

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ REHBERİ



"Bu yayın Avrupa Birliği'nin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla Anadolu Gençlik Federasyonu ve İleri Atılma Yardımlaşma ve Dayanışma Derneđi sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir."



İÇİNDEKİLER

- Temel Kavramlar
- Proje Döngüsü Yönetimi
- Proje Önerisinin Yazılması
- Proje Yazımında Görülen Hatalar
- Hibe Çağrılarına Ulaşım

TEMEL KAVRAMLAR

Proje;

- Belirli bir yerde,
- Belirli süre içinde,
- Belirli bir bütçe ile,
- Net olarak tanımlanan hedef(ler)in
- Gerçekleştirilmesine yönelik olarak planlanan faaliyetler bütünüdür.

Hedef; Projenin temel unsuru projenin çıkış sebebi olan ve ortaya çıkarmayı umduğu faydayı ifade eden hedef(ler)idir. Hedefin içeriği yürütülen projenin niteliğine bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

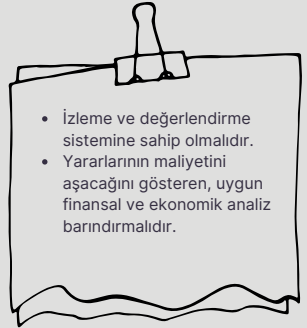
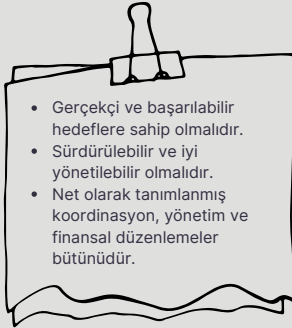
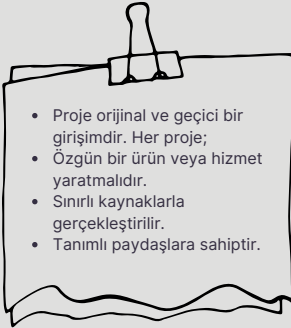
Ticari İşletme ----- Kar
STK ----- Sosyal
Kamu (Belediye vb.) ----- Altyapı İyileştirme/Sosyal

- Çevresel Olumsuz Etkilerin Ortadan Kaldırılması
- Kadına Yönelik Şiddetin Azaltılması
- Sokak Çocuklarının Topluma Kazandırılması
- Katma Değerli Ürünlerin Üretimini Artırılması

Kapsam;

Proje süresi, bütçesi ve faaliyetlerini belirleyen temel yapıdır.

- Küçük bir grubu ya da bölgeyi hedef alan projeler; Düşük bütçe, kısa süre, sınırlı kaynaklar
- Büyük hedef gruplara ve bölgelere (il, bölge ya da ulusal düzeyde) hitap eden projeler ;Büyük bütçe, uzun süre, geniş kaynaklar





PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Her proje, yaşanan sorunların sonucunda oluşan bir değişiklik ihtiyacıyla ortaya çıkar. Bu ihtiyaç; davranış kalıplarında, sosyo-kültürel ya da ekonomik alanlarda değişikliği gerektirebilir. Mevcut durumdaki memnuniyetsizlik ya da değişim ihtiyacı kişileri, grupları ya da bunlarla ilgili kişi ya da kurumları harekete geçirir..Fikir aşamasından projenin tamamlanması ve hatta proje tamamlandıktan sonra aynı etkiyle devam edebilmesi, yani başarılı bir proje yönetimi için aşağıdaki unsurların bir arada olması gerekir:

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

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

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

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

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

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

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

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

Ön Değerlendirme: Bu aşamada ortaya konulan çözüm alternatifleri içerisinde müdahale edilecek alan belirlenecektir. Eğer tarafların verdiği karar kurumsal yapı, sosyal, kültürel, toplumsal, çevresel, teknik ve finansal karar kriterlerine göre kabul edilebilir ise soruna müdahaleden ve "projeden" bahsetmek artık mümkün olacaktır. Bu aşamanın temel çıktısı; projenin kapsamı, zamanlaması ve bütçesiyle bir bütün olarak planlandığı ve detayları ile yazılı olarak sunulan proje teklifidir.

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

Uygulama: Projede öngörülen faaliyetlerin hayata geçirildiği ve uygulamaların izlendiği aşamadır. Finansal, fiziksel ve insan kaynakları harekete geçirilerek, hizmet, mal veya iş sözleşmeleri yapılır ve planlanan faaliyetler gerçekleştirilir. Projenin değişen şartlara paralel olarak ilerlemesi için tüm gelişmeler izlenir ve proje yönetim ekibi tarafından gerekli önlemler alınarak uygulamaya devam edilir.

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



Mantıksal Çerçeve

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY), 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri uluslararası Kalkınma Ajansı tarafından geliştirilmiştir.

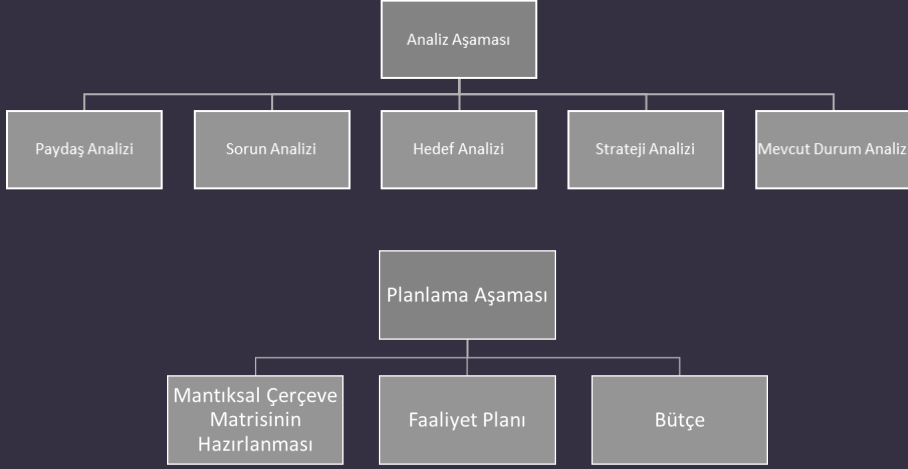
- Birleşmiş Milletler,
- Avrupa Birliği,
- OECD,
- Dünya Bankası

MÇY, analiz sonuçlarına göre proje hedeflerinin sistematik bir şekilde ve belirli bir mantık dahilinde ortaya konulduğu planlama ve uygulama aracıdır.

MÇY proje döngüsü aşamalarında aşağıdaki şekilde kullanılır:

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

Mantıksal Çerçeve Yaklaşım Aşamaları



Analiz Aşaması

Paydaş Analizi

Önemli proje taraflarının, hedef grup ve projeden faydalanacakların belirlenmesi ve tanımlanması; proje açısından potansiyel sorunlar ve potansiyel kaynaklar .Doğrudan ya da dolaylı biçimde proje sürecinden ve sonuçlarından olumlu ya da olumsuz biçimde etkilenecek olan grup, kurum, kişi ve işletmelerin belirlenmesi analizidir.

- Önemli proje tarafları
- Projenin faydalanacakların belirlenmesi

Çözüm ihtiyacını ortaya çıkaran sorunla ilişkisi olabilecek;

- herhangi bir birey
- topluluk
- birlik
- kurum
- kuruluş
- sivil toplum örgütü paydaş (ilgili taraf) olarak tanımlanabilir.

İlgili paydaşların görüşlerini ve ihtiyaçlarını hesaba katmayan bir projenin, sürdürülebilir bir şekilde herhangi bir hedefi gerçekleştirme olanaksızdır.

İlgili paydaşları, onların çıkarlarını, sorunlarını, potansiyellerini vb. durumları belirlemek ve daha sonra paydaşları, buna göre, proje tasarımına ve yönetimine katmak çok önemlidir.

Paydaşlar 3 ana gruba ayrılır;

Hedef Gruplar – Doğrudan Faydalanıcılar:

- Projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği gruplardır.
- Proje fikrinin çıkış noktasıdır.
- Projenin vazgeçilmez unsurudur.
- Proje sürecine mutlaka dahil edilmelidir.
- Hedef gruplar belirlenirken net olunmalı ve mümkünse sayı verilmelidir.

“Nevşehir’in Acıgöl İlçesinin Karapınar kasabasında yaşayan 18-25 arası iş arayan 20 genç”

- Bu grup proje fikrinin çıkış noktasıdır. Yani, sorunu yaşayan ve mevcut durumdan olumsuz etkilenen kişiler, gruplar veya varlıklardır.

Nihai Yararlanıcı – Dolaylı Faydalanıcılar:

- Projenin amacına ulaşması ile proje etkilerinden uzun dönemde yararlananlardır.
- Proje fikrinin çıkış noktası değildir.
- Nihai yararlanıcılar genellikle proje faaliyetlerine katılmaz.

“kadınlara meslek edindirme projesinin doğrudan faydalanıcısı kadınlar iken, projeden etkilenecek aileler, bölge halkı, bölge esnafı, diğer kurumlar dolaylı faydalanıcı olarak değerlendirilebilir.”

Diğer Paydaşlar (İkincil Paydaşlar)

- Projenin hazırlanması ve uygulanmasında yer alan proje ortakları, destekleyici kuruluşlar.
- Analiz sürecinden itibaren sürece dahil edilmelidirler.

Sorun Analizi

Sorun analizi, mevcut durumun olumsuz yönlerini belirler ve mevcut sorunlar arasında “neden-sonuç” ilişkisini kurar. Mevcut durumda istenmeyen durum sorunlara dönüştürülür ve sorunlar halinde tanımlanır.

- Kadınların işgücüne katılımı sorunu
- Gençlerin istihdam sorunu
- Kız çocuklarının okullaşma sorunu
- KOBİ’lerin dış ticaretteki sorunları

Sorun Analizi Nasıl Yapılır?

1. Tüm sorunların tespit edilmesi
2. Ana sorunun tespit edilmesi
3. Alt sorunların ana sorunun altına yerleştirilmesi
4. Sorunlar arasında **neden/sonuç** bağlantısının kurulması



Sorun Analizinde Kullanılan Yöntem

- Sorun analizinde "sorun ağacı" yöntemi kullanılmaktadır.
- Bu yöntemde amaç, "Beyin Fırtınası" yöntemi ile ana sorunu ortaya çıkaran alt sorunlara odaklanmaktır.
- Bizim sorun olarak gördüğümüz ve birbirinden bağımsız olarak düşündüğümüz bir çok "sorun" aslında bir tek "ana sorunun" uzantıları olabilir
- Sorun analizi yöntemiyle yapılan beyin fırtınası çalışmasında, paydaşlar tarafından mevcut duruma ilişkin her bir sorun bir karta geçirilir.
- Neden-sonuç ilişkisi kurularak sorun ağacı oluşturulur.
- Belirlenen sorunlar içerisinde bir başlangıç sorunu (ana sorun) seçilir. Bu doğrudan çalışmaya başlanan konu öncelikli sorunun kendisi olabilir.
- Başlangıç sorununa neden olan sorunlar ana sorunun altına yerleştirilir .
- Sorunlar neden-sonuç oklarıyla yukarıya doğru ilişkilendirilir.
- Ağacın tamamı gözden geçirilerek ve sorun ağacının tamlığı ve sorunlar arasında neden-sonuç ilişkileri tekrar kontrol edilir.

Hedef Analizi

- Sorun analizi, mevcut durumun olumsuz yönlerini sunarken hedef analizi arzulanan durumu ifade eder.
- Sorunların çözülmesiyle birlikte ulaşılmak istenen hedeflerin analiz edildiği aşamadır.
- Hedef analizinde, sorun analizinde kullanılan sorun ağacının yerini "hedef ağacı" alır
- Sorun ağacında tanımlanan sorunların gelmek istediğimiz noktada nasıl olacağını göstermek için, sorunlar olumlu yönleriyle yeniden ifade edilir. Sorun analizi ve hedef analizi etkileşimli bir süreçtir.
- Sorunlar olumlu hale getirildikten sonra Hedef Ağacı oluşturulur. Yani hedefler arasında bir 'araç-amaç' ilişkisi oluşturularak bu hiyerarşi resmedilir.
- Hedeflerin net bir şekilde tanımlanması için sorunların iyi - net tanımlanmış olması ve neden-sonuç ilişkilerinin doğru kurulmuş olması gerekir.
- Hedef analizinin sonucunda müdahale alternatifleri ortaya çıkmıştır.
- Bu alternatifler içerisinde en uygun ve gerçekçi hedef seçilerek projenin müdahale edeceğimiz alanları, proje stratejisi belirlenir.

Strateji Analizi

- Hedef ağacındaki tüm hedeflere yalnızca bir proje ile ulaşmak gerçekçi olmaz. (Hepsini tek proje ile gerçekleştiremeyiz.) Fikir Analiz Planlama Finansman Uygulama İzleme ve Değerlendirme
- Ulaşılmak istenen hedefe erişmede kullanılacak stratejinin belirlenmesi sürecidir.
- Strateji, proje hedefine ulaşmak için ulaşmamız gereken alt hedeflerin tamamıdır.
- Hedef ağacında yer alan, projeye sağlanması mümkün olmayan hedefler elenir.
- Maliyet, aciliyet, yapılabirlik, mevcut kaynaklar, paydaşların bakış açıları ve bunun gibi kriterler dikkate alınarak en uygun strateji belirlenir.



Başarı Göstergeleri

1. Mevcut durumdaki **değişikliğin ne olacağı, nasıl bir yol kat ettiğimizi görmek için tanımlanan göstergelerdir.**
2. **Hedeflerin, nasıl ve ne kadar değişim sağlayacağı, bunu hangi zamanda yapacağı, nerde ve kimlere etki edeceğinin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.** Bunun için, hedef seviyelerine uygun objektif göstergeler tanımlanmalıdır.

Planlama Aşaması

Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması

- Proje ile ilgili genel amaçları
- Bu amaçlara ulaşmak için seçilen özel amaçları
- Özel amaçlar doğrultusunda elde edilmesi istenen çıktıları/sonuçları
- Çıktıları elde etmek için yapılacak olan faaliyetleri
- Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılacak olan kaynakları
- Olası riskleri ve gerekli koşulları

nedensellik ve mantık ilişkisi içerisinde gösteren özet bir tablodur.

MÇM kullanıcılarına proje hakkında temel olarak aşağıdaki bilgileri sunar:

- Projenin neden gerçekleştirildiği ve neleri değiştireceği (Projenin Kapsamı)
- Projenin neleri başaracağı (Göstergeler)
- Projenin başarısının değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı (Doğrulama Kaynakları)
- Projenin bunu nasıl başaracağı (Faaliyetler ve Araçlar)
- Projenin başarısı için hangi dışsal faktörlerin önemli olduğu (Varsayımlar)
- Hangi araçların gerekli olduğu (Girdiler)
- Projenin başlayabilmesi için hangi unsur(lar) ya da şartların gerçekleşmesi gerektiği (Önkoşullar)

Mantıksal Çerçeve Matrisi İçeriği

Genel Hedefler:

- Proje sonrasında uzun dönemli hedefleri ifade eder.
- Tek bir proje genel hedeflere ulaşmada katkı sağlar.
- Proje Amacı:
- Projenin gerçekleştirilmesi ile ulaşılmak istenilen özel amaçtır.
- Projenin ama ana soruna hitap etmeli ve hedef kitleler için sürdürülebilir faydalar sağlamalıdır

Beklenen Sonuçlar-Çıktılar:

- Yürütülen faaliyetlerin ürünleridir.
- Sonuçlara ulaşılması, hedef kitlelerin sürdürülebilir faydalardan yararlanmasının başlangıç noktasıdır.
- Çıktılar sonuçların elde edilmesine katkıda bulunur, kendileri sonuç değildir.

Faaliyetler:

- Sonuçlara ulaşmamızı sağlayan çıktıları elde etmek için yapılması gereken faaliyetlerin tümüdür.
- Mantıksal çerçeve matrisine, sadece ana faaliyetler düzeyinde faaliyetler yazılır

Faaliyetlerin Planlanması

- Mantıksal çerçevede yer alan faaliyetler 'ana faaliyetler' olarak listelenir.
- Ana faaliyetler kapsamında yer alan alt faaliyetler tanımlanır.
- Bu faaliyetler detaylı olarak anlatılır. (ne, ne amaçla, ne zaman, kim tarafından)
- Bu faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği anlatılır.
- Tüm faaliyetler özet olarak faaliyet planına yerleştirilir.
- **Faaliyet planı**, bir projenin faaliyetlerinin birbirleri arasındaki bağlantılarını da belirleyecek şekilde mantıksal bir sıralama ile sunma yöntemidir. Hazırlanacak faaliyet planının kalitesi, hazırlığı yapan ekibin proje hedefleri konusundaki uzmanlığı, deneyimi ve bilgisi ile doğru orantılıdır.

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 sorumluluklarını ve görevlerini dağıtır.

Faaliyet Planı Hazırlama Adımları:

- Ana faaliyetleri mantıksal çerçeve matrisinden alarak faaliyetleri detaylandırmak
- Sıralama ve bağımlılıkların belirlenmesi.
- Faaliyetlerin başlama, uygulanma ve tamamlanma sürelerini belirlemek
- Uzmanlık alanlarının belirlenmesi ve görev dağılımı
- Ekip üyeleri için gerekli sürenin tahmin edilmesi

Bütçe/Finansman

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.

Proje Bütçesinin Hazırlanması

Faaliyetlerin detaylandırılması ve planlanması ile birlikte, faaliyetler için gerekli olan insan kaynakları, ekipman, malzeme vb. girdiler ve bunların miktarları belirlenmiştir. Tespit edilen bu girdilerin fiyatlandırılması ile birlikte projenin toplam maliyeti, yani bütçesi ortaya çıkacaktır.

Bütçeler gider türlerine göre fonksiyonel olarak 7 ana kaleme ayrılmıştır.

- 1. İnsan Kaynakları:** Proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için temel personel (proje koordinatörü, proje asistanı yerli/ yabancı uzman vs.) giderleridir. Proje uygulamasında destek hizmetleri sağlayan personel (sekreter, muhasebeci vs.) giderleridir.
- 2. Seyahat/Ulaşım:** Proje kapsamındaki yurtiçi ve yurtdışı seyahat giderleridir.
- 3. Ekipman ve Malzeme:** Proje uygulaması sırasında kullanılacak ekipman, makine satın alım ve/ veya kiralama giderleridir.
- 4. Yerel Ofis/Proje Giderleri:** Proje uygulaması sırasında açılacak yerel ofis ile ilgili personel dışındaki giderlerdir. Program kapsamında uygun olmayan maliyet olabilir. (!)
- 5. Diğer Giderler ve Hizmetler:** Hizmet alımına yönelik ilk 4 bütçe kalemi altında yer almayan giderlerdir
- 6. Diğerleri :** İlk 5 grup içerisinde yer almayan proje faaliyetleri ile ilgili giderlerdir.
- 7. İdari Giderler:** Program kapsamında uygun maliyet değildir.



PROJE ÖNERİSİNİN YAZILMASI

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

- Proje hedeflerinin ve gerekçelerinin ortaya konulması,
- Proje faaliyetlerinin detaylandırılması ve uygulama yöntemleri,
- Projelerin sürdürülebilirliği. Proje yazılırken göz ardı edilen en önemli unsur bölümler arasındaki mantıksal bağlantıların kurulmamasıdır.

Proje Hedeflerinin Yazılması

Proje hedef ve gerekçelerinin nasıl tanımlandığı, projenin sunulduğu teklif çağrısının genel hedefi ve öncelikleri ile bağlantısının kurulması açısından önemlidir. Hazırlanan proje teklifi ile hibe teklif çağrısının genel hedefleri ve öncelikleri arasında uygunluk ya da ilgililik olarak tanımlanan bağlantıların kurulması gerekmektedir. Proje genel hedefi yazılırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, proje genel hedefi ve proje amacı arasındaki ilişkinin kurulmasıdır.

Proje Gerekçelerinin Yazılması

Proje başvuru formlarında proje gerekçelerinin yazılmasının temel amacı proje fikrini ortaya çıkaran ihtiyacın ne olduğunu belirlemektir. Dolayısıyla, proje gerekçeleri yazılırken özellikle mevcut durum analizinden elde edilen sonuçların bu bölüme istenilen şekilde aktarılması çok önemlidir. Gerekçeler yazılırken, sorun ağacındaki neden-sonuç ilişkileri doğru ifadelerle yazılmalı ve bu ifadeler sorunun yaşandığı bölgeye ilişkin özel istatistikler, raporlar ve varsa anket sonuçları ile desteklenmelidir. Bölgenin durumunu daha da net olarak yansıtmak için başka bölgelerin ve hatta ülkelerin değerleri karşılaştırma yapmak amacıyla kullanılabilir. Ayrıca, projenin gerekçeleri yazılırken unutulmaması gereken en önemli konu, genel ifadelerden kaçınılmasıdır. Projenin çıkış noktası olan sorunlar, genel sorunlar değil, bölgeye has sorunlardır. Genel ifadeler, projenin gerekli analizleri yapılmamış ve sadece ikincil kaynaklar kullanılarak hazırlanmış bir proje" gibi algılanmasına neden olabilir. Hedef gruplar açısından proje gerekçeleri yazılırken, öncelikle paydaş analizi sonuçlarından hareketle projenin hedef grupları, doğrudan ve dolaylı faydalanıcılar ayrı olarak tanımlanmalıdır. Daha sonra hedef grupların kimler olduğu ve projeden ne şekilde faydalanacakları açıklanmalıdır. Devamında, hedef grupların sayıları verilmelidir.

Proje Gerekçelerinin Yazılması

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

Sürdürülebilirliğin Yazılması

Sürdürülebilirlik, projelere destek sağlayan kuruluşların özellikle üzerinde durduğu temel konulardan biridir.

- Finansal sürdürülebilirlik
- Kurumsal sürdürülebilirlik

Finansal sürdürülebilirlik

Kısaca projenin bitiminde proje amacının planlandığı şekilde nasıl sürdürülebilir kılınacağına finansal açıdan açıklanmasından ibarettir. Çünkü temel olarak proje kapsamında yapılacak faaliyetlerin ve özellikle devam eden ek işletme faaliyetlerine ilişkin finansman ihtiyacının hangi finansal kaynaklar ile devam edeceğinin açıklanması gerekmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik

Proje bittikten sonra projeyi yürütecek kurumsal yapının nasıl ve hangi şekilde devam edeceği ile ilişkilidir. Projeyi hazırlayan ve uygulayan kuruluş, proje bitiminde aynı yapıyı yukarıda açıkladığımız finansal sürdürülebilirlik prensipleri doğrultusunda devam ettirebileceği gibi, proje hazırlık aşamasında planlanmış "yeni bir kurumsal yapıya (dernek, kooperatif, vakıf, birlik vb.)" kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak açısından projeyi devredebilir.

PROJELERDE GÖRÜLEN HATALAR

Ön inceleme Aşamasında Görülen Hatalar

- İstenilen destekleyici belgelerin sunulmaması
- Ortaklık beyannamesi, başvuru sahibi ve tüm ortakların yetkili temsilcileri tarafından imzalanmamış

Yöntem ve Sürdürülebilirlik Aşamasında Görülen Hatalar

- Katılımcılık ve yaratıcı fikirler eksik.
- Hedeflerin ölçülebilir göstergeleri yok.
- Projeden beklenen sonuçlar temenniler şeklinde.
- Proje faaliyetleri hedefe götürmüyor ve faaliyetler dağınık.
- Projenin sürdürülebilirliği konusunda açıklamalar eksik.
- Sonuçlar yerine faaliyetler yazılmış.
- Zaman planlaması doğru yapılmamış.

İşbirliği ve Katılımcılık Açısından

- İşbirliği ve katılımcılık ciddi olarak göz önünde tutulmamış.
- Proje ortaklarının seçim nedenleri, yönetim ilişkileri iyi anlatılmamış.
- Proje hazırlama aşamasında ortaklar belirlenmemiş, ortakların proje başladıktan sonra belirleneceği açıklanmış.
- Ortaklardan alınmış ortaklık belgeleri yok.
- Ortakların proje içindeki rolleri net değil, iyi tanımlanmamış.

Proje Önerilerinin Yazılması ve Yapılan Genel Hatalar

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

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

Proje Tasarımındaki Hatalar

- Destek programının amaçları ile uyumsuzluk
- Çok fazla sayıda ve birbiriyle ilgisiz hedef
- Hedef olmaması – projenin ne yapmak istediğinin açıkça belirlenmemesi
- Uygun olmayan hedefler
- Sonuçların iyi tanımlanmaması- sonuç yerine faaliyet belirtilmesi Gerçekleştirilemeyecek sayıda ve içerikte faaliyet
- Genel ve özel amaçlar arasında bağlantı olmaması
- Sonuçlar ve hedeflerin uyuşmaması
- Hedeflere ulaşmak için sonuçların yetersiz olması
- Faaliyetlerin ifade edilen sonuçları ortaya çıkarmaması
- Faaliyetleri yapmak için kaynakların fazla ya da yetersiz olması
- Göstergeler iyi belirlenmemiş.
- Çok fazla gösterge belirlenmiş.
- Göstergeler aşağıdaki özellikler taşıyor:
 - Belirli
 - Ölçülebilir
 - Makul bir maliyetle elde edilebilir
 - İhtiyaca uygun
 - Zaman- sınırlı

Bütçe Hataları

- Bazı faaliyetlerin bütçelenmemesi
- Bütçede tanımlanmayan faaliyetlerin bulunması
- Bütçelenmesi zorunlu bazı faaliyetlerin bütçelenmemesidenetim, araştırma ve görünürlük gibi
- Uygun olmayan maliyetlere dikkat edilmemesi
- Birim fiyatların gerçek dışı olarak yüksek veya düşük belirlenmesi

HİBE ÇAĞRILARINA ULAŞIM

AB İlan

Merkezi Finans ve İhale Birimi

Güney Ege Kalkınma Ajansı

Türkiye Belediyeler Birliği

Almanya Başkonsolosluğu

UNESCO Türkiye Milli Komisyonu

Japonya Büyükelçiliği

İsveç Büyükelçiliği

Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri

Company Benefits

Finlandiya Büyükelçiliği

Avrupa Birliği Başkanlığı

Ulusal Ajans

Sivil Düşün

Sivil Toplum Geliřtirme Merkezi

Merkezi Finans ve İhale Birimi

EACEA

Türkiye Belediyeler Birliği

Sabancı Vakfı

İKG

Sivil Sayfalar

UNESCO

Türkiye Cumhuriyeti Dışışleri
