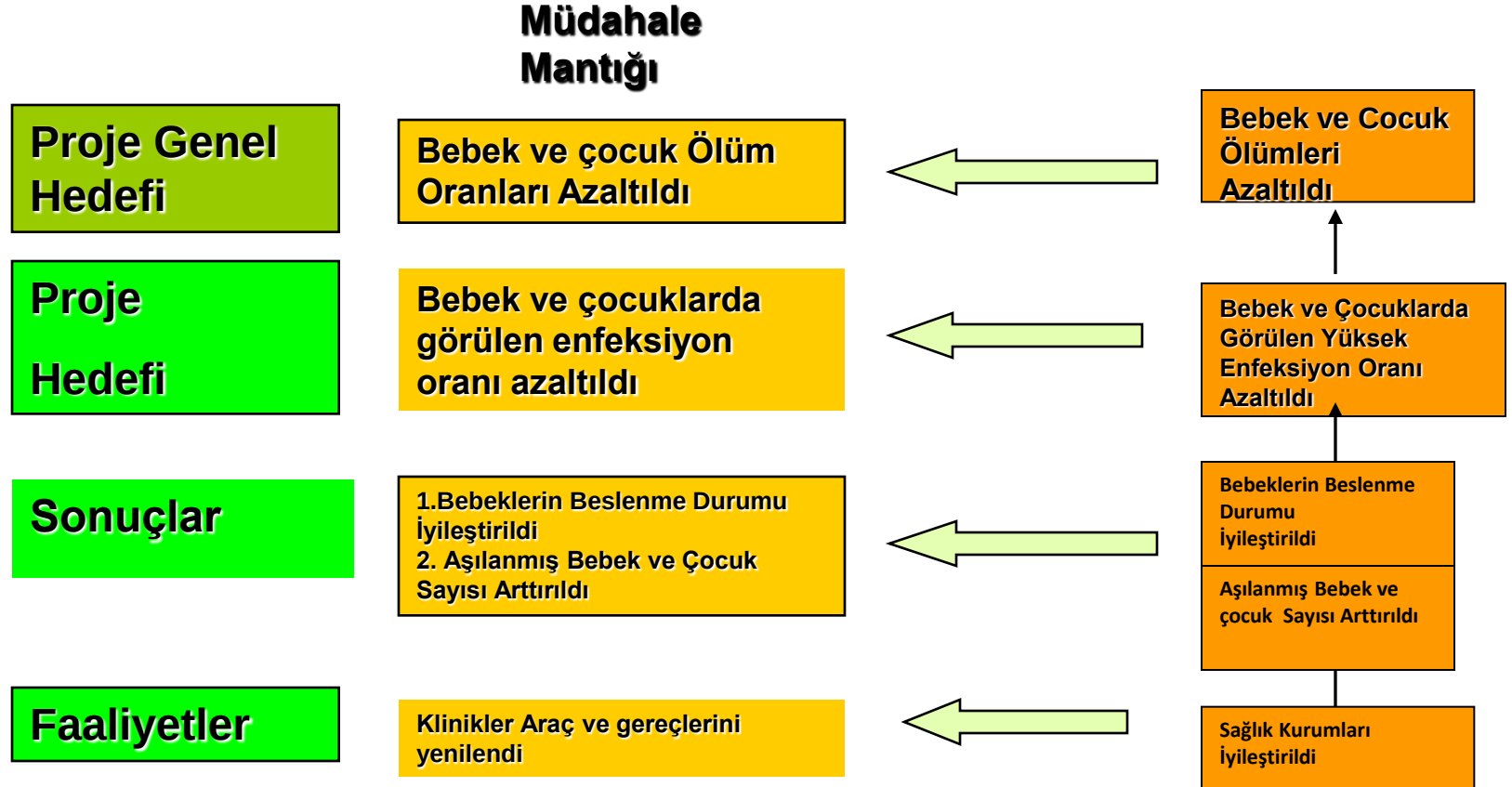


- FAALİYETLER: **Sonuçları Elde Etmek İçin Yapılması Gerekenler**
 - Hedefler Şemasından Çıkarılır
 - Özel Teknik İncelemelerle Ortaya Çıkar
 - Paydaşlar Analizinde Belirlenir

Faaliyet Nedir?

- Projenin amacına ulaşması ve gerekli dönüşümün sağlanması için gereken bütün işlerdir. Her faaliyet somut bir işlemdir
- Bir projenin zaman çizelgesi ve bütçesinin temelini faaliyetler oluşturur.
- Faaliyetler projenin hedefi değildir. Hedefe ulaşmak için uygun araçlardır. Projelerde tüm dikkatin faaliyetlere yoğunlaşıp amacın ihmal edilmesi en çok karşılaşılan hatalardandır.
- Eğer faaliyetler iyi planlanır ve uygulanırsa çıktılara(beklenen etkilere) ulaşılacaktır. Bunlar da amaca ulaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Strateji Analizi Sonuçlarından Müdahale Mantığı'na Geçiş



Faaliyet Planı

Bir faaliyet Planı:

- Hedefe Yönelik Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını Sürdürür
- Faaliyetleri Operasyonel Detaylara Ayırır
- Faaliyetlerin Sırasını, Süresini ve Önceliğini Netleştirir
- Kilometre Taşlarını Belirler
- Yönetim ve Uygulama Sorumlulukları ile Yönetim Görevlerini Dağıtır

Faaliyet Planı

Faaliyet Planının Hazırlanma Aşamaları:

Ana faaliyetlerin listelenmesi; MÇ'deki faaliyetler operasyonel detayda faaliyet planının hazırlanması için bir baz olarak kullanılabilir.

Faaliyetleri detaylandırmak; faaliyetleri detaylandırmanın amacı onları organize etme ve yönetme işlerini kolaylaştırmaktır. Bunun kritik noktası detaylandırmayı doğru yapmaktır. En yaygın hata fazla detaylandırmaktır. Planlamacı gerekli zaman ve kaynakları öngörür ve sorumlulukların dağıtılması için yeterli ayrıntıya sahip olur olmaz detaylandırmayı durdurmalıdır.

Sıralama ve bağımlılıkların belirlenmesi; faaliyetler yeterince detaylandırıldıktan sonra birbirleriyle ilişkilerine karar verilmelidir. Sıralama bir faaliyetin hangi faaliyeti izleyeceğini, bağımlılık ise birisi bitmeden başlayamayacak veya tamamlanamayacak faaliyetler dizisini gösterir. Bağımlılıklar aynı kişi tarafından yapılacak faaliyetler arasında da olabilir.

Faaliyet Planı

Faaliyet Planının Hazırlanma Aşamaları:

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

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

Faaliyet Planı

Belirgin önemi olan noktaları (Kilometre Taşları) belirlemek; bunlar proje uygulamasının izlenmesi için kolaylık sağlarlar. En yalın şekliyle bunlar her bir faaliyetlerin tamamlanacağı öngörülen tarihlerdir. (Örneğin; eğitim ihtiyaçlarının 2015'e kadar tamamlanması).

Gerekli ihtisas/becerinin tamamlanması; ne yapılması gerektiği ortaya konduğunda gerekli ihtisası belirlemek kolaydır. Böylece mevcut beşeri sermaye ile Faaliyet Planının gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini öngörmek ve gerekli eksikliklerin tamamlanması mümkün olur.

Grup içinde işlerin tahsisi; hangi işi kimin yapacağını belirlemekten daha kapsamlı bir şeydir. Görev ve sorumluluklar belirlenir ve bunların dağılımında bireylerin yetenek, deneyim ve kapasiteleri dikkate alınır. Bireylerin görevlerinin gereğini yeterince kavramış olmaları sağlanır. Eğer bu sağlanamazsa alt faaliyetlere ilişkin tüm detayların da belirlenmesi durumunda kalınabilir.

Faaliyetlerden sorumlu kişilerin/birimlerin iş planlarında **haftalık zaman aralığı** kullanılabilirken, genel bir faaliyet planında, termin, **aylık veya üç aylık** bazda belirlenmektedir.

Ana Faaliyetlerin Planlaması

1- Annelere Beslenme konusunda eğitim hazırlanması

2- Eğitim programı düzenlenmesi

3- Kliniklerin araç ve gereçleri yenilenmesi

4- Daha fazla sayıda bebek aşılanması

İş Döküm Ağacı: Ana Faaliyetlerin Saptanması

Bebek ve Çocuklarda Görülen Yüksek Enfeksiyon Oranı Azaltılması

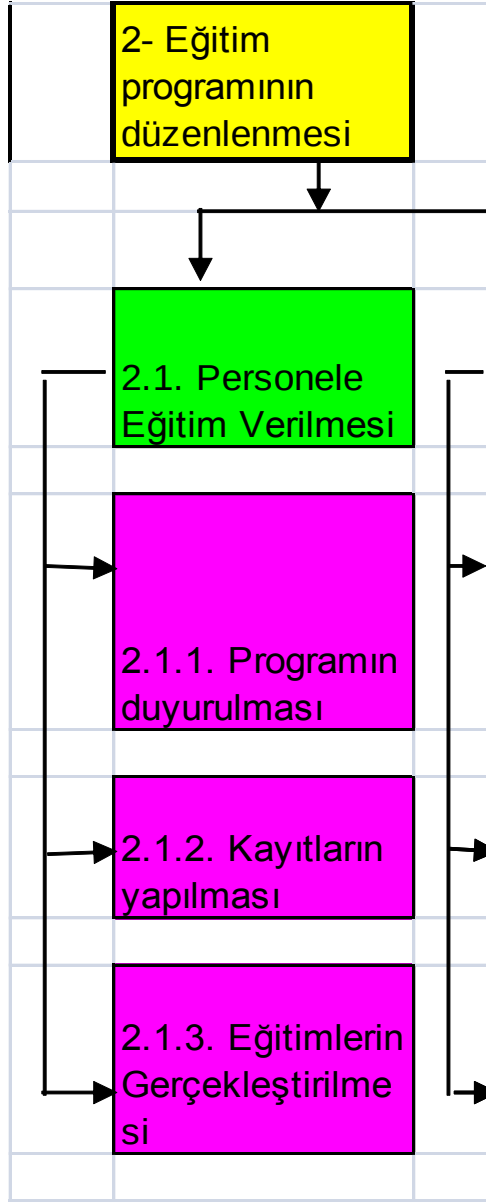
1- Beslenme konusunda eğitim verilmesi

2- Eğitim programının düzenlenmesi

3- Kliniklerin araç ve gereçleri yenilenmesi

4- Daha fazla sayıda bebek aşılınması

İş Döküm Ağacı: Faaliyetlerin Detaylandırılması



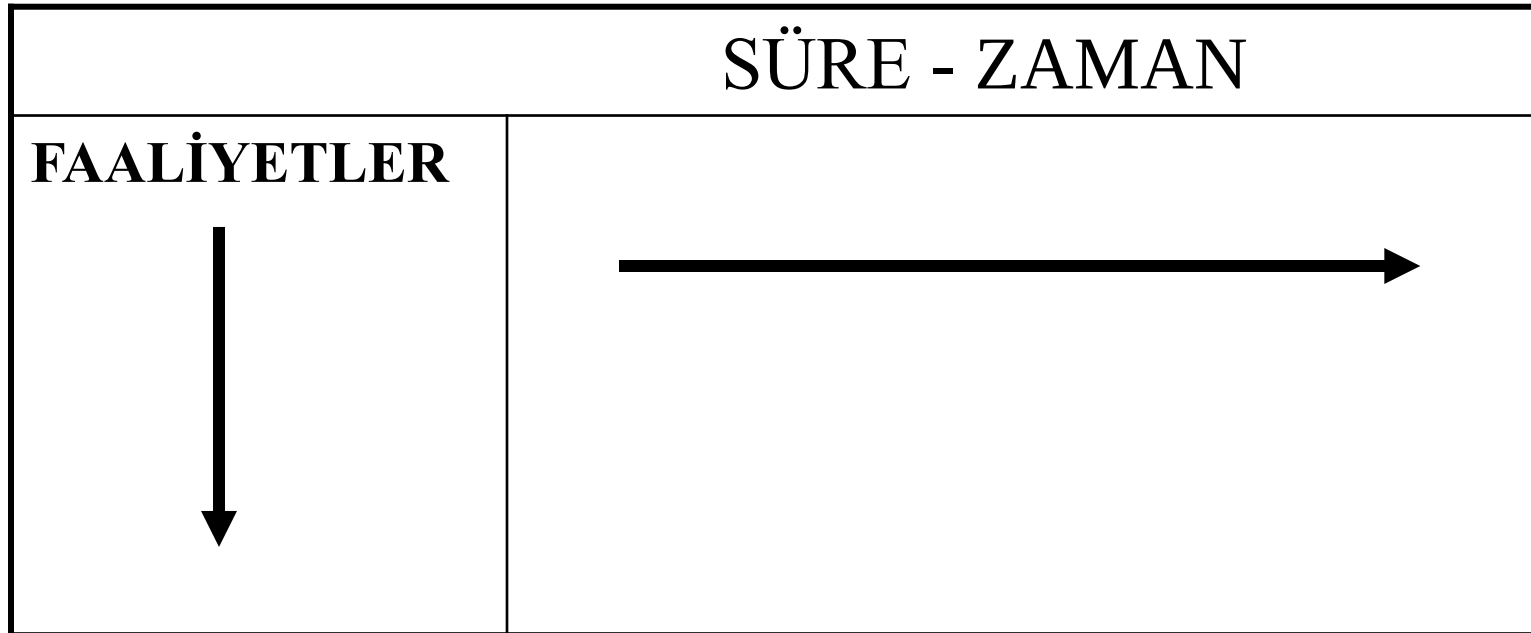
En üste ANA Faaliyetleri koyun, her ana faaliyetin altına o faaliyet ile ilgili alt faaliyetleri yerleştirin

ANA VE ALT FAALİYETLERİ ZAMANA GÖRE SIRALAYIN

Faaliyet-Zaman Planlaması

Gantt Şeması

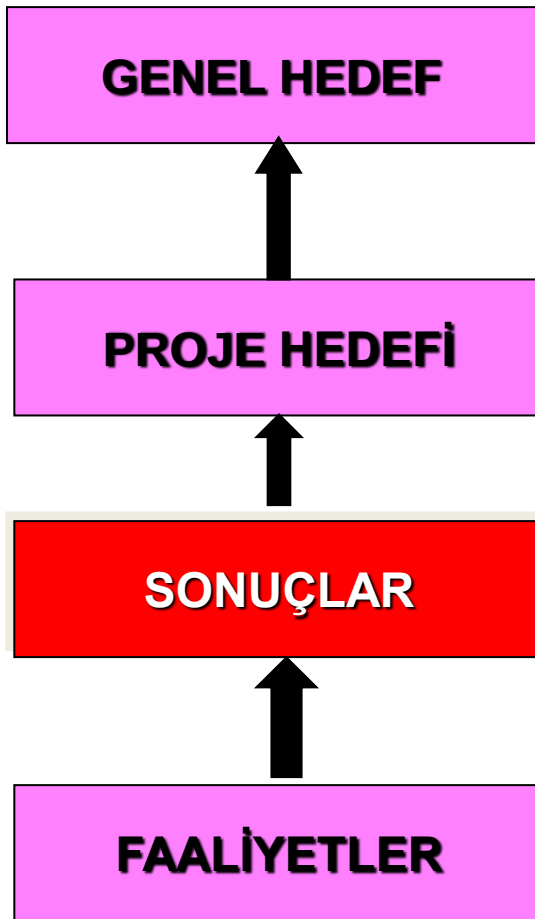
- Gantt Şeması, işdöküm ağacında yatay olarak bulunan faaliyetleri dikey olarak listeler ve sürelerini tanımlar



FAALİYET PLANI- GANTT ŞEMASI

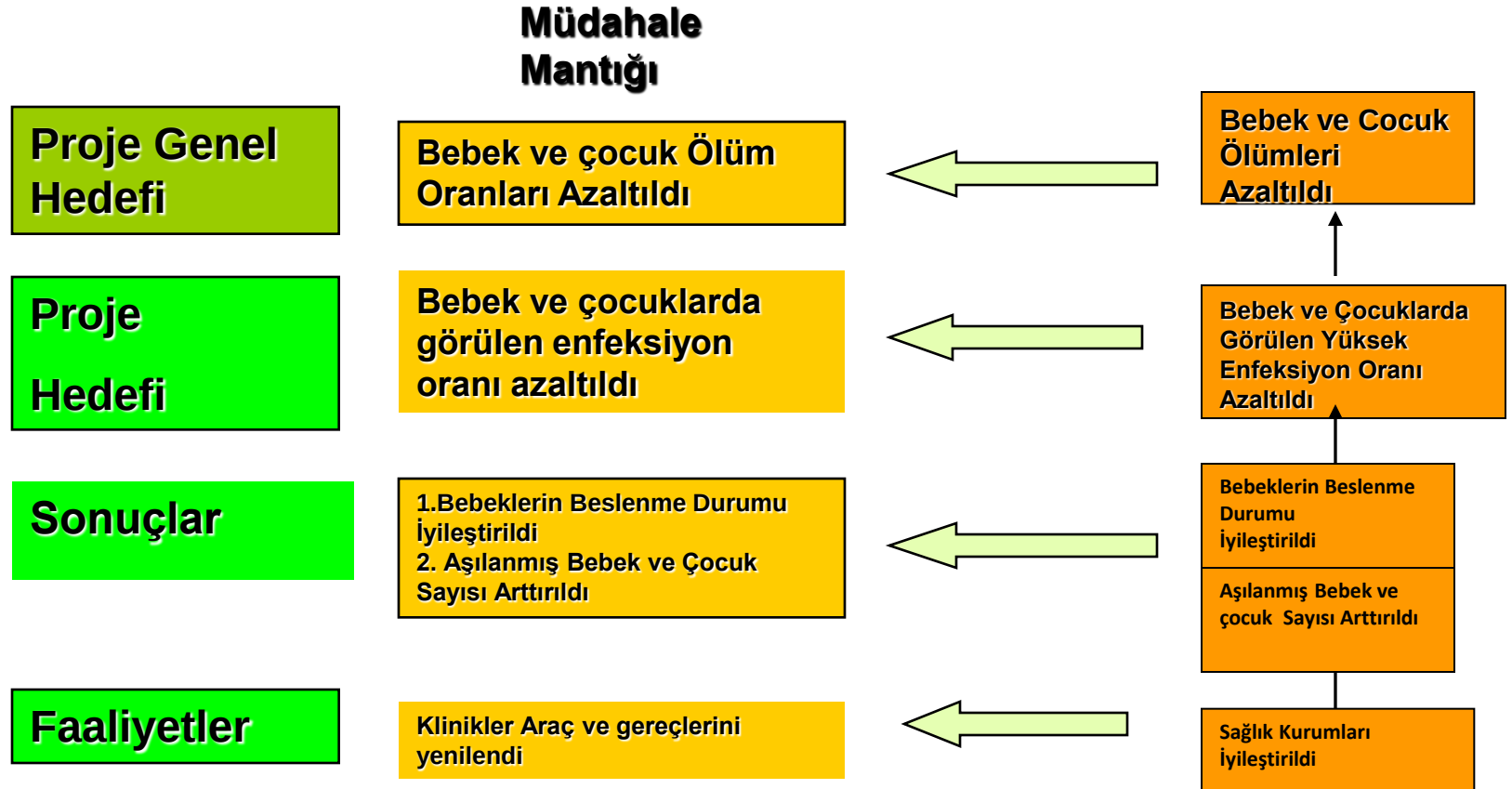
[illegible]

Proje Sonuçları



- Hedef Ağacından Elde Edilir ve Proje Hedefine Erişilmesini Sağlayan Hedefleri İçerir

Strateji Analizi Sonuçlarından Müdahale Mantığı'na Geçiş



Proje Sonuçları

- Her ana faaliyet için, biz bu faaliyeti nasıl bir etki yaratmak için yapıyoruz sorusu cevabıdır.
- **Örn. Faaliyet:** ...bölgesinde salgın hastalıkların azaltılması

Sonuç:Bölgede sağlık ocağı kuruldu **KÖTÜ**

Sonuç: Bölgede koruyucu aşı olan kişi sayısı %20 arttı **İYİ**

Proje Sonuçları

- Her ana faaliyetin bir sonucu olmalı, faaliyetlerden bağımsız bir sonuç olmamalı. Sonuçlarda **di'li geçmiş zaman** kullanın.
- Bu aşamada, mantıksal çerçeve matrisine sonuç/çıktı yazarken bir açıklama olmayacak, sadece di'li geçmiş zamanda bir cümle yazılacak

Proje Sonuçları Uygulama

- Planlama grubu içinde her ana faaliyet için **“biz bu faaliyeti nasıl bir etki yaratmak için yapıyoruz”** kılavuz sorusunu sorun ve verdiğiniz cevabı (elde etmek istediğiniz sonucu) faaliyetinizin karşısına yazın.

Ana faaliyet

1.....

2.....

Sonuç

1.....

2.....

Varsayımlar

Varsayımlar nedir?

- Projenin başarısını etkileyen veya belirleyen, proje yöneticilerinin doğrudan kontrol edemediği dışsal faktörlerdir

Niçin gereklidirler?

- Müdahale mantığı asla gerçek durumu kapsayamaz. Dışsal faktörler başarı üzerinde önemli etkilere sahiptirler ve tanımlanarak dikkate alınmalıdırlar.

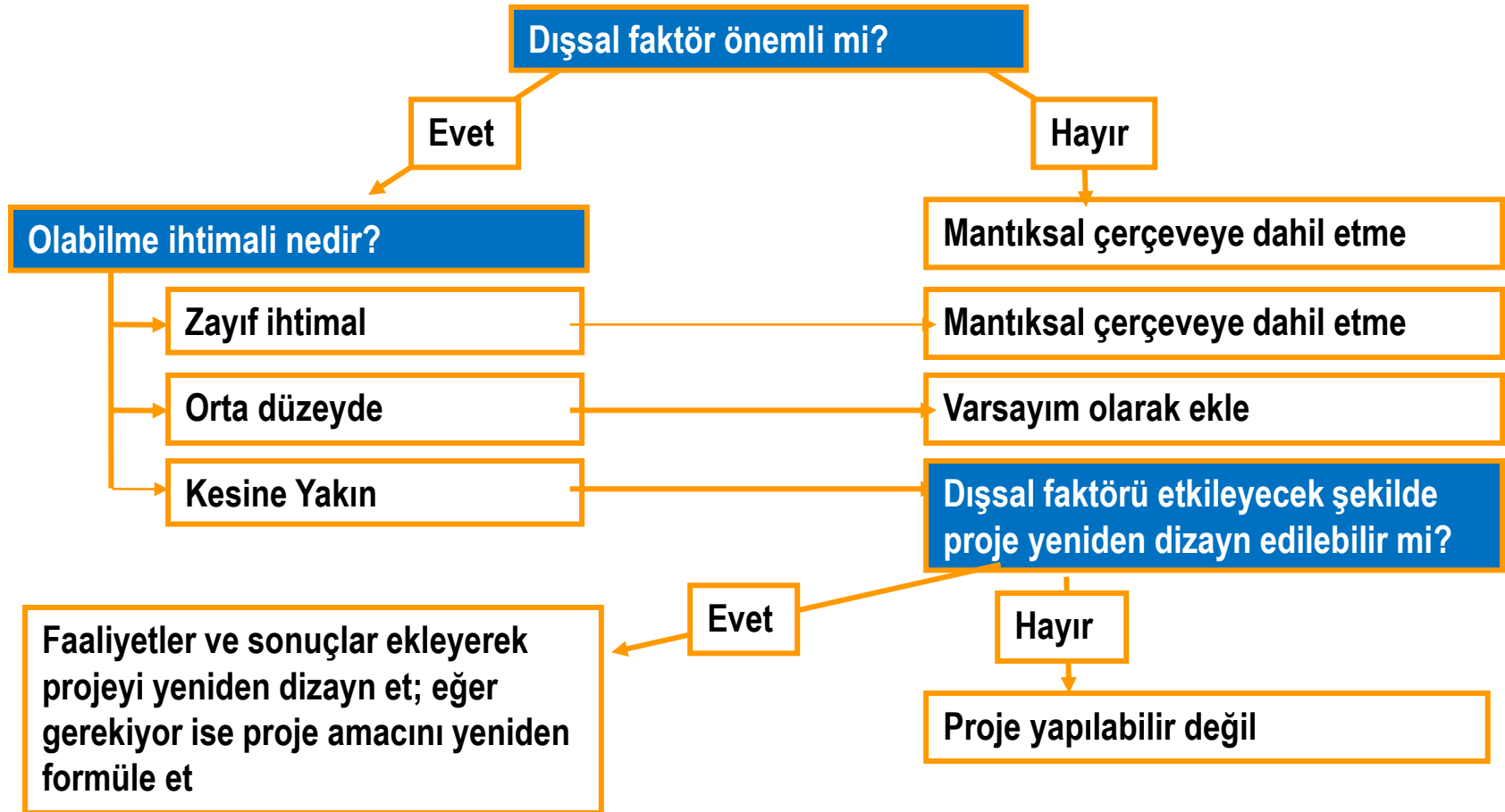
Önkoşullar nelerdir?

- Faaliyetler başlamadan önce aşılması gereken koşullardır

Varsayımların Oluşturulması

- Proje faaliyetlerine başlanabilmesi için gerekli önkoşulları belirlenmesi,
- Hiyerarşik sıralamada, seçilen strateji ile tam olarak kapsanamayan ancak projenin başarısı açısından önemi bulunan dışsal faktörlerin ifade edilmesi,
- Bu faktörlerden hangilerinin Genel Amacın, Proje Amacının veya Sonuçların gerçekleştirilmesi için gerekli olduğunun belirlenmesi ve mantıksal çerçevenin uygun seviyesine yerleştirilmesi,
- Varsayım Değerlendirme Algoritması'nı kullanarak dışsal faktörlerin önemleri konusunda karar oluşturulması,
- Mantıksal çerçevenin tamamını gözden geçirerek müdahale mantığının ve varsayımların tam olarak belirlenip belirlenmediğini kontrol edilmesi.

Varsayım Değerlendirme Algoritması



Varsayımların yerleştirilmesi

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

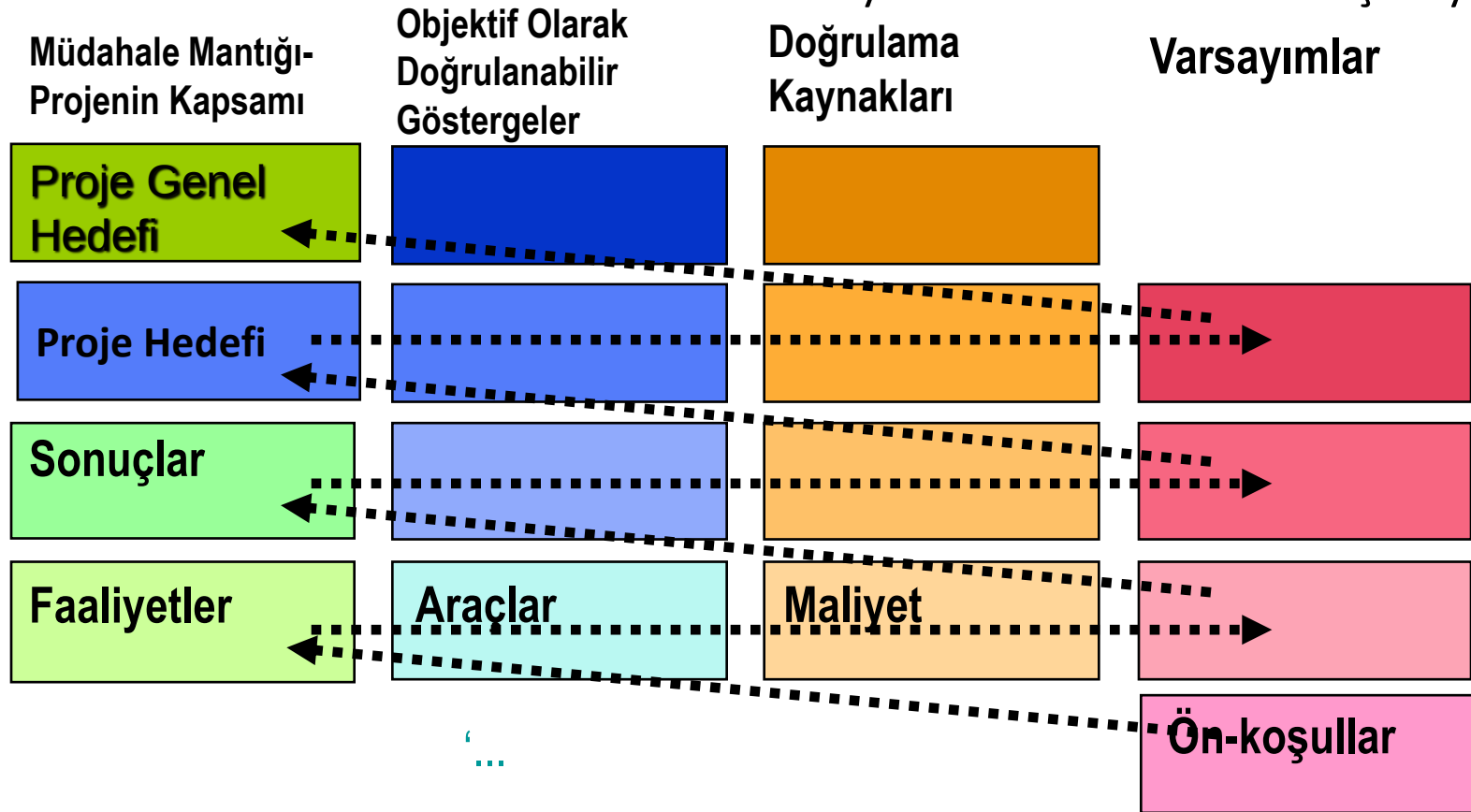
Örnek risk analizi

- Tanımlama: Riskler neler?
- Kadın tutuklularla yapılacak bir meslek edindirme projesinde, Adalet Bakanlığının tutukevlerinde çalışma izni vermemesi.
- Tahmin etme: Olma olasılığı ne?
- İzin vermeyebilir mi? EVET
- Değerlendirme: Yaklaşık olarak etkisi ne?
- Proje gerçekleşemez!

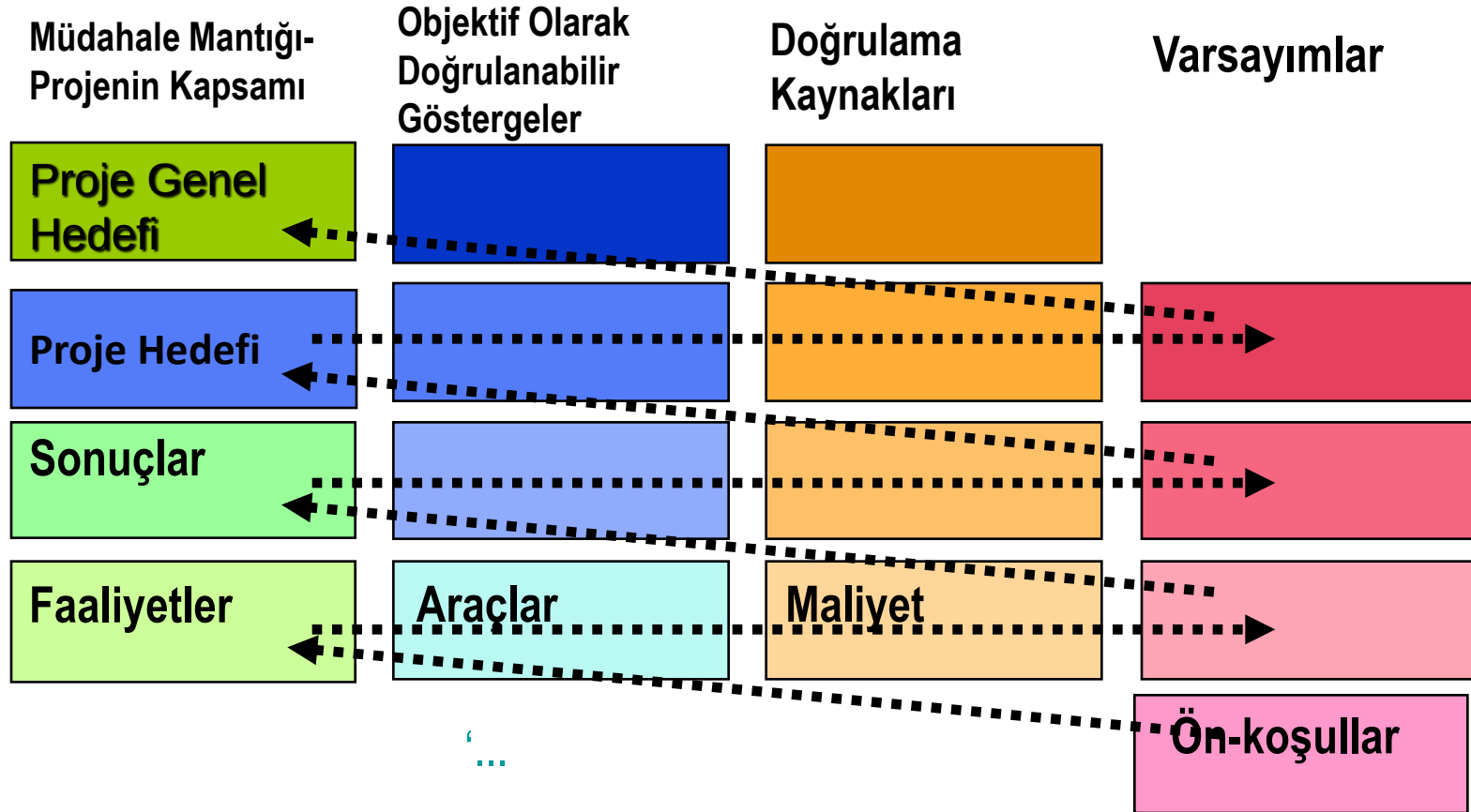
Mantıksal Çerçevenin Yapısı (1)

DİKEY MANTIKTA

- Projenin hedefini belirleyen
- Nedensel ilişkileri açıklayan
- Önemli varsayımları ve belirsizlikleri açıklayan



Mantıksal Çerçevenin Yapısı (2)



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

2.Faaliyetler yapılır ve varsayımlar tutarsa sonuçlar gerçekleşecek.....

3.....

Göstergeler

Nedir?

- Proje hedefini operasyonel olarak ölçebilen, performans ölçüm olanağı sağlayan ve projenin her aşamada izlenmesine olanak sağlayan araçlardır. Her bir gösterge kısaca müdahaleye ilişkin **Nicelik, Nitelik, Zaman ve Yer** konusunda bilgi içermelidir. Ayrıca göstergeler **SMART** olmalıdır

Ne İşe Yararlar?

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

Not: Sıklıkla, bir hedef için birden fazla gösterge kullanmak gereklidir. Böylece, hedefin başarılp başarılmadığı konusunda daha güvenilir bilgi elde edilir.

Tarafsız Doğrulanabilir Göstergeler “Smart” Olmalı

- **S**PECIFIC (Spesifik), ölçmesi gereken şeyi ölçen

- **M**EASURABLE (Ölçülebilir)

Kabul edilebilir maliyetler içerisinde tarafsız olarak doğrulanabilir olmalı

- **A**GREED UPON (Üzerinde uzlaşılan)

Bütün taraflar göstergenin özellikleri konusunda uzlaşmış olmalı

- **R**EALISTIC & SENSITIVE (gerçekçi ve duyarlı)

Proje hedefleri ile ilgili ve değişime duyarlı olmalı

- **T**IME BOUND & COST EFFECTIVE (Süreli ve maliyet etkin)

Tarafsız Doğrulanabilir Göstergeleri Özgün Kılmak İçin “Qqt” Testini Uygula

Hedefler

Kurum personeline hizmet içi eğitim sağlanması/Aşı yapılması

Tarafsız Doğrulanabilir Göstergeler (TDG)

Quantity - Miktar

Örnek1 : 100 personele hizmet içi eğitim sağlanması

Örnek 2: 1500 çocuk aşılması

Quality - Nitelik

Örnek 1: 100 personele “Kamu mevzuatı” konusunda hizmet içi eğitim sağlanması

Örnek 2: 1500 çocuğa, karma, hepatit A, B, kızılçık aşısı yapılması.

Time - Zaman

Örnek: 100 personele Ocak 2015’e kadar “Kamu mevzuatı” konusunda hizmet içi eğitim sağlanması

Örnek 2: 1500 çocuğa 12. ay içinde

Doğrulama Kaynakları

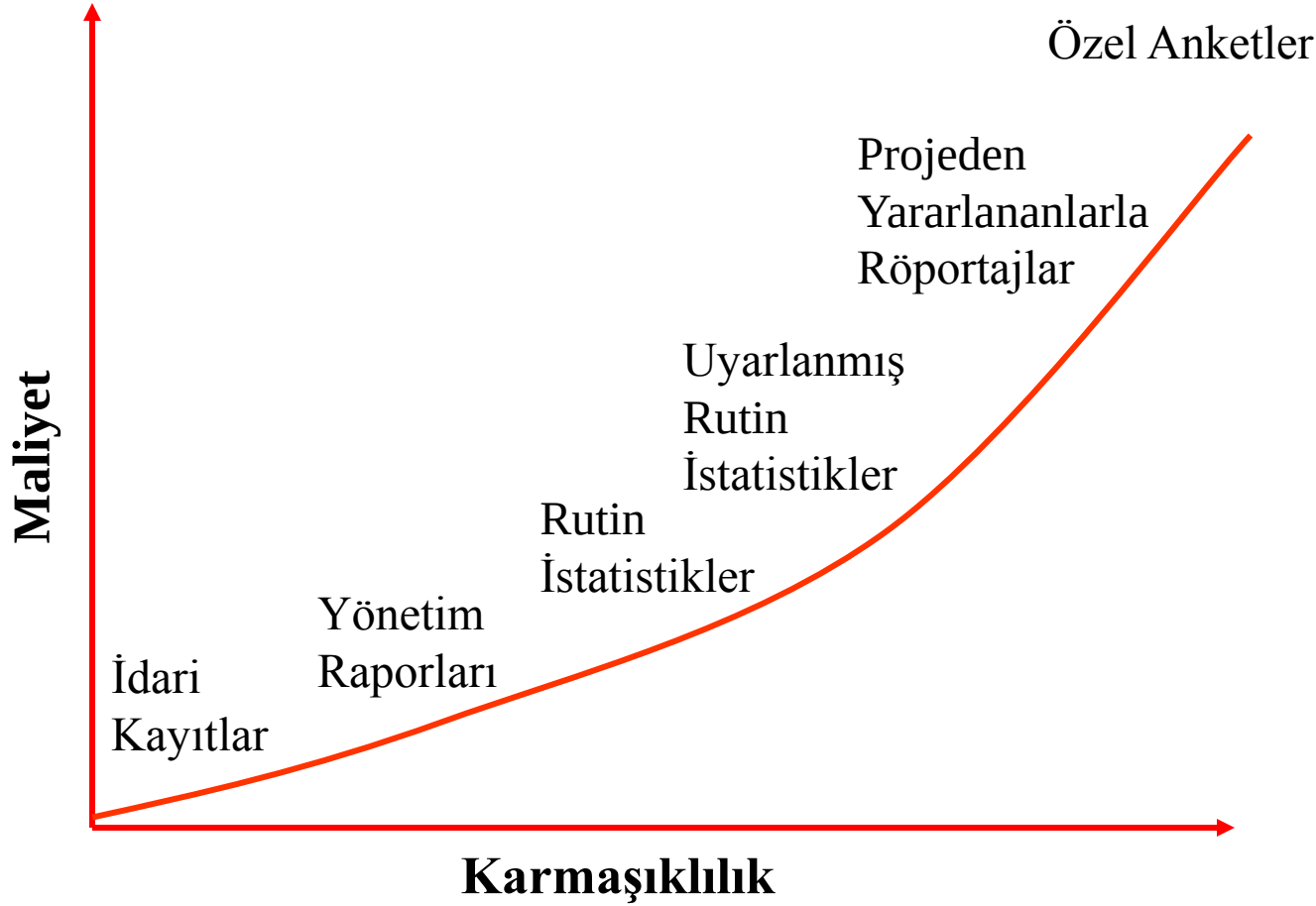
Doğrulama Kaynakları, göstergelerin kontrol edilmesi için gerekli bilgiyi sağlayacak dokümanlar, raporlar ve diğer kaynaklardır.

Göstergelerin formüle edilmesiyle eş zamanlı olarak doğrulama kaynakları da belirtilmelidir.

Doğrulama kaynakları şu bilgileri vermelidir:

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

Doğrulama Kaynakları ve Seçimi

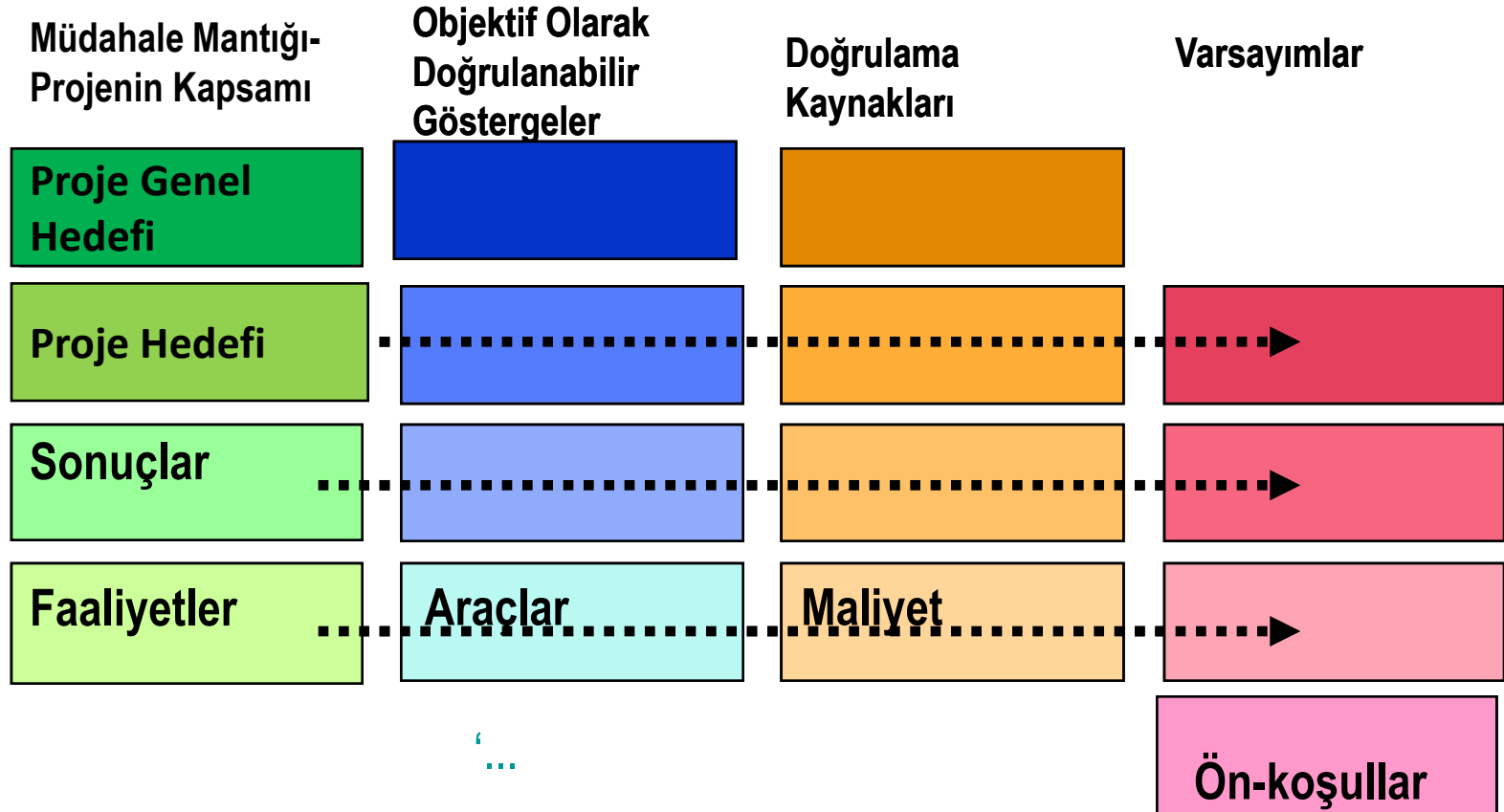


Mantıksal Çerçevenin Yapısı (3)

YATAY MANTIKA

Müdahale Mantığı

- Ölçüm göstergelerini sağlayan
- Ölçümün doğrulanacağı aracı sağlayan
- Projenin etkilerini ve Projenin kullandığı kaynakları ölçmek için gereklidir



Mantıksal Çerçeve Matrisi Araçlar Kaynak Planlaması

Araçlar, projenin yürütülmesi ve planlanan faaliyetlerin yapılması için gereken fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklardır.

İkiye ayrılır:

- İnsan Kaynakları
- Fiziksel Kaynaklar
 - (Büro, Ekipman, Malzeme vb.)

Kaynak Planlaması Uygulama

Adım 1: Faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli insan, donanım, malzeme, mekân, arazi, altyapı, doküman gibi kaynakları (girdileri) her ana faaliyet üzerinden giderek tartışın ve listeleyin.

Adım 2: Listelediğiniz kaynakların yanına proje süresinde kaç birim gerekeceğini düşünerek ekleyin.

Kaynak Planlaması Örnek

İnsan Kaynağı	Miktar ve Birim
1 Koordinatör	24 ay
1 Koordinatör Yardımcısı	24 ay
1 İdari Asistan	24 ay
3 Anne&Çocuk Sağlığı Eğitmeni	300 saat
1 Muhasebeci	80 gün
1 Halkla İlişkiler Uzmanı	12 ay (%50 performans)
Donanım	
Laptop	4 adet
Sağlık kurumlarına yönelik ekipman ve aşılama seti	2 set
Printer	1 adet
Proje Ofisi	1 adet
Eğitim salonları	2 adet
Kiralık araç	1 adet
Diğer	
Tanıtım posterleri	1500 adet, renkli kuşe baskı, A3 ebatlarında
Tanıtım broşürleri tasarımı	2000 adet, 3 sayfa, renkli kuşe baskı
Kırtasiye ve sarf malzemeleri	

Mantıksal Çerçeve Matrisi Maliyetler (Cost)

Maliyetler, tüm belirlenmiş kaynakların (araçlar) finansal olarak ifade edilmesidir.

Özel dikkat gerektirecek alanlardan birisi de Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergelerle ilgili toplanacak verinin maliyetidir.

Bütçe

- Mantıksal Çerçeve Matrisinde Maliyetler kısmının bütçelenmiş halidir,
 - İki ana formda gözükebilir:
 1. Faaliyet tabanlı bütçeler
 2. Ana kalem tabanlı bütçeler
- Örnekler: Yaygın kullanılan bütçe formatlarının incelenmesi

Bütçe

- **Bütçede ana kalemler**
 1. İnsan Kaynakları
 2. Seyahatler/Yolculuklar
 3. Ekipman/Donanım
 4. Proje ofis maaliyetleri
 5. Diğer harcamalar /hizmetler
 6. Diğer
 7. İdari harcamalar (Yedek Akçe)

Sürdürülebilirlik

- Herhangi bir sosyal dönüşüm yaratmak üzere ortaya konan projelerin sürdürülebilirliğinin de planlanması gerekir
- Sürdürülebilirlik: proje sırasında gerçekleştirilen faaliyetlerin ve yaratılan etkinin kalıcılığının sağlanmasıdır
- Özellikle paydaş analizi sırasında değinilen farklı paydaşların sürece katılımı, sürdürülebilirlik konusunda da önem kazanır.

Sürdürülebilirlik Türleri

- Finansal sürdürülebilirlik

Projenin etkisinin proje finansmanı sona erdikten sonra nasıl devam edeceğini sorgular.

Örnek: Proje sonunda oluşturulan Engelliler Eğitim Merkezi, hedef grup tarafından kurulan kooperatifle birlikte Bedensel Engelliler Federasyonu'na bir protokolle devredilecektir. Ayrıca sağlanan üye aidatları ve el becerileriyle üretilen ürünlerin getirileri ve bağışlarla Merkez'in finansal sürdürülebilirliği sağlanacaktır.

Sürdürülebilirlik Türleri

- Siyasal sürdürülebilirlik

Yerel veya merkezi yönetimin, projenin etkilerinin sürdürülmesini sağlaması ise siyasal sürdürülebilirlik olarak adlandırılmaktadır

Örnek: Proje süresince yerel yönetimlerle ilgili STK'lar bir araya getirilerek, amaçlanan ekolojik politikaların sahiplenilmesi ve proje bitiminden sonra bu politikaların STK'lar ve yerel yönetim tarafından beraber izlenerek sürdürülmesi sağlanacak.

Sürdürülebilirlik Türleri

- Kurumsal sürdürülebilirlik

Projeler aracılığıyla ortaya çıkan bilgiyi örgüt içinde yaygınlaştırılmasının bir parçası olarak, gerçekleştirilen proje aracılığıyla kurumun belli kapasiteler geliştirmesi ve bu bilgiyi tekrar kullanabilmesi,

Örnek: Gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda üye sayısında %15'lik bir artış öngörülmektedir. Bu artışın yanı sıra, atölyede çalışan kadınlar da artık kurumun özneleri durumuna gelerek projeyi sahipleneceklerdir..

Sürdürülebilirlik Türleri

- Çevresel sürdürülebilirlik

İnsana, doğaya ve canlılara gösterilen önemi ifade etmekle birlikte bu yaklaşımın devamlılığını ortaya koymaktadır.

İlgili WEB Sayfaları ve kaynaklar

- PCM Handbook ve Manual

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

- Bilgi STK Eğitim Merkezi PCM kitabı

- Merkezi Finans ve İhale Birimi

www.cfcu.gov.tr

- Europeaid Web sayfası

http://ec.europa.eu/europeaid/index_en.htm