

ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI

2010 YILI MALİ DESTEK PROGRAMLARI

EĞİTİM TOPLANTISI
Ocak 2011

ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI

Proje Döngüsü Yönetimi

ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI

Proje hazırlamak için bulunulabilecek en vanlıs nokta:

- Ajans para dağıtıyormuş...
- Bana ne gibi bir imkan sunabilirsiniz?
- Ben hangi konuda proje yapabilirim?
- Hangi konuda proje yapsak daha başarılı olur?
- Başka yerde yapılmış başarılı bir proje örneği var mıdır? Aynısını biz de burada yapsak?



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje:

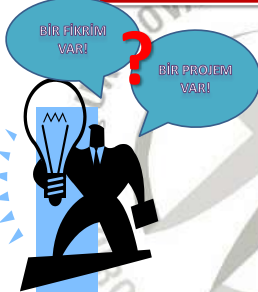
- > Belirli bir zaman diliminde,
- > Belirli bir bütçe çerçevesinde,
- > Belirli bir amaca ulaşmak ve bu doğrultuda sonuçlar üretmek üzere
- > Mali, fiziki ve beşeri kaynakların bir araya getirildiği **planlanmış faaliyetlerin bütünüdür.**

Proje metni:

Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin, Nasıl (5N);
Kim için, Kim tarafından, Kaç paraya (3K)

Proje; bir **ihtiyaçtan** doğar;
ve bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak tasarlanır...

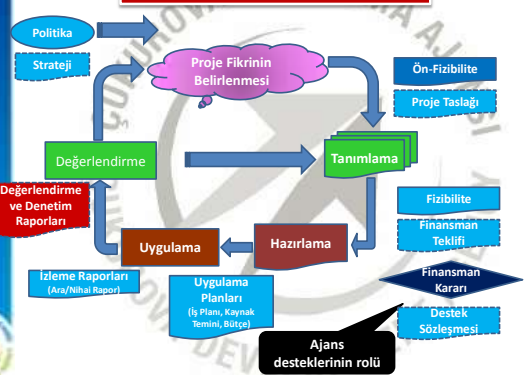
PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ



- yaklaşımı, amacı, içeriği, yöntemi
- sorumlusu / yürütücüsü,
- süresi,
- planı, faaliyetleri,
- sonuçları, ürünleri, etkileri,
- kaynakları, bütçesi,
- bitişi ve değerlendirilmesi

Bu aşamaların tümünü içine alarak kavramsallaştıran ve formelleştiren yaklaşım "PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ" olarak adlandırılmaktadır

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ



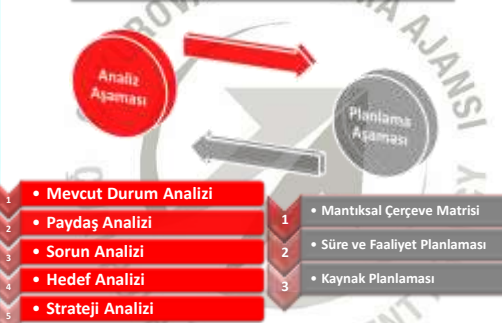
MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

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

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

	Proje Mantığı	Değerlendirilebilirlik / Başarı Değerlendirmesi	Değerlendirilebilirlik / Başarı Değerlendirmesi	Varsayımlar
Gözetim Analizi	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Varsayımlar
Ölçüm Analizi	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Varsayımlar
Başarı Değerlendirmesi	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Varsayımlar
Proje Mantığı	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Proje mantığı nedir? (Proje mantığı nedir?)	Varsayımlar

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

- 1. **Mevcut Durum Analizi**
 - Biz kimiz?
 - Ne yapmak istiyoruz?
 - İhtiyaç ve değiştirilmek istenen durumun ortaya konması,
 - Gerekli verilerin temin edilmesi,
 - Müdahale eden etkilenecek kesimlerin belirlenmesi,
 - Müdahale imkanlarını ve yöntemlerini belirleyecek kaynak ve kısıtların gözden geçirilmesi,
 - Kurumsal kapasite ve imkanların gözden geçirilmesi,
 - İlgili paydaşlar ve konuyla ilgili uzmanlardan görüş alınması,
 - GZFT (SWOT) analizi yapılması...

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

- 2. **Paydaş Analizi**

Mevcut soruna yönelik bir müdahale stratejisi geliştirildiğinde bundan olumlu/olumsuz doğrudan/dolaylı etkilenecek kesimlerin analizidir.

Paydaş: Proje ile ilişkisi olan kişiler, gruplar, kurumlar ya da kuruluşların hepsi

Başvuru Sahibi ve Ortaklar

 - Müdahaleyi gerçekleştirecek ve değişime sebep olan kuruluşlar,
 - Finansman, Uygulama, İzleme ve İşbirlikçi Kuruluşlar
 - Hizmet sunumunda aracılık edecek olanlar,
 - hedef gruplar (kısa vadede) nihai yararlanıcılar (uzun vadede)
 - Projeden olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlar,

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

- 2. **Paydaş Analizi**
 - Bu sorunun kimin sorunu? Bu sorundan en çok kim etkililiyor?
 - Bu sorunun çözümünden en çok (olumlu ya da olumsuz) kim etkilenecek?
 - Bu çözüme en çok kim katkıda bulunabilir, kim karşı çıkabilir?
 - Kimlerle beraber çalışabiliriz?
 - Her bir paydaşın projeye ilgisi nedir?
 - Ne kazanırlar, ne kaybederler?
 - Proje sürecinden olumsuz etkilenecek paydaşlar varsa, bu paydaşların kayıplarının azaltılması için bir şey yapılabilir mi?
 - Paydaşlar arasında herhangi bir olası çatışma var mı? Varsa nasıl çözülebilir? (Ev içi şiddetin azaltılmasıyla ilgili bir çalışmada kadınlarda farklılık yaratma çalışmaları sonucunda şiddet artabilir. Dolayısıyla süreçte erkekleri de dahil etmek bir çözüm olabilir.)
 - Paydaşlar süreçte kendi katkılarını belirlediler mi?

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Paydaş Analizi

Nehir Kirliliği

Paydaşlar ve temel özellikleri	Menfaatleri ve projeden etkilenme şekilleri	Kapasiteleri ve değişimi doğuracak motivasyonları	Paydaşların menfaatlerini hedefleyen olası faaliyetler
Balıkçı aileleri: Yaklaşık 20.000 aile, gelir seviyeleri düşük, küçük ölçekli aile işletmeleri, işbirliği organizasyonları gayrimsermi, kadınlar balık işleme ve satışında aktifler	- Yaşam kalitelerini korumak ve geliştirmek istiyorlar, - Kirlilik, yakalanan balık miktarı ve kalitesini düşürüyor, - Aile sağlığı tehlikeye, özellikle çocuklar ve anneleri	- Kirlilik önleme tedbirleri konusunda büyük ilgileri var, - Zayıf örgütlenme yapısı sebebiyle zayıf politik etkiye sahipler, - Temiz üretim teknolojilerini uygulama konusunda yeterli mali ve teknik kapasiteleri var, - Değişim konusunda yeterince istekli değiller,	- Örgütlenme ve lobi için kapasite geliştirme destek olmak - Sınai kirlilik kontrol tedbirleri uygulama, - Alternatif gelir kaynakları ortaya çıkarmak ve geliştirmek,
XYZ Sınai İşletmesi: Büyük ölçekli snai işletme, düzensiz ve senkronize işgücü, etkili lobi gücü, düşük çevresel değerlere sahip,	- Kârını korumak ve artırmak istiyor, - Kamuyu nezdindeki imajı sıkıntılı, - Çevresel düzenlemelerin sorunu kılınması durumunda maliyetlerinin artacağından çekmiyor	- Kendi atıklarının nehere deşarj etmenin sağlığını üzerindeki etkilerin yeterince farkında değiller, - Kendi atıklarının nehere deşarj etmenin sağlığını üzerindeki etkilerin yeterince farkında değiller, - Kamu kurumları üzerinde lobi güçleri etkili, - Gelişmiş atık yönetim hizmetleri harcamalarına katılmakta istekli görünmüyorlar,	- Toplumsal ve çevresel etkiler konusunda farkındalıklarını artırmak, - Sınai üretim yöntemlerini etkilemek için politik baskı gruplarını harekete geçirmek, - Çevre ile vassatı düzenlemelerini güçlendirme ve zorunlu kılma,
Hanehalkları: 150.000 hanehalkı atık suları nehere deşarj ediyor, nehir suyu içme suyu kaynağı olarak kullanılıyor, nehrinden tutulan balıklar yenmekte,	- Sınai kirlilikten ve su kalitesi üzerine etkilerinden haberdarlar, - Kendi atıklarını hanelerinden uzakta tutmak istiyorlar, - Temiz suya erişim istiyorlar,	- Kendi atıklarının nehere deşarj etmenin sağlığını üzerindeki etkilerin yeterince farkında değiller, - Kamu kurumları üzerinde lobi güçleri etkili, - Gelişmiş atık yönetim hizmetleri harcamalarına katılmakta istekli görünmüyorlar,	- Hanehalklarının kendi atıklarının etkileri hakkında farkındalıklarını artırmak, - Su ve atıkta teslimlerinin kurulumu için yerel kurumsal yapılar ve yerel yönetimler ile birlikte çalışması,
İl Çevre Müdürlüğü vs vs	vs vs	vs vs	vs vs

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Sorun Analizi

istenmeyen bir durum

müdahale ihtiyacı

Sorun analizi, mevcut durumun olumsuz yönlerini belirler ve mevcut sorunlar arasında "sebebe-sonuç" ilişkisini kurar.

- Analizin çerçevesini ve amacını tanımlar.
- Hedef grupların ve nihai faydalanıcıların karşılaştığı önemli sorunları tanımlar.
- Sorunları bir ağaç yapısı halinde ve "sebebe-sonuç" etkilerini yansıtacak şekilde görselleştirir.

Sorun analizinde sorunun tarafı olan paydaşlar, bir araya gelerek "Beyin Fırtınası" benzeri yöntemlerle ile önemli sorunları birlikte belirlerler.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

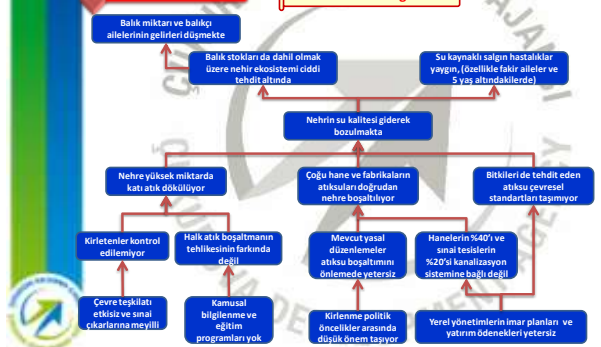
• Sorun Analizi



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Sorun Analizi

Nehir Kirliliği



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Hedef Analizi

- Tanımlanan sorunlar tamamen ortadan kaldırıldığında gelecekteki durumun resmedilmesidir.
- Hedefler arasında "araç-amaç" ilişkisini ortaya koyan bir hiyerarşinin görselleştirilmesidir.

Sorun ağacındaki "olumsuz durumlar", "olumlu durumlar" olarak ifade edilen çözümlere dönüştürülür.

arzu edilen ve gerçekçi

Hedef ağacı, yapılacak müdahale ile gelecekte ortaya çıkacak durumun sergilenmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Hedef Analizi

Nehir Kirliliği



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Strateji Analizi

Genel Amacın Oluşturulması

Adım 3: Genel amaç ve proje amacınızı kontrol edin.

- Genel amaçla proje amacı uyumlu mu?
- Proje amacı gerçekleşirse genel amaca katkıda bulunuyor mu?
- Amaç önemli bir dönüşüm sağlıyor mu?
- Bu dönüşüm faydalı mı?
- Bu dönüşüm için bir talep var mı?
- Bu dönüşüm sağlanabilir mi?
- Kim yapacak, kimin için yapacak sorularına cevap var mı?

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Strateji Analizi

Faaliyetlerin Belirlenmesi

Faaliyet : Projenin amacına ulaşması ve istenilen dönüşümün sağlanması için, gerekli olan sonuçlara ulaşmak üzere yapılması gereken bütün işlerdir.

Her faaliyet somut bir işi tanımlar. Bu işlemler birer çıktı (sonuç, etki, ürün, hizmet) yaratır. Bu çıktılar aracılığıyla faaliyetler istenilen dönüşümü sağlamayı planlar.

Bir projenin süresi ve bütçesini oluşturmak için gerekli ön adımdır.

Faaliyetler projenin amacı değildir.

Amaca ulaşmakta gerekli etkiyi yaratmak için uygun araçlardır. Projelerde tüm dikkatin faaliyetlere yoğunlaşp amacın ihmal edilmesi, en çok karşılaşılan hatalardandır.

Eğer faaliyetler iyi planlanır ve uygulanırsa beklenen etkiler yaratılabilecek, bunlar da amaca ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Strateji Analizi

Faaliyetlerin Belirlenmesi

Faaliyet planlaması: Projenin amacında belirlenmiş dönüşümü sağlamak üzere yapılması gereken işlerin (faaliyetlerin) planlanması.

Faaliyet planlaması, projenin sürdürülmesinde gerekli olacak insan, teknik ve diğer kaynakların ayrıntılı olarak şekillenmesi ve buna bağlı olarak proje bütçesinin netleşmesine yardımcı olacaktır.

Faaliyet-zaman planlaması : Tasarlanmış faaliyetlerin tamamlanma sürelerini, diğer ana ya da alt faaliyetlerle olan ilişkilerini, hangi faaliyetten önce, bir arada ya da sonra yapılması gerektiğini ve kimin tarafından yapılacağını görmek üzere yapılan planlama.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Strateji Analizi

Faaliyetlerin Belirlenmesi

1- Eğitim programının hazırlanması

- 1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması
 - 1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması
 - 1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması
 - 1.1.3. Eğitimciler kurulunun saptanması
 - 1.1.4. Eğitimciler kurulunda son haline getirilmesi
- 1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi

2- Eğitim programının düzenlenmesi

- 2.1. İlk programın yapılması
 - 2.1.1. Programın duyurulması
 - 2.1.2. Kayıtların yapılması
 - 2.1.3. Programın sürdürülmesi
- 2.2. İkinci programın yapılması
 - 2.2.1. Programın duyurulması
 - 2.2.2. Kayıtların yapılması
 - 2.2.3. Programın sürdürülmesi

3- Ulusal ve uluslararası proje çağrılarının duyurulması

- 3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi
- 3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması
- 3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması
- 3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi

4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması

- 4.1. Kitapların seçimi
- 4.2. Kitapların satın alınması

5- Hukuki danışmanlık verilmesi

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

- 1 • Mevcut Durum Analizi
- 2 • Paydaş Analizi
- 3 • Sorun Analizi
- 4 • Hedef Analizi
- 5 • Strateji Analizi

- 1 • Mantıksal Çerçeve Matrisi
- 2 • Süre ve Faaliyet Planlaması
- 3 • Kaynak Planlaması

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

	Proje Mantığı/Yapısı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projei gerçekleştirmek için gerekçemiz nedir?	Başardığımızı nasıl anlarız?	Başarı göstergesini nasıl temin ederiz?	
Özel Amaç(lar)	Proje gerçekleştirdiğinde ne durumdaki olacağız?	Başardığımızı nasıl anlarız?	Başarı göstergesini nasıl temin ederiz?	Elimizde olmayan ne gibi kısıt ve risklerimiz var?
Beklenen Sonuçlar	Hangi dönüşümler, kazanımlar, etkiler, çıktıları elde etmek istiyoruz?	Başardığımızı nasıl anlarız?	Başarı göstergesini nasıl temin ederiz?	Elimizde olmayan ne gibi kısıt ve risklerimiz var?
Faaliyetler	Projei nasıl gerçekleştireceğiz?	Hangi kaynaklara ihtiyacımız var?	Ne kadarlık bir miktara ihtiyacımız var?	Elimizde olmayan ne gibi kısıt ve risklerimiz var? Projenin başlanması hangi ön-konuların sağlanması veya hangi engellerin aşılmasına bağlıdır?

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

	Proje Mantığı/Yapısı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projenin tamamlanması ile çözümüne yardımcı olacak/batıda bulunulacak daha büyük ve genel sorun	Genel Amaca yaklaşıp yaklaşmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaklardan izleneceği ve bu bilgi kaynaklarına nasıl erişileceği	
Özel Amaçlar	Projenin tamamlanması ile sağlanacak dönüşüm ve ortaya çıkacak fayda	Proje amacına ulaşıp ulaşmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaklardan izleneceği ve bu bilgi kaynaklarına nasıl erişileceği	Projenin genel amacına katkıda bulunulabilmesi için Yaratılmasının zorunluluğu dışında olan hangi faktör ve koşullar (dışal koşullar) sağlanması gereklidir? Hangi riskler dikkate alınmalıdır?
Beklenen Sonuçlar	Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek ve proje özel amacına ulaşmakta katkısı olacak kazanımlar, etkiler, çıktıları	Projenin beklenen sonuçlarına ulaşıp ulaşmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergelerin hangi kaynaklardan izleneceği ve bu bilgi kaynaklarına nasıl erişileceği	Proje özel amacına ulaşabilmeyi mümkün kılaacak beklenen sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi dışal koşullar sağlanması gerekir?
Faaliyetler	Beklenen sonuçları elde edebilmek için uygulanacak faaliyetler (sonuçlara referansla)	Araçlar: Bu faaliyetleri uygulamak için gerekli olan beşerî ve fizikî kaynaklar	Maliyetler: Projenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan beşerî ve fizikî kaynakların maliyetleri	Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, yaratılmasının dışından kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir? ----- Projenin başlamasından önce hangi ön-koşulların sağlanması veya hangi engellerin aşılması gerekmektedir?

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Mantıksal çerçeve matrisinin yararları

- Paydaşların uzlaşmasını ve fikirlerin organize edilmesini sağlar.
- Durum analizinin, hedef ve amaçların sistematikleştirilmesine yardımcı eder.
- Faaliyet-çıktı-amaç ve genel amaç arasındaki hiyerarşik ilişkileri kesin olarak ortaya koyar.
- Amaçlara nasıl-ne zaman ulaşılacağını gösterir.
- Başarı göstergelerini, riskleri, kalite kriterlerini açık olarak tanımlar.
- Sorumlulukları ve kaynakları belirler, bunlarla faaliyetleri ilişkilendirir.
- Proje finansmanını sağlayan ve projeyi yürütenler arasındaki iletişime yardımcı olur.
- Projenin durum analizi ve planlamaya ilgili tüm adımlarını bir araya toplar.
- Projedeki tüm bilgiyi öz olarak ifade eder.
- HATA OLASILIĞINI EN AZA İNDİRİR.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Mantıksal çerçeve matrisi ne değildir?

- Mantıksal çerçeve bir ürün olarak yapılmaz, bir sürecin yansıması ya da özetidir.
- Genellikle ne faaliyet yapılacağı konusunda karar verilir. Sonra bir matris yapılır. Bu yaklaşımda mantıksal çerçeve bürokratik bir gereklilik olarak algılanabilir ve iyi sonuç veremeyebilir.



Kervani yolda düzmek yaklaşımının tersine; henüz hiçbir faaliyet ve maliyet gerçekleşmemişken sürecin tamamını planlamaya, muhtemel riskleri ve alınacak tedbirleri öngörmeye sevk eder...

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Beklenen sonuçlar

Proje yaparak bir amaca ulaşmak isteriz. Bu amaca ise, proje süresince yapacağımız faaliyetlerle yaratacağımız etkiler, ürünler ve hizmetlerle ulaşırız.

ÇIKTI: Faaliyetler sonucunda ortaya çıkması beklenen ve somut olarak ifade edilebilecek olan ürünler ve hizmetler (eğitim, rapor, seminer, yayın, sığınma evi, danışmanlık hizmeti gibi).

SONUÇ: Esas olarak çıktılardan elde edilecek olan anlayış değişikliği, bilinç artışı, duyarlılık gelişmesi gibi etkiler (çevre duyarlılığında gelişme, bilinç yükselmesi, katılımda artış, merkezi ya da yerel yönetimlerin önceliğinde, bütçelerinde, kanunlarında bir değişime gibi).

Sonuçlar, proje bittikten sonra, yani gelecekte olacak olan durumları ifade eder.

Her faaliyet somut bir işlemdir.

Bu işlemler birer sonuç yaratır.

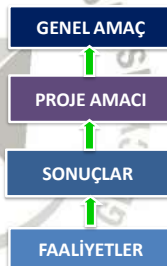
Bu sonuçların toplamıyla, istenilen dönüşüm sağlanmaya çalışılır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Beklenen sonuçları oluşturma ana adımları

- Her ana faaliyetin ortaya koyacağı sonucun belirlenmesi;
- Faaliyetlerle sonuçlar arasındaki ilişkinin kurulması;
- Sonuçlarla proje amacı arasındaki ilişkinin kurulması;
- Faaliyetler-sonuçlar-proje amacı arasındaki ilişkinin tamamlanması.



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Faaliyet-sonuç ilişkisi için örnekler

Örnek Faaliyet: Engellilerin eğitimine kaynak ayrılması için imza toplanması
5000 imza toplandı (KÖTÜ)
Devlet bütçesinden engellilerin eğitimine daha büyük kaynak ayrıldı (İYİ)

Örnek Faaliyet: Ekolojik yaşama ilişkin eğitim faaliyetlerinin yapılması
Ekolojik yaşam eğitimleri yapıldı (KÖTÜ)
Halk günlük yaşamda ekolojik yaşam alışkanlıkları edindi (İYİ)

Örnek Faaliyet: Soğuk hava deposunun kurulması
Soğuk hava deposu kuruldu (KÖTÜ)
Soğuk hava deposunda muhafaza edilen ürünlerin sezon dışında daha yüksek fiyatlardan satılması sağlandı (İYİ)

Örnek Faaliyet: İşletmenin ısıtma sistemi için güneş enerjisi sistemi kurulması
İşletmenin ısıtma sistemi için güneş enerjisi sistemi kuruldu (KÖTÜ)
İşletmede yenilenebilir enerji kullanıma geçildi (İYİ)

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Faaliyet-sonuç ilişkisi için örnekler

Ana Faaliyetler	Sonuçlar/Çıktılar
1- Eğitim programının hazırlanması	1- Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilecek eğitim materyali ve eğitimler havuzu oluşturuldu.
2- Eğitim programının düzenlenmesi	2- Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirme yanısıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.
3- Ulusal ve uluslararası proje çağrılarının duyurulması	3- Ulusal ve uluslararası proje çağrıları STK'lar tarafından daha kolay izleniyor.
4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması	4- STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.
5- Hukuki danışmanlık verilmesi	5- Hukuki danışmanlık sistemi STK'ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Risk: Proje yöneticilerinin doğrudan kontrol edemeyecekleri olaylar.

Proje gerçek durumun bütün boyutlarını kapsayamaz. Dış faktörler, projenin gerçekleşmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir, bu sebeple önceden dikkate alınmalıdır.

Riskler, ortaya çıkmaları durumunda projenin başarısını tehlikeye atacak olan dışsal koşullar olarak öngörülmesi ve projelerde tanımlanmalıdır. Çünkü bunlar proje yönetiminin kontrolü dışında olup, projenin gidişatını, faaliyetlerinin yapılmasını, istenilen etkinin ortaya çıkarılmasını belirleyebilirler.

Risk analizi: Proje yönetiminin kontrolü dışında olan risklerin öngörülmesi, bunların arasında yüksek risk taşıyanların ortadan kaldırılması ve etkisinin hafifletilebilmesi için projenin yapısına eklemler yapılması ya da projenin yeniden tasarlanması için yapılan analiz.

Risk analizi, projenin uygulanması süresince karşımıza çıkabilecek kontrol edilemeyecek belirsizlikleri ve riskleri öngörmek ve bunları proje başlamadan en aza indirmek için önemlidir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Örnek: Çocuk tutuklularla yapılacak bir rehabilitasyonu konulu bir projede,

Tanımlama:

Risk nedir? Adalet Bakanlığının işlemlerinde çalışma izni vermemesi.

Gerçekleşme ihtimali:

İzin veremeyebilir mi? Evet, veremeyebilir.

Değerlendirme:

Yaklaşık olarak etkisi ne? Proje gerçekleşmez!

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

PROJENİN YAPISI	PROJENİN YAPISI/MANTIĞI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR /RİSKLER
GENEL AMAÇ	STK'ların katılımı, demokratik gelişiminde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.			
ÖZEL AMAÇ	Adana ve Mersin'deki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışmalarını sağlamak.			Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
BEKLENEN SONUÇLAR	Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirme yanısıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.			Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediliyor.
FAALİYETLER	Eğitim programının düzenlenmesi			Programa ilgi var.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Başarı göstergeleri: projenin çeşitli düzeylerinde gerçekleştireceğimizi belirttiğimiz işlerin etkilerinin nasıl ölçüleceğini belirtirler.

Göstergeler, elde ettiğiniz sonuçları göstermek üzere kullanacağınız **niceliksel** verilerden oluşur. Projenin amacı ve sonuçlarının **doğrulanabilir** ve **ölçülebilir** şekilde tanımlanmasını sağlarlar.

Göstergeler, aynı zamanda izleme ve değerlendirme için de temel oluştururlar.

KILAVUZ SORULAR

- Genel hedefimize katkıda bulunduğumuzu başkalarına da ispatlayabilir miyiz?
- Proje amacımızı gerçekleştirdik mi?
- Gerçekleştirdiklerimiz istediğimiz etkiyi ortaya çıkardı mı?

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Başarı göstergeleri

Niteliksel değişimlerle ilgili göstergeleri oluşturmak daha zor olabilir. Bu durumda değişimin ortaya çıkacağı sonuçlarla ilgili olarak göstergeler kullanılabilir.

yaşam kalitesini artırmak,
bilinçlendirmek,
farkındalık yaratmak

Bu değişim sonucunda, özellikle hedef grupta, ne gibi davranış değişikliklerinin olmasını bekliyoruz?

Amaç: Ev içi şiddet konusunda farkındalığı artırmak

Farkındalığı artmış olan kadınların davranışlarında ne gibi değişiklikler olacaktır?

Amaç: Sürdürülebilir kalkınma konusunda yerel halkın bilinçlenmesi

Bu konuda bilinçlenmiş olan yerel halkın davranışlarında oluşabilecek değişiklikler ne olacaktır?

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Başarı göstergeleri

ÖRNEK:

Bir köyde yaşayanların yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan bir projede, proje amacının göstergeleri, köyde yaşayanlar tarafından belirlenmiştir. Buna göre köyde yaşam kalitesinin arttığını aşağıdakiler gösterecektir.

3 sene içinde:

- Köydeki evlerin en az %70'i tuğladan yapılması olacak.
- En az %40'ının çatıları demir kaplı olacak.
- Genelde rastlanan hastalıklarda (dizanteri, tifo, vb.) %90 oranında azalma sağlanacak.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Başarı göstergeleri

ÖRNEK:

Sonuç: Oluşturulan bilgi kaynakları ve yapılan faaliyetlerle yerel halkın sürdürülebilir kalkınma talebi arttı.

zaman

Gösterge: Bir yıl sonunda sürdürülebilir kalkınmayla ilgili eğitim faaliyetlerine 10 köyden 300 kişi katıldı.

nicelik

Değerlendirme: Halkın sürdürülebilir kalkınma talebinin artıp artmadığını, eğitim faaliyetlerinin katılımcı sayısı ile gösteremeyiz. Bu faaliyetlere katılan kişilerdeki davranış değişiklikleriyle ilgili bir gösterge ya da bu talebin arttığını gösteren başka bir gösterge oluşturulmalıdır.

Örnek: Bir yıl sonunda eğitim faaliyetlerine katılan 300 kişinin %40'ı organik tarım yöntemlerini kullanmaya başladı. Bu ürünleri satmak üzere **bir kooperatif** kurma çalışmaları başladı. Yerel yönetimin bölgedeki sanayi tesislerini denetlemesi için baskı oluşturmak üzere **bir dernek kuruldu**.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Proje Amacı:

Adana ve Mersin Üniversiteleri tarafından hazırlanan projenin amacı, Adana ve Mersin'deki STK'ların kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamaktır.

Adana ve Mersin Üniversiteleri tarafından hazırlanan projenin amacı, **12 ay** içerisinde Adana ve Mersin'den katılan **150** katılımcının kapasitelerini artırarak STK'ların örgüt içi işleyişleri, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmeleri konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamaktır.

nicelik

zaman

nitelik

gerçekçi

belirli

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1 • Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

Doğrulama kaynakları: Göstergelerde belirtilen bilginin bulunabileceği kaynaklar. Bu bilgi kaynakları projenin belgelenmesinin bir parçası oluşturur. Göstergelerin bilgi kaynağı bulunamıyorsa, gösterge gözden geçirilmelidir. Elde edilecek bilginin zamanlaması, maliyeti ve güvenilirliği önemlidir.

Adım 1: Aşağıdaki sorulara cevap arayın.

➤ Gerekli bilgi nasıl toplanacak? Bilgiyi toplamının yöntemi ne olacak?

(Araştırmalar, idari kayıtlar, ulusal/uluslararası istatistikler, çalışma atölyeleri ya da odak grup toplantıları tutanakları/sonuçları, gözlemler, vs.)

➤ Bilgiyi kim toplamalı? (Bağımsız bir ekip veya kişi, proje çalışanları, bunların bileşimi)

➤ Bilgi ne zaman veya hangi sıklıkta toplanmalı? (Aylık, yıllık, proje süresince, sonunda vb.)

➤ Hangi kaynaklar daha uygun olur? Kimlerle görüşülmeli? Bilginin alındığı yer (kişi ya da kurum) güvenilir mi?

➤ Toplanan bilgiler hangi biçimde kaydedilmeli?

Adım 2: Saptamış olduğunuz başarı göstergesini, her düzey için ayrı ayrı hangi kaynaktan doğrulayacağımıza karar verin.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Süre ve Faaliyet Planlaması

Mantıksal Çerçeve



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet planı, mantıksal çerçevede ortaya konulan hedefe dönük faaliyetleri ele alarak

- Faaliyetleri uygulanabilir alt detaylara böler,
- Faaliyetlerin sırası, önceliği ve süresini belirler,
- Uygulama aşaması için kilometre taşlarını belirler,
- Uygulama ve yönetim sorumluluklarını tayin eder.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planlamasının Aşamaları

- Mantıksal çerçevede belirlenen faaliyetlerden yola çıkılarak alt faaliyetlerin belirlenmesi:
- Burada amaç belirlenen faaliyetleri yönetmeyi kolaylaştırmaktır.
- Gereksiz detaylandırmadan kaçınmak gerekir.
- Sorumlulukların dağıtılması için yeterli ayrıntıya sahip olduğunda daha ileri gidilmemelidir.

Örnek

• Ana faaliyet :

Yeni teknolojiye sahip üretim hattı kurulması

• Alt faaliyetler:

İhale yoluyla satın alma işlemlerinin gerçekleştirilmesi
Makine ve ekipman montajı
Makine ve ekipmanın test edilerek hizmete alınması

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planlamasının Aşamaları

- Faaliyetlerin birbirleri ile sıra ve bağımlılık ilişkilerinin belirlenmesi

Detaylandırmadan sonra ortaya çıkan faaliyetlerin birbirleri ile öncelik ilişkilerinin belirlenmesidir. Sıralama bir faaliyetin hangi faaliyeti izleyeceği, bağımlılık ise hangi faaliyet tamamlanmadan önce başlayamayacağı ya da tamamlanamayacağını gösterir.

- Faaliyetlerin uygulama süreleri ile başlama zamanlarının belirlenmesi

Her bir faaliyetin uygulama süresi konusunda uzmanlığı olan kişilerce belirlenerek daha önce ortaya konan öncelik ilişkileri çerçevesinde başlama zamanları tespit edilmektedir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planlamasının Aşamaları

- Kilometre taşlarının tanımlanması

Belirgin önem arz eden olaylar/aşamaların belirlenmesidir. Bu çalışma, projenin uygulamasında izlemeyi kolaylaştırır ve ilerlemenin ölçülmesini sağlar.

- Her faaliyet için gerekli ihtisasın belirlenmesi

Her faaliyetin uygulaması için gereken uzmanlığın mevcut insan kaynakları açısından belirlenmesidir. Bu sayede mevcut insan kaynağı ile faaliyetlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği ortaya çıkarılır.

- Görev paylaşımının yapılması

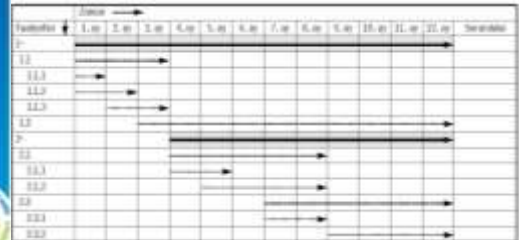
Faaliyetlerin sorumluluğunun bir kişiye/kuruma tahsis ve vazifelerin ekip içerisinde taksim edilmesidir. Görev paylaşımı ekipteki tüm üyelerin kapasiteleri, becerileri ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak yapılır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planının Gösterilmesi

Satırlarda faaliyetlerin ve duruma bağlı olarak faaliyet sorumlusunun, sütunlarda ise zaman birimlerinin yer aldığı bu gösterim şekli temsilen şu şekildedir:



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

Faaliyet Planının Gösterilmesi

Faaliyet Adı	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	6. Ay	7. Ay	8. Ay	...	Uygulayıcı
3. İhtiyaç yoluyla satın alınan işlemlerin gerçekleştirilmesi		X								Mali ve İdari İşler Sorumlusu
4. Ekipman montajı			X	X						Proje Sorumlusu
5. Ekipmanın test edilerek hizmete alınması					X	X				İmalat Sorumlusu

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

- Faaliyet planında yer alan faaliyetler, projenin beklenen sonuçları ile uyumlu ve projenin amacına doğrudan hizmet eden faaliyetler olmalıdır.
- Bir mali destek programına başvuru için hazırlanan bir projede, talep edilecek kaynak miktarını artırmaya dönük sun'i ilaveler yapılmamalıdır. Bu durumda projenin desteğe hak kazanma ihtimali azalacağı gibi kazanması durumunda uygulama aşamasında da çeşitli sorunlar ortaya çıkacaktır.
- Faaliyetler, başvurulacak mali destek programının ilgili rehberinde belirtilen kriterlere uygun olmalı, rehberde uygun olmadığı belirtilen faaliyetlere kesinlikle yer verilmemelidir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2 • Süre ve Faaliyet Planlaması

- Gerekli tüm alt faaliyetler faaliyet planında ele alınmalı, faaliyetlerin birbirleri ile ilişkileri ve faaliyetlerin süreleri konuya hakim kişilere danışılmalı ve tam ortaya konulmalıdır.
- İhtiyaç duyulandan ötesinde bir detaylandırma yapılmamasına dikkat edilmelidir.
- Faaliyet zamanları ortaya konulurken kaynakların etkin kullanımına dikkat edilmeli, ilave kaynak gereksinimi (insan, makine, teçhizat vs.) varsa, zamanında öngörülebilmelidir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3 • Kaynak Planlaması

Kaynak planlaması, faaliyet planında ortaya konulan alt faaliyetleri ele alarak :

- Bu faaliyetler için gerekli olan girdileri belirler,
- Bu girdileri fiyatlandırarak maliyetini ortaya çıkarır,
- Bu maliyetin hangi kaynaklardan karşılanacağını ortaya koyar.

Bu sayede;

- Kaynakların planlı ve etkin kullanımını sağlar,
- Maliyet etkinliği sağlar ve izlemeyi kolaylaştırır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3 • Kaynak Planlaması

Bütçe

- Proje bütçesi, bir projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağıtılacağını gösteren bir tablodur. Proje metni ve mantıksal çerçeve ile birlikte proje teklifinin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Projenin tasarımının kalitesi, uygulama kolaylığı ve bu aşamada çıkabilecek sorun miktarını doğrudan etkiler. Bu nedenle proje bütçesi, mantıksal çerçeve, proje faaliyetleri ve faaliyet planına hassasiyetle uygun olmalıdır.

- Tüm faaliyetler ve bunlar için ihtiyaç duyulacak tüm girdiler detayları ile bütçeye yansıtılmalıdır. Donanım ve hizmet alımı ile insan kaynağı ihtiyacı tek tek bütçede ele alınmalı, karşılaşılabilecek tüm maliyetler uygun bütçe kaleminde öngörülmelidir.

Gerekli

- Bütçeye aktarılan her türlü gider yapılacak proje faaliyetleri ile ilgili olmalıdır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

3 • Kaynak Planlaması

Bütçe

- Bir bütçenin sağlıklı olarak uygulanabilmesi hem projenin doğru tasarlanması ile doğrudan ilgilidir. Doğru tasarlanmamış bir projenin, fiyat araştırması ne kadar doğru yapılmış olursa olsun, bütçesi sorun yaratacaktır. Benzer şekilde, bütçe kalemleri ne kadar doğru listelenmiş olursa olsun maliyetlendirmesi tutarsız ise projenin sağlıklı şekilde uygulanması mümkün olmayacaktır.

Gerçekçi

- Bütçeye aktarılan her maliyet gerçekçi olmalıdır, mali destek tutarını arttırabilmek için gerçek dışı maliyetler belirlemek hem projenin kabul edilme ihtimalini zayıflatır hem de uygulama aşamasında ciddi problemlere neden olacaktır.

Bütçede yer alan her maliyetin uygulama aşamasında belgelendirileceği unutulmamalıdır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Kaynak Planlaması

■ Bir mali destek programına dönük olarak hazırlanan bir projenin bütçesi sadece istenen mali destek miktarını değil, **proje faaliyetleri ile ilgili tüm uygun maliyet** kapsamındaki giderleri kapsamalıdır.

■ Bütçenin **en başta bir planlama ve sonrasında da bir izleme ve kontrol aracı olduğu** unutulmamalıdır. Bütçe öncelikle projeyi tasarlayan ve yürütenlerin kendileri için, daha sonra projeyi desteklemesi için başvurulacak kuruluşlar için hazırlanmalıdır.

■ Bütçede tüm maliyetlere **ayrı ayrı alt kalemler** halinde yer verilmeli, götürü miktarlardan kaçınılmalıdır.

■ Bütçede yer verilen maliyetler projenin **uygulama süresi** içerisinde gerçekleşecek maliyetler olmalıdır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Sürdürülebilirlik

■ **Faydalanıcıların sahiplenmesi** Projenin hedef kitlesi ve faydalanıcıların tasarım ve sonraki çalışmalara katılımlarının ölçüsüdür. Böylece, dış finansman sona erdikten sonra da desteklerini devam ettirecekler ve projenin sürdürülebilir olması mümkün olabilecektir.

■ **Uygun teknoloji** Projede kullanılan teknolojilerin uzun vadede uygulanıp uygulanmayacağı (örn: Yedek parçaların temin edilebilirliği; güvenlik kurallarının yeterliliği, işletme ve bakımla ilgili kapasite)

■ **Sosyo-kültürel konular** Projenin, yerel sosyo-kültürel örf ve adetleri nasıl dikkate alacağı, projeden faydalanan tüm grupların uygulama süreci ve sonrasında, projenin hizmet ve faydalarına yeterli erişimlerini hangi önlemlerle sağlayacağıdır.

■ **Çevrenin korunması** Projenin çevreyi koruma hassasiyeti veya çevreye zarar verme boyutu

■ **Kurumsal ve idari kapasite** Yararlanıcının projeyi sürdürme konusundaki beceri ve taahhütleri ile hizmet sağlamaya Ajans desteğinden sonra da devam edebilmeleri

■ **Ekonomik ve finansal uygulanabilirlik** Projenin artan bir şekilde ortaya çıkan faydalarının maliyetine ağır basması ve projenin uzun ömürlü uygulanabilir bir yatırım olarak kabul edilmesi

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

• Bir Projenin Başarısını Etkileyen Faktörler

Müdahale amacının belirlenmesi
Müdahale edilecek durumun analizi
Müdahaleden etkilenecek kesimlerin analizi
Birlikte çalışılabilecek kurumsal yapıların analizi
Müdahale edilecek sorunların analizi
Müdahale sonrasında ulaşılmak istenen durumun analizi
Müdahalenin strateji ve yönteminin analizi
Müdahalenin etkisinin ölçülebilmesi
Müdahale sonrası etkilerin kalıcı olabilmesi
Kurumsal kültür ve teknik ekibin yapısı



ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI

Teşekkür
Ederiz...

EĞİTİM TOPLANTISI
Ocak 2011