

## 1. Proje Kavramı

- Belirli bir yerde,
- Belirli bir zaman diliminde,
- Belirli kaynakları kullanarak,
- Belirli bir hedefe ulaşmak için, Yapılan faaliyetlere PROJE ÇALIŞMALARI, Bu çalışmaların mevcut alternatifler arasından en iyisini seçecek şekilde formüle edilmiş şekline ise, PROJE denir.

### 1.2. Projelerin Ortak Özellikleri

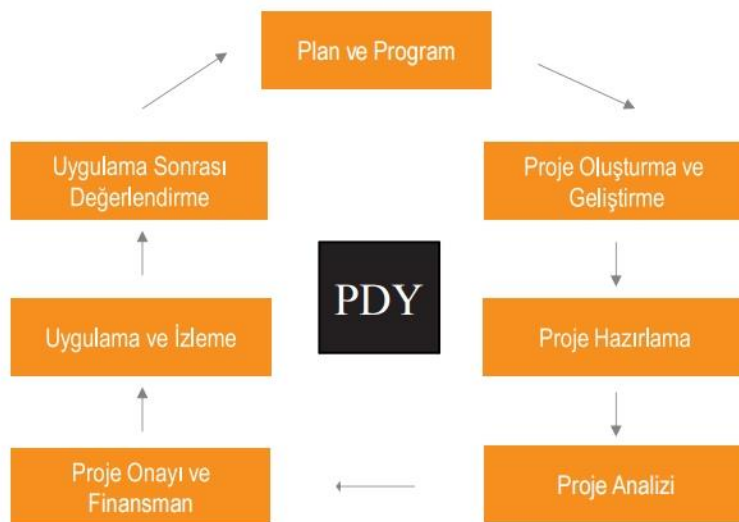
- Her proje bir ihtiyaçtan doğar ve bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak tasarlanır.
- Proje belirli bir zaman aralığında ve mekanda gerçekleşir.
- Proje belli girdiler (mal ve/veya hizmet) kullanır ve belli çıktılar (mal ve/veya hizmet) üretir.
- Proje alternatif projelerin kullanabileceği kaynakları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

İyi Bir Projenin Özellikleri: SPESİFİK, ÖLÇÜLEBİLİR, GERÇEKÇİ, ULAŞILABİLİR ve SÜRESİ BELLİ olmasıdır.

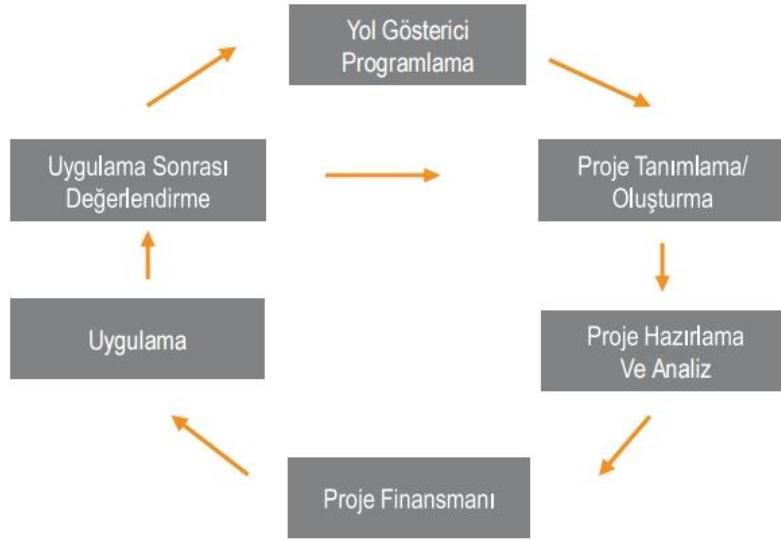
### 1.3. Proje Döngüsü Yönetimi

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

## Proje Döngüsü Yönetimi



# Avrupa Birliği Proje Döngüsü Yönetimi



## PDY – Plan ve Program Aşaması

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

## PDY – Proje Oluşturma/Geliştirme Aşaması

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

- Proje Fikirlerinin Kaynakları
- Kalkınma Planları
- Sektörel Planlar
- Hükümet Programları
- İhtiyaçlar
- Sektör Araştırmaları
- Bölgesel Araştırmalar

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

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

#### PDY – Proje Hazırlama Aşaması

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

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

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

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

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

#### Klasik Fizibilite Etüdü Ana Hatları

1. Genel Bilgiler
2. Projenin Tanımı ve Kapsamı
3. Piyasa Araştırması
4. Hammadde Etüdü
5. Yer Seçimi

6. Kapasite Seçimi
7. Teknoloji Seçimi
8. İşletme Organizasyonu
9. Proje Uygulama Programı
10. Yatırım Tutarının Hesaplanması
11. İşletme Dönemi Gelir ve Giderlerinin Hesaplanması
12. Proje Finansmanı ve Finansal Değerlendirme
13. Proje Değerlendirme

#### Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Önerisi Ana Hatları

1. Proje Özeti
  - Projeyi yürüten kuruluş
  - Projeye ilgili taraflar
  - Projenin geçmişi
  - Projenin
    - Genel Amacı
    - Hedefi
    - Çıktıları
    - Maliyeti

#### Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Önerisi Ana Hatları

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

## Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Önerisi Ana Hatları

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

## Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Önerisi Ana Hatları

4. Uygulama Planı
  - Uygulama için önerilen zamanlama
  - Proje Uygulama Planlama (Operasyon Planı)
  - Kritik Faaliyetler
5. Yönetim ve Personel
  - Proje Yönetimi ile ilgili idari yapı
  - Çeşitli üst düzey görevlilerin işlev ve sorumlulukları
  - Personel ve işe alma ihtiyaçları
6. Bütçe
  - Bütçe Özeti
  - Proje girdilerinin tanımı ve maliyetleri
  - İşletme dönemi gider ve gelirlerinin tanımları ve tutarları

## Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Proje Önerisi Ana Hatları

7. Projenin Finansmanı
  - Finansman kaynakları
  - Finansman miktarı ve maliyetleri
  - Ortaya çıkabilecek maliyetler için uzun dönem finansman planı
8. Sonuç ve Öneriler EK: MANTIKSAL ÇERÇEVE

## PDY – Proje Analizi Aşaması

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

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

## Proje Analiz Teknikleri

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

## PDY – Proje Onayı ve Finansman Aşaması

Proje Analizi neticesinde yapılabilir olmasının belirlenmesini takiben projenin onaylanması ve gerekli finansmanın sağlanması aşamasına geçilir. Proje finansmanı öz kaynaklardan karşılanacaksa, projenin onayı kuruluşun üst yönetim organı (genellikle yönetim kurulu) tarafından yapılır ve projenin uygulaması aşamasına geçilir. Proje finansmanın kısmen veya tamamen yabancı kaynaklarla kredi ve/veya hibe şeklinde karşılanması durumunda proje, finansmanı sağlayan bu kişi ve kuruluşlarca da değerlendirilir. Yabancı kaynak kullanılması durumunda projenin finansmanını sağlayan tarafların projeye ilgili beklentilerinin proje önerisinde yer almış olması gerekir.

Bu beklentiler ticari bir banka veya kuruluş için genellikle projenin karlılığı ve kullanılan kredinin geri ödenebilirliğidir. Dünya Bankası ve UNDP gibi uluslararası kuruluşlar ise hibe yada kredi yoluyla finanse ettikleri projelerden karlılığın yanında genellikle başka beklentileri de olur. Bu nedenle projenin, ilgili tarafların bu taleplerinin dikkate alınarak hazırlanması gerekir. Diğer taraftan, proje analizinin finansör kuruluşun kriterleri dikkate alınarak yapılması ve değerlendirmenin proje raporuyla beraber ilgili taraflara sunulması gerekmektedir.

## PDY – Proje Uygulama ve İzleme Aşaması

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

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

## Proje Uygulama Planı Teknikleri

- GANTT Şeması (Termin Planı)

- CPM (Kritik Yol Metodu)
- PERT (Program Değerlendirme ve İnceleme Tekniği)

#### PDY – Uygulama Sonrası Değerlendirme Aşaması

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

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

Projeye kredi ya da hibe yoluyla finansman desteği sağlayan kuruluşlar tamamlanma sonrası değerlendirmeye, ilerideki kredi politikalarına ışık tutması sebebiyle oldukça önem verirler. Bu tür bir değerlendirmenin iki temel amacı vardır;

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

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

#### Durum Analizi

- Her proje planlama faaliyeti bir durum analizi sonucuna dayanmalıdır.
- Durum analizini şu öğeler oluşturur;
  - Projeye ilgili taraflar,
  - Projeye çözülmesi hedeflenen problemler,
  - Projenin etkili olacağı çevre,
- Projeye ilgili taraflar olarak;
  - Projenin etkilemek istediği kişi ve gruplar,
  - Projeye dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz etkilenen kişi ve gruplar,
  - Projeyi finansal olarak destekleyen kişi ve kuruluşlar,
  - Projeyi planlayan ve yürüten kişi ve kuruluşlar,
  - Proje sahibi kişi ve kuruluşlar,
  - Sivil toplum örgütleri,
  - Yerel yöneticiler,
  - Politikacılar,

- Basın,
- Uluslar arası kuruluşlar sayılabilir.

#### Kimlerle Çalışabiliriz – Paydaşlar

• Belirlenen sorunların çözülmesinde veya projeye ilgili arzu edilen çözümlerin sağlanmasında etkisi olanları belirlemek. Örneğin: devlet kurumları ve kuruluşları, özel sektör, sivil toplum örgütleri, topluluk üyeleri

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

#### Durum Analizi

• Projeye ilgili taraflar belirlendikten sonra bu kişi ve kuruluşların da katılımıyla durum analizi yapılmalıdır.

• Durum, proje ya da proje paketleriyle değiştirilmek istenen değişkendir.

• Bu durumu istenen noktaya getirebilmek planlanacak proje ya da projeler ile mümkün olabilecektir.

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

#### SWOT ANALİZİ

SWOT kelimesi İngilizce Strengths, Weakness, Opportunities ve Threats (Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Fırsatlar ve Tehlikeler) kelimelerinin baş harf erinden oluşmaktadır.

#### DURUM ANALİZİ

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

#### Kart Tekniği

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



- Önemli konu

- Durum analizi için örnek: ÜLKEMİZDE FAALİYET GÖSTEREN ÇİFTÇİ ÖRGÜTLERİNİN;

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

Problem Tanımı ve Proje Fikri Oluşturma

PROBLEM ?

NEREDE ?

KİM İÇİN ?

KİM TARAFINDAN ?

NE İÇİN ?

NE KADAR ZAMANDA ?

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

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

Paydaş Analizi

Sorun Analizi

Hedef Analizi

Strateji Analizi

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

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

## Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Adımları

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

## Sorun Analizi Niçin Yapılır?

• Ana sorunun ve buna neden olan sorunlar ile sebep olduğu sonuçların tarafların üzerinde uzlaşabileceği bir netlikte ortaya çıkarılması için yapılır. Nasıl Yapılır?

- Katılımcıların bakış açılarından sorunlar formüle edilir.
- Konuyla ilgili tüm sorunların ortaya çıkıp çıkmadığı incelenir.
- Ortaya çıkanların önemli sorunlar olduğu konusunda görüş birliği oluşturulur.
- Bir başlangıç sorunu seçilerek, sorunlar sebep-sonuç ilişkisine göre hazırlanan sorun ağacıyla gösterilir.

Bu aşamada kendimize sormamız gereken sorular:

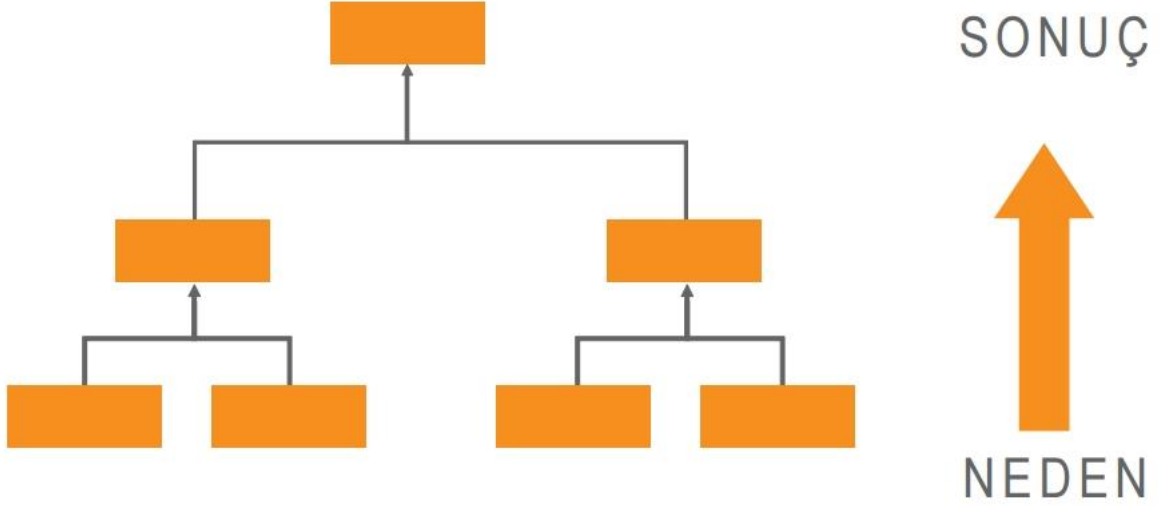
- Değiştirmek istediğimiz, istemediğimiz ya da sorun olarak gördüğümüz şey nedir?
- Bu sorunun kaynağı nedir?
- Sorunlar arasında neden-sonuç analizi yapıldı mı?

## Sorun Analizi Sırasında Neler Yapılmalı?

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

## Sorun Ağacı

- Sorunlar arasında neden-sonuç ilişkilerinin kurulması



### Sorunları Hiyerarşik Sırada Düzene Koymak

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

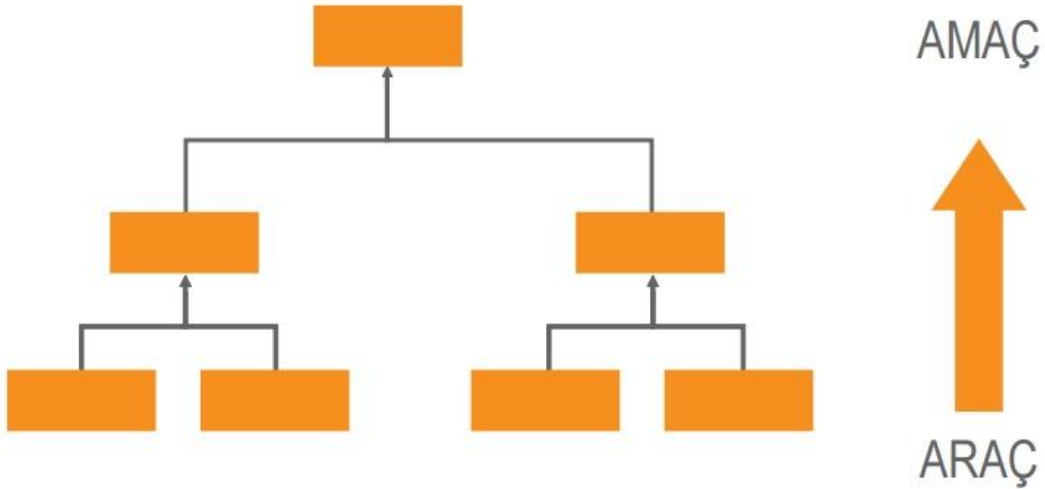
Hedeflerin Analizi Gelecekte olması istenen durumun gerçekleştirilmesi için potansiyel çözümlerin analiz edilmesidir.

Nasıl Yapılır ?

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

## Hedef Ağacı

Olumsuz durumların gelecekte olması arzu edilen ancak gerçekçi olan durumlara çevrilmesi



Strateji Analizi

Hedef ağacındaki aynı türden hedef kümelerine stratejiler denir.

Nasıl Yapılır?

- Hedef ağacından arzu edilmeyen amaçlar elenir.
- Bir proje oluşturacak olası alternatif stratejiler ortaya konur.
- Bir veya birden fazla strateji seçilir.

- Belirlenen kriterlere (maliyet, aciliyet, politik durum vb.) göre optimum stratejinin hangisi olduğunu konusunda değerlendirme yapılır.

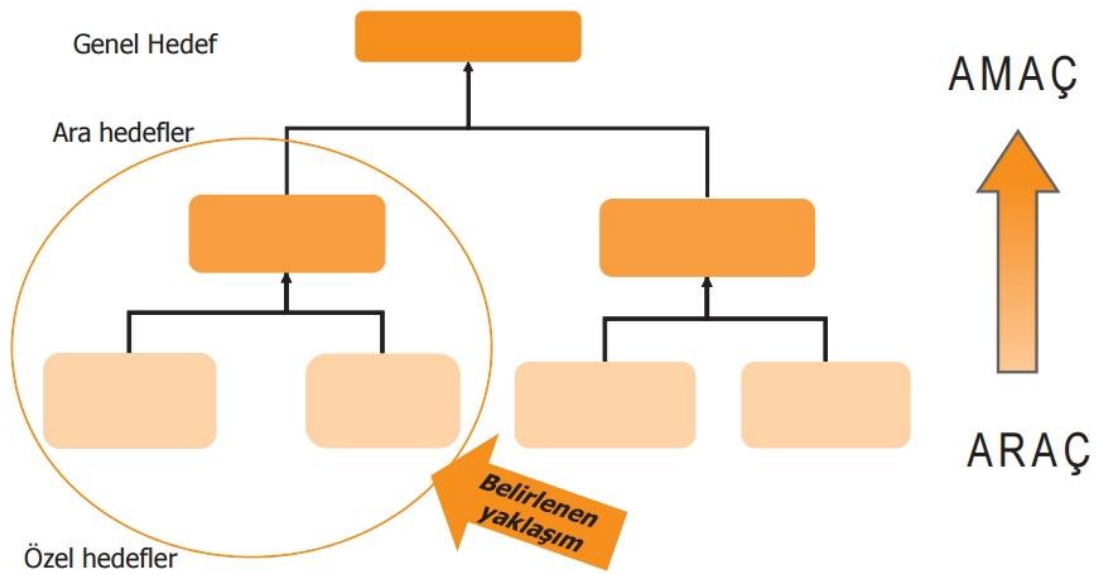
- Proje oluşturacak stratejiye karar verilir.

- Proje Genel Amacı ve Proje Amacı net olarak ifade edilerek, projenin kapsamı belirlenir.

#### Strateji Seçiminde Dikkate Alınacak Kriterler

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

### Strateji Analizi



## Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

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

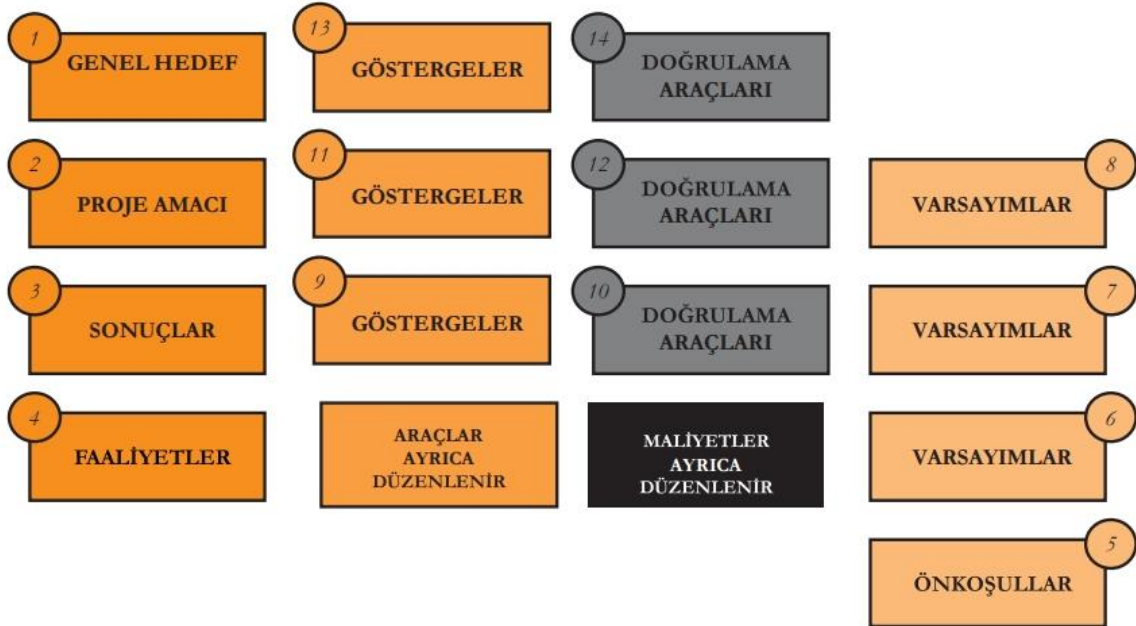
Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını kullanarak teklif edilen ya da planlanan projenin hedefi ni, yapılabilirliğini ve sürdürülebilirliğini test etmek mümkündür.

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

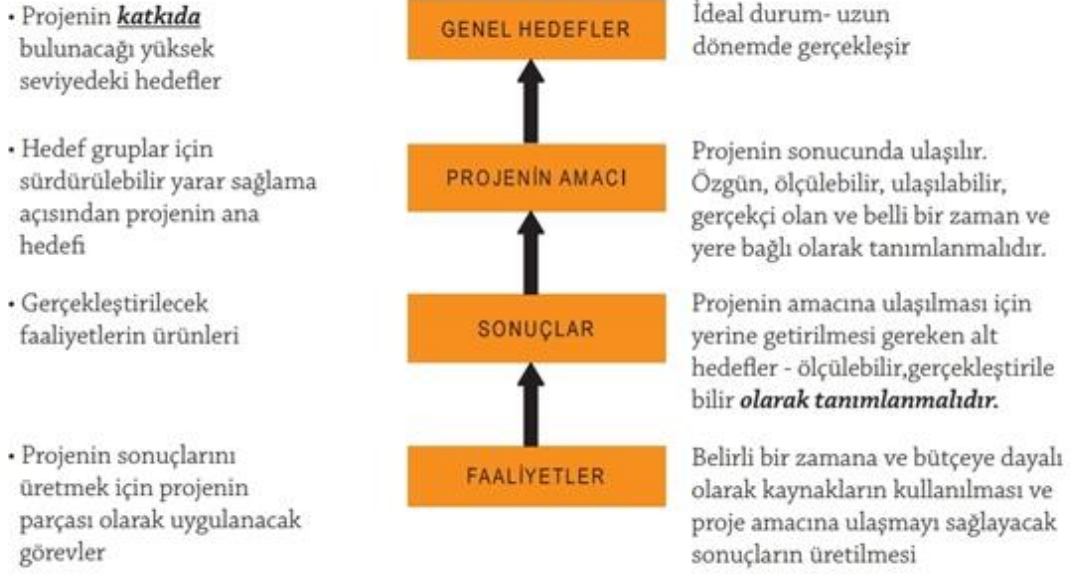
Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı yöntemi analitik bir süreci içermektedir ve bu süreç sonucunda elde edilen çıktılardan sunuluş biçimiyle;

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

## Mantıksal Çerçevenin Hazırlanması İçin Yaklaşım



## Hedeflerin Seviyeleri



### Projelerde Zaman

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

### Proje Uygulama Planı Hazırlama Teknikleri

#### GANNT Şeması (Termin Planı)

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

#### Proje Uygulama Planının Hazırlanması

1. Her bir çıktı için yapılması gereken faaliyetlerin sıralanması,
2. Her bir faaliyetin alt faaliyetlere ayrılması,
3. Faaliyetlerin mantıksal sırasının belirlenmesi,
4. Faaliyetler arası bağımlılığın belirlenmesi,

5. Her bir faaliyet için gerekli sürenin belirlenmesi,
6. Her bir alt faaliyet için gerekli sürenin belirlenmesi,
7. Elde edilen sonuçların Proje Uygulama Planı Tekniklerinden birine aktarılması.

#### Bütçe

- Planlanmış kaynakların harekete geçirilmesine dayanak oluşturur.
- Proje Maliyetinin ve finansman kaynaklarının belirlenmesine kolaylık sağlar.
- Bütçe proje teklifi hazırlanan kurumun belirlediği para birimi ile hazırlanmalıdır.
- Bütçe süresi proje süresi ile sınırlıdır.
- Bütçeye aktarılan her türlü gider yapılacak faaliyetlerle ilgili olmalıdır.
- Bütçeye aktarılan giderler sadece istenilen hibe tutarını değil, projeye ilgili tüm giderleri kapsamalıdır.
- Bütçenin yıllar itibarıyla dağılımının faaliyet planına uygun olması gerektiği unutulmamalıdır.
- Bütçe aktarılan her tutar gerçekçi olmalı, hibe tutarını arttırabilmek için bu tutarlar şişirilmemelidir.
- Bütçeye aktarılan giderler hibe rehberinde açıklanan uygun giderler tanımına uymalıdır.
- Bütçeye aktarılan her giderin kullanım aşamasında belgelendirileceği unutulmamalıdır.

#### Proje İzleme Değerlendirme ve Raporlama

- Proje İzleme; kaynak kullanımı, faaliyetlerin gerçekleşmesi, sonuçların ve projeye amaçlanan etkinin elde edilmesi açılarından, proje uygulamasının sistematik bir şekilde izlenmesi ve bulguların dokümanite edilmesidir.
- Proje Uygulama Değerlendirilmesi; Proje izleme süresince elde edilen bulguların proje amacına yönelik olarak değerlendirilmesidir.
- Proje izleme; uygulamanın, Değerlendirme ise izlemenin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Proje izleme ve değerlendirmenin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle projeyi çok iyi kavrayabilmiş kişilerden oluşan, uygulamadan bağımsız ve mümkün olduğu kadar üst düzey bir yöneticiye doğrudan bağlı bir birimin -Proje İzleme Değerlendirme Birimi- oluşturulması gereklidir.
- Proje uygulamasının planlanması amacı ile kullanılan GANNT Şeması tekniği, aynı zamanda uygulamanın izlenmesi amacıyla da kullanılan bir tekniktir.
- Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmamışsa veya ihmal edilebilecek çok küçük sapmalar varsa, bu hem planlama faaliyetlerinin hem de uygulamanın başarısını gösterir. Bu durumda herhangi bir müdahaleye ve değişikliğe gerek yoktur.



- Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmışsa ve bunların kaynağı uygulama ise, bu uygulamanın daha iyi olabileceğini yada uygulamanın planlanandan kötü olduğunu gösterir. Bu durumda uygulamanın düzeltilmesi, diğer bir ifadeyle uygulama birimi ile faaliyetlerin ve kaynak kullanımının uygulanmasında revizyon yapılması gereklidir.

- Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmışsa ve bunların kaynağı yetersiz planlama ise, bu durumda proje planlamasının incelenmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması gereklidir. Projenin genel amacından başlamak üzere proje hedefi, çıktılar, faaliyetler ve varsayımlar incelenmeli yatay ve dikey mantık gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

- Eğer Proje uygulama aşamasında plandan sapmalar ortaya çıkmışsa ve bunların kaynağı gerçekçi olmayan planlama ise, bu durum tüm projeyi tartışılır hale getirir. Bu tür bir sapma genel amacın, proje hedefinin ve/ veya çıktıların, olması gerekenden hem seviye hem de tanım olarak farklı belirlenmesinden kaynaklanmış olabilir.

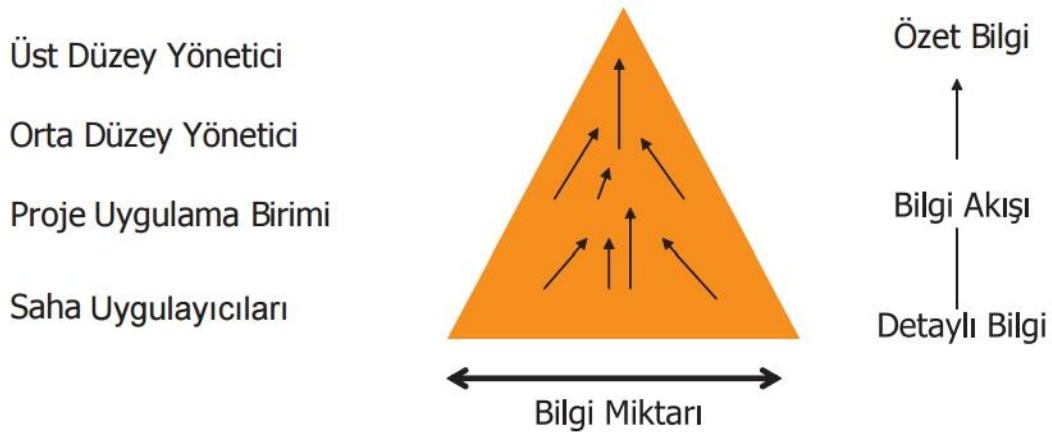
Benzer şekilde, proje çevresinin değişmesi ve/veya öngörülemeyen dışsal faktörlerin ortaya çıkması da böyle bir duruma yol açar. Bu durumda proje uygulamasına son verilmeli, gerekiyorsa yeni bir proje hazırlanmalıdır.

#### Proje Faaliyet Raporları

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

## Proje Faaliyet Raporları

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



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

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

#### Proje Faaliyet Raporlarının Kapsamı

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