



Bu proje Avrupa Birliđi tarafından finanse edilmektedir.

Etki Odaklı Proje Döngüsü Yönetimi

Kavşak Ağı E-öğrenme Modülü 4



WRI TÜRKİYE | SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞEHİRLER

Aktif Yaşam DERNEĞİ

UCLG MEWA

UITP ADVANCING PUBLIC TRANSPORT

yada

İÇİNDEKİLER

1. Proje Döngüsü Yönetimine Giriş

- 1.1 Proje ve Fikir Arasındaki Fark Nedir?
- 1.2 Proje Nedir?
- 1.3 Proje Döngüsü Yönetimi Nedir?
- 1.4 Proje Hazırlığında Klasik Yaklaşım ve İnsan Odaklı Tasarım Yaklaşımı
- 1.5 Başarısız Projelerin Nedenleri

2. Adım Adım Proje Hazırlığı

- 2.1 Proje Kurgusunun Aşamaları
 - 2.1.1 Analiz Aşaması
 - 2.1.1.1 Klasik Yöntem
 - 2.1.1.2 Alternatif Yöntem: İnsan Odaklı Yaklaşım

2.1.2 Planlama Aşaması

- 2.1.2.1 Faaliyet Planlaması
- 2.1.2.2 Mantıksal Çerçevenin Oluşturulması
- 2.1.2.3 Kaynak ve Bütçe Planlaması
- 2.2.1.4 Müzakere Taktikleri
- 2.2.1.5 Müzakere Stilleri

3. Son Kontroller

1. PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNE GİRİŞ



PROJE ve FİKİR ARASINDAKİ FARK NEDİR?

İster birey, ister kurum olarak her gün aklımıza onlarca yeni fikir gelir.

Bir fikrin iyi bir projeye dönüşmesi belirli unsurları barındırmasına, net bir çerçeve çizilmesine bağlıdır.

İYİ BİR PROJENİN UNSURLARI

Net bir biçimde tanımlanmış bir sorun veya ihtiyaç	Net bir şekilde belirlenmiş araç	Mevcut duruma, idari/mali kapasitenize, kaynaklarınıza dair iyi bir analiz	Bu analiz doğrultusunda belirleyeceğiniz stratejiniz	Zaman planlaması
Projenizin gerçekleşeceği yerlerin belirlenmesi	Detaylı bütçe ve kaynak planlaması	Ekibinizin, hedef grubunuzun ve paydaşlarınızın net bir şekilde belirlenmesi	Faaliyetleriniz ve faaliyetlerinizde uygulayacağınız yöntemler	Görünürlük planlamanız
İzleme - değerlendirme planlamanız	Projenin sonuçları, ortaya koyacağı ürünler, hedeflediği etki	Daha geniş kitlelere nasıl ulaşıcağınıza dair stratejiniz - yaygınlaştırma	Projenizin kurumsal, mali, politik, çevresel sürdürülebilirlik planlaması	Riskleriniz ve bu risklere karşı alacağınız önlemler

ÖNEMLİ HATIRLATMA!
Eğer özel bir hibe programına yönelik proje hazırlıyorsanız, tüm bu unsurların programın öncelik ve kurallarına uygunluğundan emin olmalısınız!

PROJE VE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje, belirli bir sorun veya ihtiyaca yönelik olarak belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlayan; belirli bir yer, süre ve bütçe çerçevesinde gerçekleşen; net bir başlama ve bitiş noktasına sahip faaliyetler topluluğudur.

Proje döngüsü ise, proje fikrinin ortaya çıkışından tasarlanmasına; proje için fon başvurularının yapılmasından, projenin yürütülmesine; projenin tamamlanma sürecinden değerlendirilmesine, hatta sürdürülebilirliğine kadar olan süreci kapsayan bütüncül bir yaklaşımdır.



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ



Yapılan her proje sürdürülebilir olmak zorunda değildir, ancak bir projenin sürdürülebilir olması daha güçlü ve uzun soluklu etkisi olmasını sağlayacağı için önemlidir.

BAŞARISIZ PROJELERİN NEDENLERİ

 <p>Mevcut durumun yetersiz analizi</p>	 <p>Kurumun misyon, vizyon, değerleri ile projenin uyumsuzluğu</p>	 <p>Projelerin hedef gruplarla ilgili olmaması</p>	 <p>Hedefler, faaliyetler, zaman ve kaynak planlaması arasındaki uyumsuzluklar</p>
 <p>Stratejik çerçevenin belirsizliği</p>	 <p>Geçmiş deneyimlerin yeni projelerde dikkate alınmaması</p>	 <p>Kısa vadeli bakış açısı</p>	 <p>Doğrulanabilir olmayan proje çıktıları</p>
 <p>Faaliyet tabanlı uygulama ve planlama</p>	 <p>Yetersiz proje dokümanları</p>	 <p>Risklerin yeterince dikkate alınmaması</p>	Başarısız Projeler 

BAŞARISIZ PROJELERİN NEDENLERİ

Projenizin, kurumunuzun misyonu (varoluş amacınız), değerleriniz ve vizyonunuzla örtüşmesi çok önemlidir.

Çok sık yapılan bir hata, açılan bir hibe programının bu anlamda size uygun olup olmadığına bakmadan sadece fon alabilmek için yapılan proje başvurularıdır. Bu başvuruların bir çoğu zaten değerlendirme aşamasında elenir, elenmeyenler ise kurum için uygulama sırasında ciddi bir yüke dönüşür.

DEĞERLER

VİZYON

Gelecekteki siz

MİSYON

Var oluş amacınız



2. ADIM ADIM PROJE



PROJELERDE YARATICI SÜREÇ

Birçok kurum hazırlık aşamasında yapılması gereken analizleri yapmayıp veya yetersiz yapıp, doğrudan faaliyetlerini kurgulamaya başlar.

Özellikle belirli bir finansman kaynağına başvuru yapılan projelerde paydaşlarla görüşme, ortakların belirlenmesi gibi kiritik aşamalar son ana bırakılır, bu da projenin kalitesine ve başarısına doğrudan yansır. Oysa projelerin hazırlık süreci aslında en kritik aşamadır. Unutmayın ki “mutfak” aşaması ne kadar iyiye, ortaya çıkan “yemek” de o kadar başarılı olur.



Proje Başlangıcı

HALLEDERİZ

PANİK!

ÇILGINLIK

Teslim Tarihi

PROJE KURGUSUNUN AŞAMALARI

Analiz



Kurum Analizi

Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsatlarının (potansiyellerinin) ve endişelerinin (risklerinin) tanımlanması.



Paydaş Analizi

Projenizden etkilenecek proje taraflarının, hedef grupların ve projeden diğer fayda sağlayacakların belirlenmesi.



Sorun / İhtiyaç Analizi

Ana sorunların, sınırlamaların ve olanakların tanımlanması ve sebep-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi.



Strateji Analizi

Amaçları gerçekleştirecek farklı stratejilerin tanımlanması ve en uygun stratejilerin seçilmesi.



Hedef Analizi

Tanımlanan sorunların çözümüne yönelik amaçların oluşturulması ve amaç-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi.

PROJE KURGUSUNUN AŞAMALARI

Planlama

Faaliyet Planlaması

Faaliyetlerin detaylı bir şekilde tanımlanması, sıralanması, sürelerinin ve kilometre taşlarının belirlenerek sorumlulukların dağıtılması.

Kaynak ve Bütçe Planlaması
Faaliyet planından hareketle, her bir faaliyetin gerçekleşmesi için gereken girdilerin (insan kaynağı, bütçe, diğer kaynaklar) belirlenmesi.

Mantıksal Çerçevenin Oluşturulması

Proje/program yapısının tanımlanması, mantıksal tutarlılığın test edilmesi, amaçların ölçülebilir şekilde kurgulanması, doğrulama göstergelerinin belirlenmesi, maliyetlerin, risklerin ve varsayımların genel olarak tanımlanması.

PROJE KURGUSUNUN AŞAMALARI

Analiz ve planlama için belirtilen tüm aşamaları

hazırladığınızda aşağıdaki sorulara yanıt verebilmelisiniz.

6N

NE?
NEDEN?
NEREDE?
NE ZAMAN?
NASIL YAPACAĐIZ?
ÖLÇECEĐIZ?
NE İLE?

3K

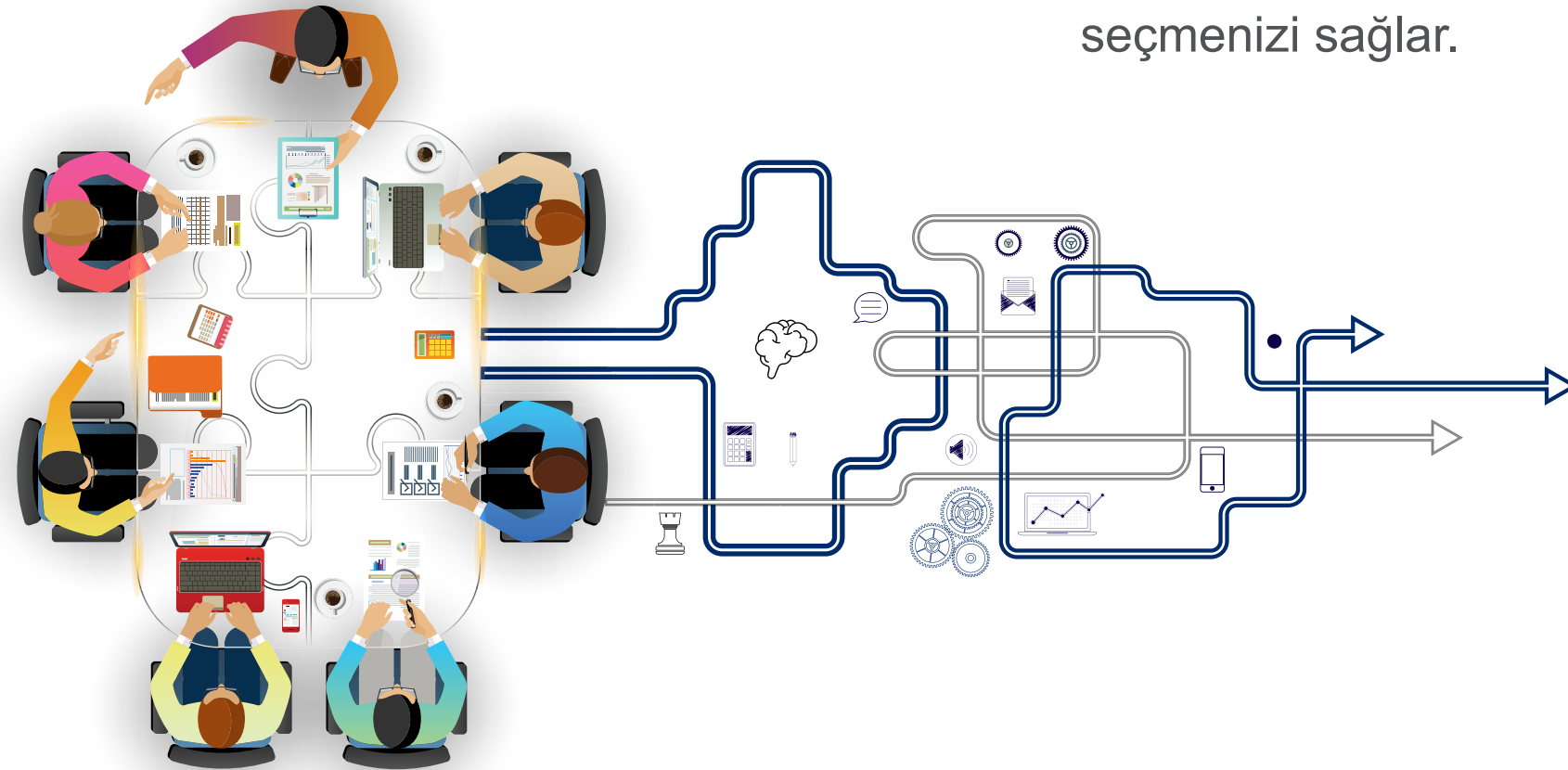
KİM?
KİMİNLE?
KİM İÇİN?

ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Kurum Analizi

İyi bir proje kurgusunun ilk aşaması, kurumunuzu iyi tanımanızdır.

Kurumunuzu tanımak, ileriki aşamalarda projenizin kurumun misyon, vizyon, değer ve önceliklerine uygun olup olmadığını, kurumun ilgili sorunu çözme konusunda nasıl bir potansiyele sahip olduğunu ve ne tür risklerle karşı karşıya bulunduğunu anlamanız ve doğru stratejiyi seçmenizi sağlar.



ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Kurum Analizi

**Kurumun güçlü ve eksik yönlerini, fırsatlarını ve endişelerini analiz etmeniz; yani kendinizi “KEFE”ye koyun.
(SWOT analizi yapın)**

Ardından kurumunuzun ihtiyaçlarını ve stratejik önceliklerini tanımlayın.

Kuvvetli
Yönleriniz

Eksik
Yönleriniz

Fırsatlarınız

Endişeleriniz

ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Sorun Analizi

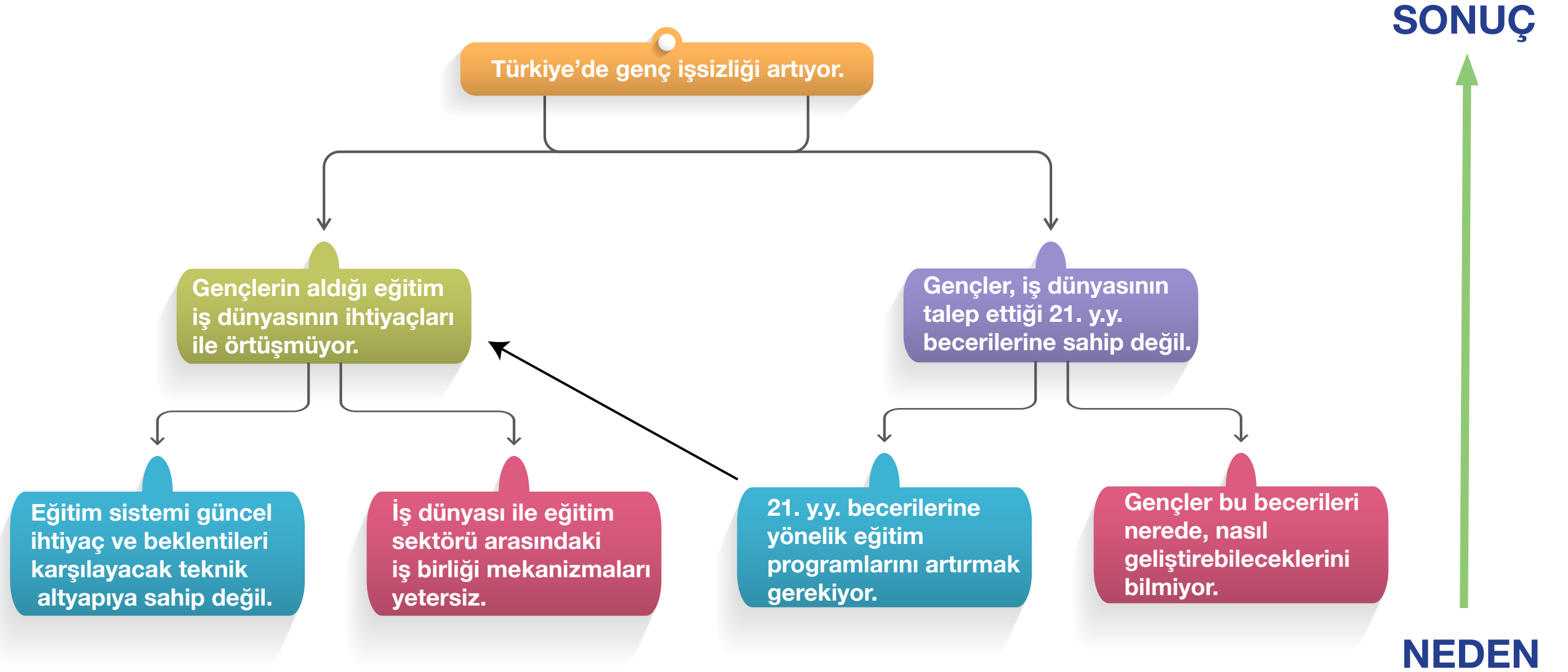
Sorun analizi asıl sorunu ve bu soruna ilişkin neden - sonuç ilişkilerini

doğru tanımlamanızı sağlar. Bu aşamadaki klasik yöntem, hedef ağacı çıkartmaktır.



ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

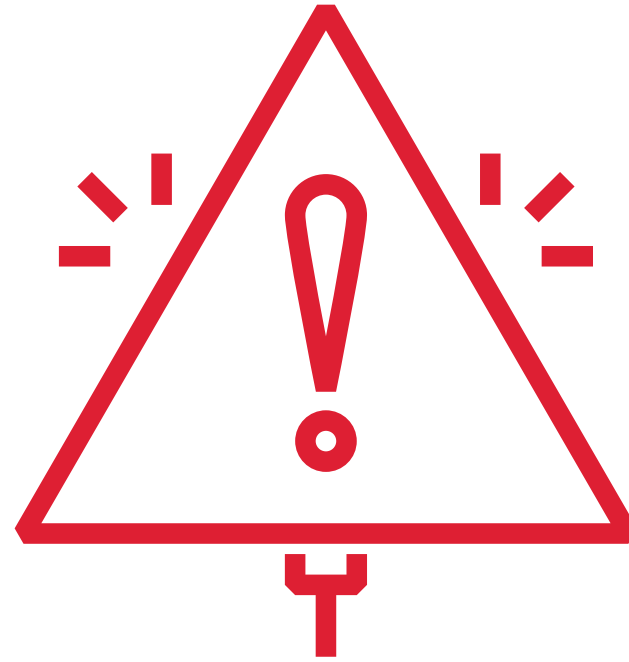
Sorun Ağacı



ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Sorun Ağacı - Sık Yapılan Hatalar

Bu aşamada sıklıkla yapılan hatalara karşı dikkatli olun.



1. Çok genel sorunları veya gerçek / mevcut sorunlar yerine gelecekte ortaya çıkması beklenen sorunları seçmek: Genel geçer sorunlar (toplumdaki gelir dağılımı eşitsizliği, kamu kaynaklarının yetersizliği, vb.) uzun dönemde toplumsal ve siyasi düzenlemelerle çözülebilir. Oysa projeler süreli ve sonuç odaklıdır ve ancak 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 alınabilir.

2. Kurumunuzun kaynaklarının çok üstünde veya çalışma alanının çok dışında konulara odaklanmak.

3. Sorun yerine çözüm önerileri veya faaliyetleri dile getirmek.

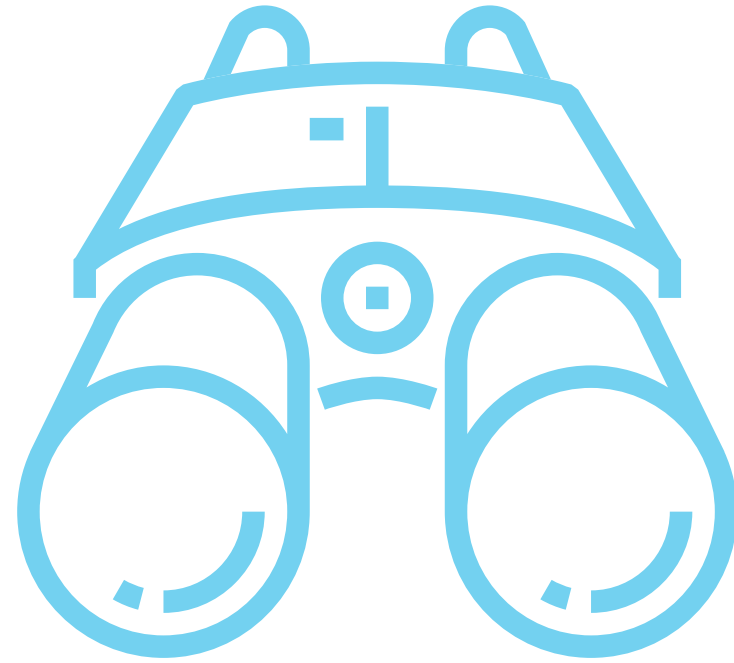
ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Sorun Ağacı - Gözden Geçirme

Sorun ağacınızın gerçekten sorun odaklı ve müdahale edilebilir hale gelmesi için bu bakış açısıyla tekrar gözden geçirmeniz önemlidir.

Eğer bir hibe programına yönelik proje hazırlıyorsanız seçtiğiniz sorunların programın öncelikleriyle uyumlu olup olmadığını mutlaka kontrol edin. Örneğin kadına yönelik şiddetin önlenmesine yönelik bir programa kadınların çevresel sürdürülebilirliğe katkısı üzerine bir proje, daha “ilgililik” boyutunda elenecektir.

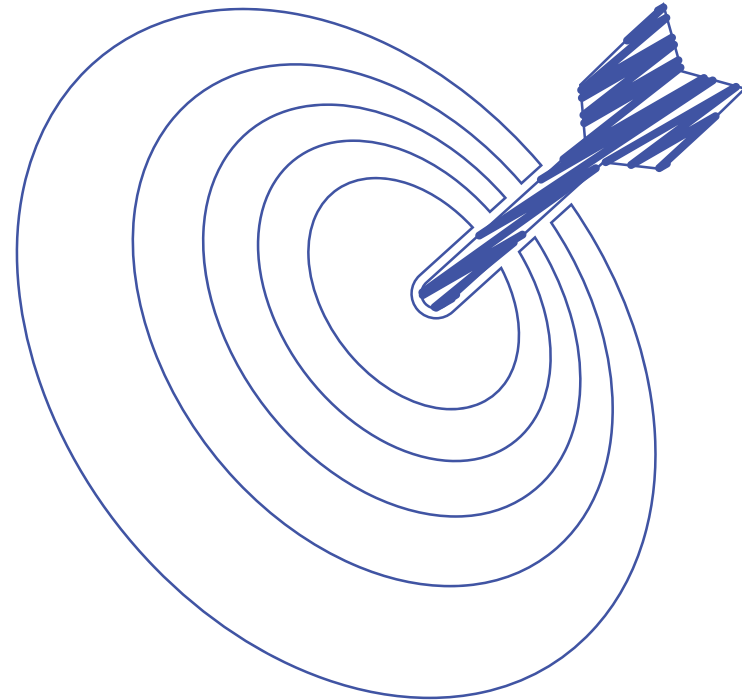
Sorun ağacınızda ilerlemeden önce seçtiğiniz konuyla ilgili rapor ve araştırmaları inceleyebilir; bu alanda çalışan özel, kamu veya sivil toplum kuruluşlarına danışabilir, hedef gruplarla ön görüşmeler yapabilirsiniz. Böylece sorunun sadece bir varsayım değil, gerçek bir sorun olduğunu doğrulama şansınız olur.



ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Hedef Analizi

Hedef Analizi çalışması, sorunların çözümüne yönelik amaçların oluşturulmasını ve amaç-sonuç ilişkilerinin belirlenmesini sağlar.



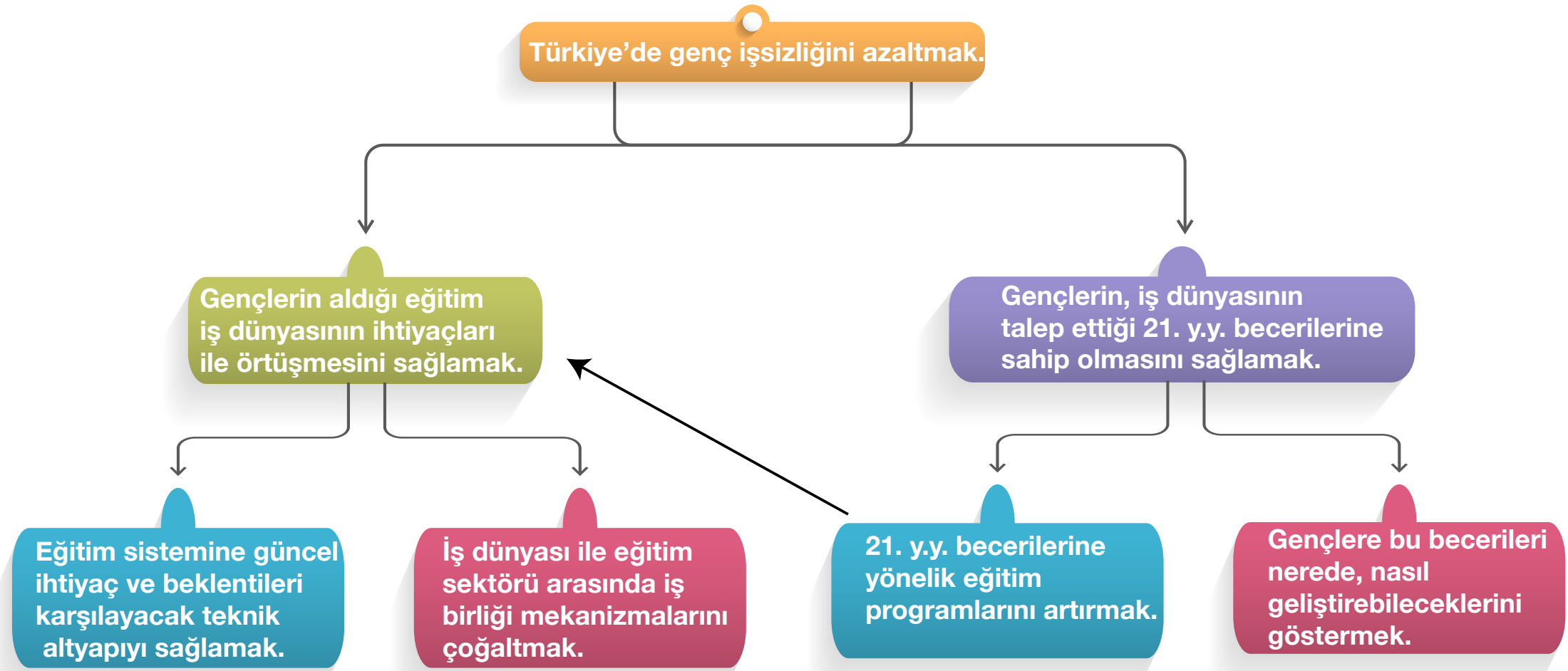
Burada yapacağınız tek şey, sorun ağacındaki tüm ifadeleri olumlu birer hedef cümlesi olarak tekrar yazmaktır.

Bu ağacın en tepesinde “Genel Amaç” dediğimiz, bir projeye ulaşılması mümkün olmayan ancak proje ile katkıda bulunacağımız, uzun vadeli amaç yer alır. Genel amaç ideal durumu tanımlar. Ulaşılması uzun dönemlidir. Her bir projenin amacına erişmesi, genel hedefe bir adım daha yaklaşmayı olanaklı kılar.

Genel amacının altında yer alan projenin hedefi “Özel Amaç / Alt Hedef” ise, projenin gerçekleştirilmesiyle erişilecek olan ve projeden daha uzun ömürlü olması beklenen hedeftir.

ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Hedef Ağacı



AMAÇ

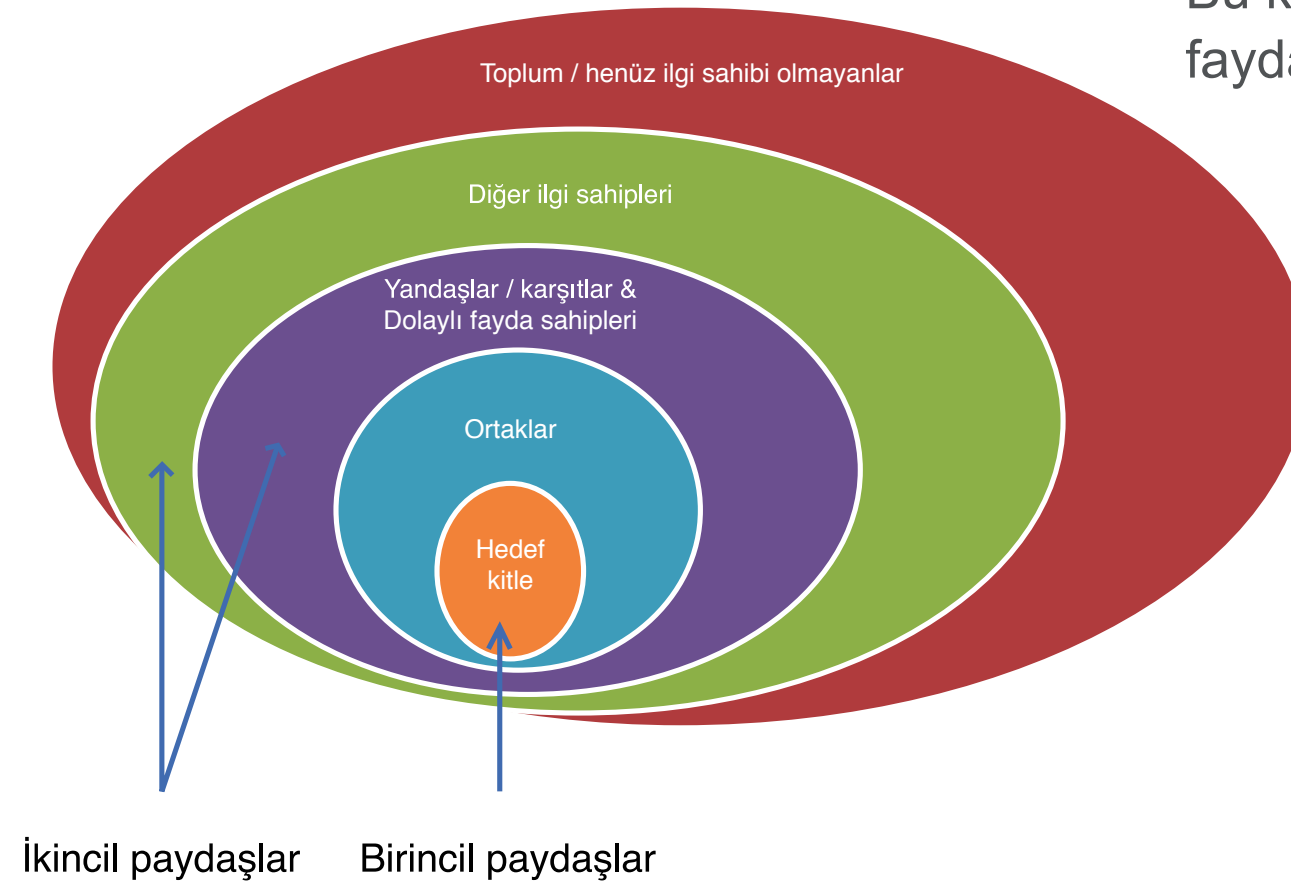
ARAÇ

ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Paydaş Analizi

Paydaşlar, projeden kısa veya uzun vadede, doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişi, grup ve kurumlardır.

Yararlanıcılar, çıkar grupları, aracılar, karar alma süreçlerine dahil edilen ve dışlananlar gibi gruplar paydaşlar arasında sayılabilir. Bireyler, gruplar, topluluklar veya kurumlar paydaş olabilirler. Burada önemli olan şu soruları cevaplamaktır: Bu kimin sorunu? Bu sorunun çözümünden kim faydalanacak, kim zarar görecek?

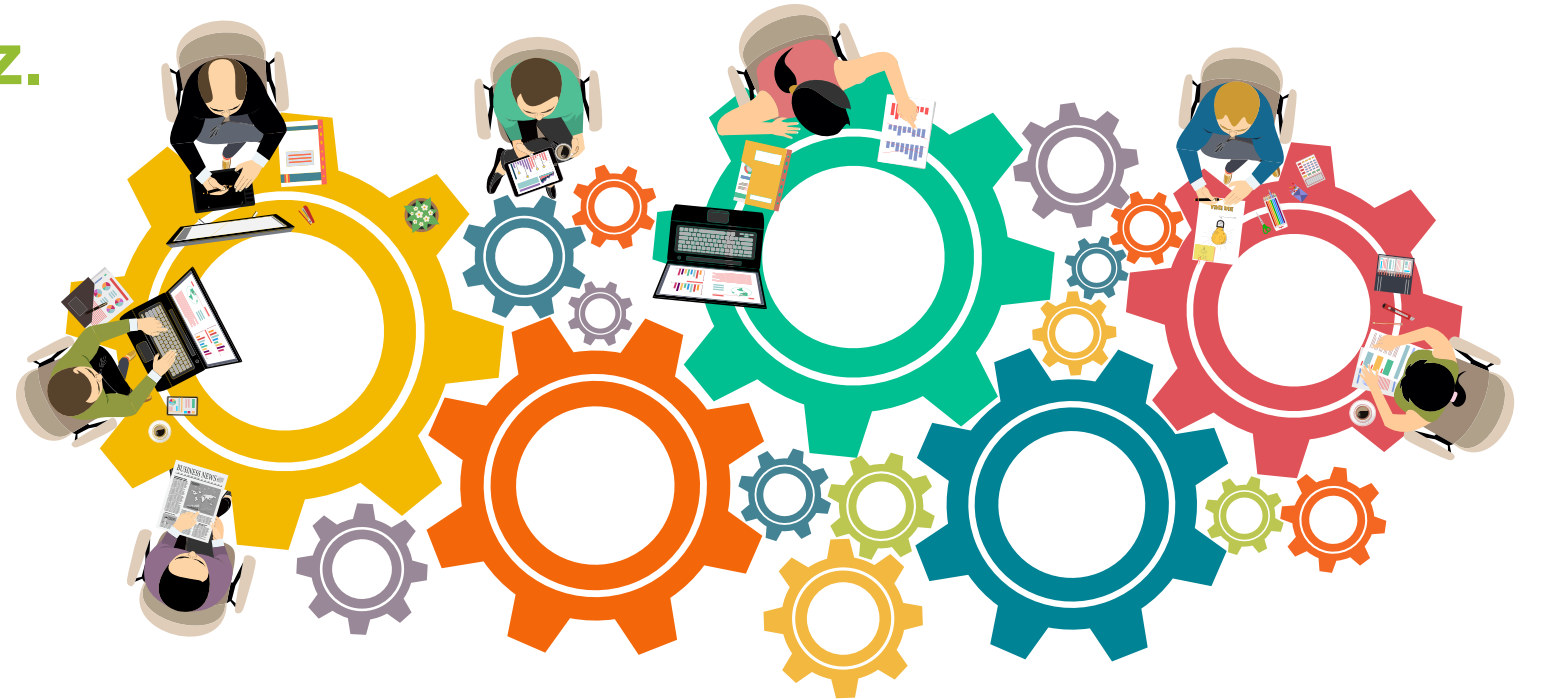


ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Paydaş Analizi

İyi bir paydaş analizi ile projenizden etkilenecek taraflara ilişkin potansiyelleri ve riskleri belirler, projenize dair ilgi ve beklentileri tanımlar, stratejinizi bu doğrultuda seçebilirsiniz.

Doğru stratejiler seçerek paydaşların aktif katılımını sağlamak, projenizin toplumsal, ekonomik ve siyasal gerçekliklere uygun hale getirilmesine izin verir. Projenin geçerliliğini, uygunluğunu ve sürdürülebilirliğini artırır, yerel kapasiteleri ve işbirliklerini artırır, sivil toplumu ve demokratik süreçleri güçlendirir.



ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Paydaş Analizi

Önemli olan paydaşların özelliklerini, soruna nasıl yaklaştıklarını, ihtiyaçlarını, çıkarlarını, beklentilerini tespit etmektir.

Projenin ulaşmaya çalıştığı hedef grup(lar) ve doğrudan yararlanıcılar “birincil paydaşlar”dır.

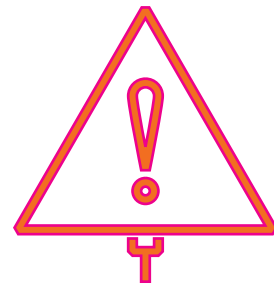
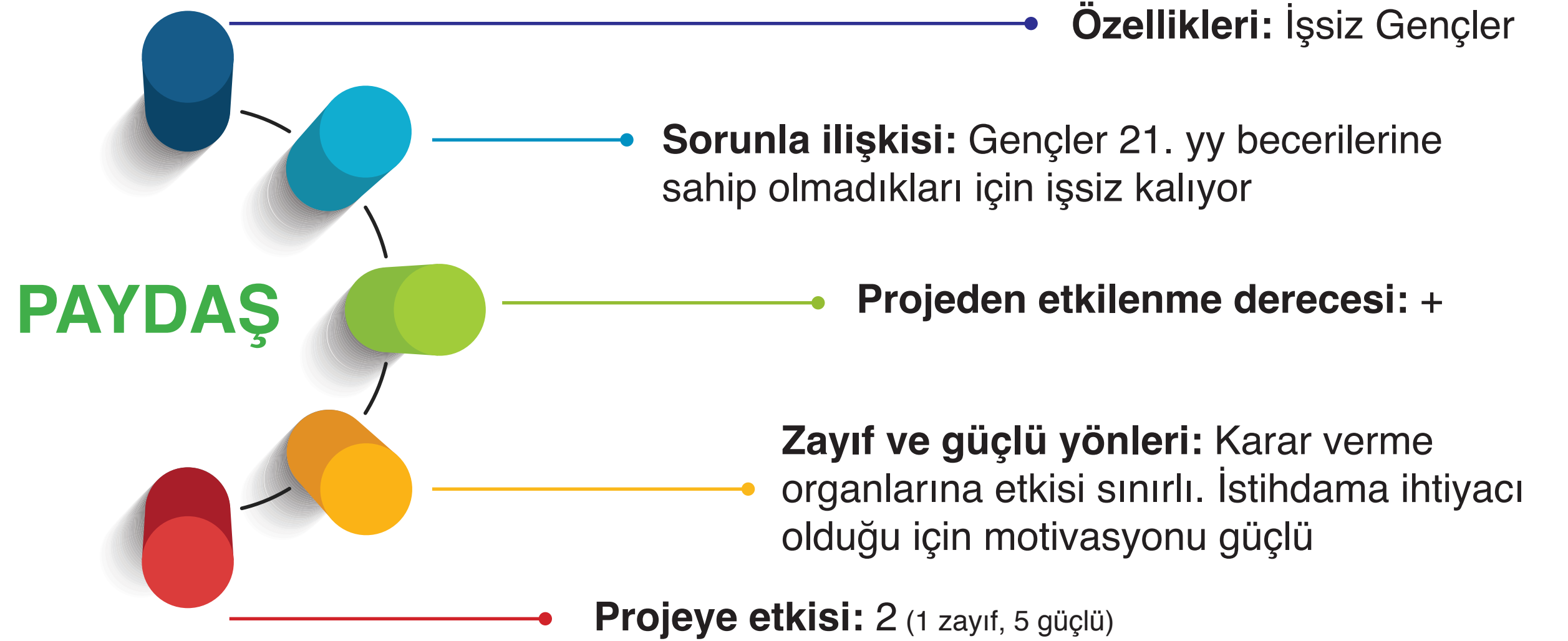
Projenin çözmeye çalışacağı sorun ile ilgili çıkarları olan veya aracı konumdaki diğer kişi ve kuruluşlar ise “ikincil paydaşlar”dır.
(Fon kuruluşları, ilgili resmi kuruluşlar, diğer STK’lar, vb.)

Paydaşlarınızı belirledikten sonra özelliklerini, sorunla ilişkilerini, projeniz açısından zayıf ve güçlü yönlerini ve projenize etkilerini değerlendirdiğiniz bir tablo ile hangi paydaşı projenize mutlaka dahil etmeniz gerektiğini, hangisini dışarıda bırakabileceğinizi belirleyebilirsiniz.



ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Paydaş Analizi



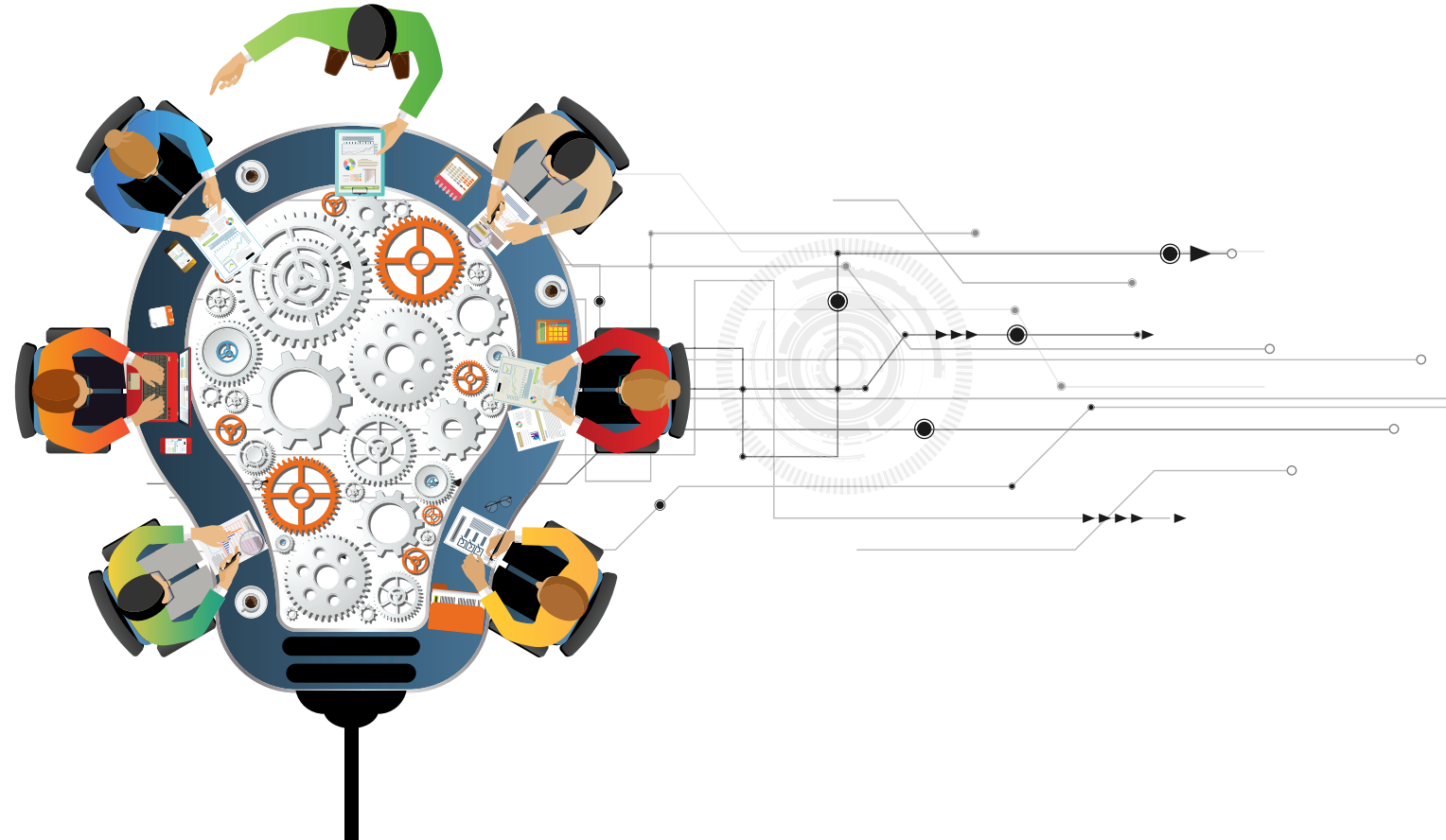
UNUTMAYIN! Kendiniz dahil herkes için bir “havuç” bulmalısınız. Aksi takdirde zaman içerisinde motivasyon ve katılımın azalması, beklediğiniz katkının alınamaması gibi riskler ortaya çıkar.

ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Strateji Analizi

Strateji analizi, projenizde belirlediğiniz amacı gerçekleştirmek için hangi stratejiyi izleyeceğinizi belirlediğiniz aşamadır.

Bu aşama, tekrar “KEFE” analizini göz önünde bulunduracağımız; kendi kapasitemizi tanımladığımız; yeteneklerimizi, gücümüzü, güçsüz yanlarımızı ortaya koyarak en doğru stratejiyi seçeceğimiz aşamadır.

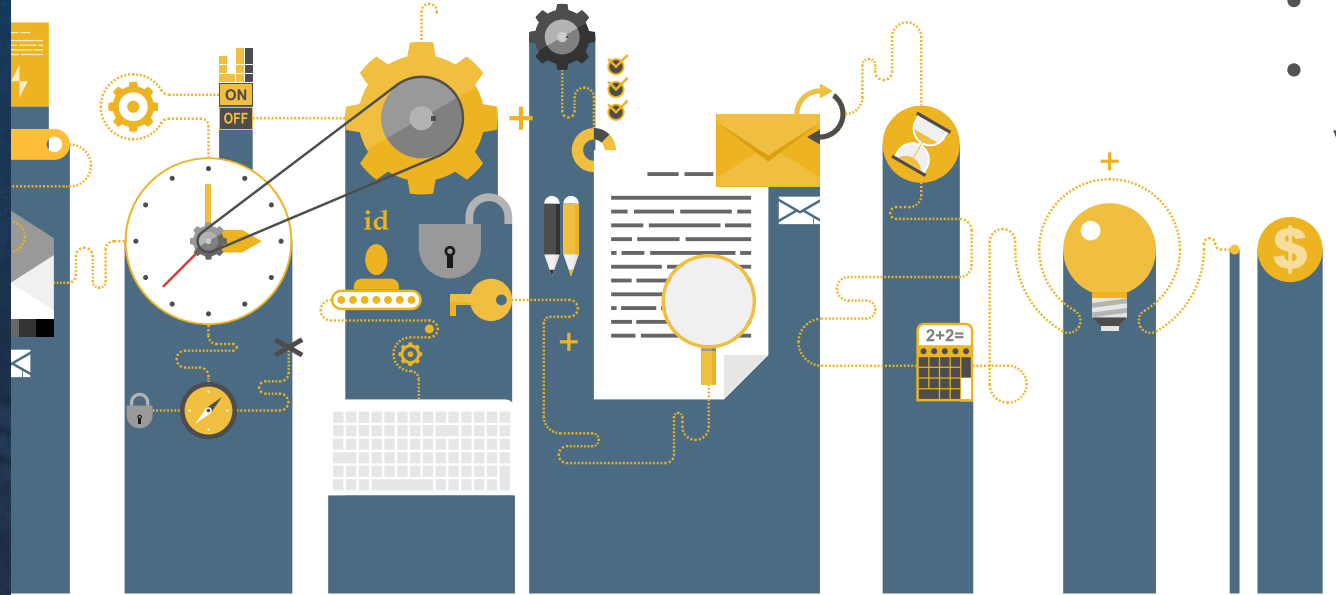


ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Strateji Analizi

Strateji analizinde, önceki çalışmalarınızdan yararlanarak ilerlemeniz gerekecektir.

- Hedef ağacından çıkarmak istediğiniz hedefleri eleyin.
- Olası alternatif stratejileri ortaya koyun.
- Bir veya birden fazla strateji seçin.
- Belirlenen kriterlere* (kurumunuzun kaynakları, maliyet, aciliyet, politik durum, vb.) göre en uygun stratejinin hangisi olduğu konusunda değerlendirme yapın.
- Projeyi oluşturacak stratejiye karar verin.
- Proje genel amacı ve özel amacını netleştirin ve bu amaçları gerçekleştirmenizdeki en önemli paydaşlarınızı belirleyin.



ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Strateji Analizi

Strateji sadece neleri yapacağınızı değil neleri yapmayacağınızı da belirler.



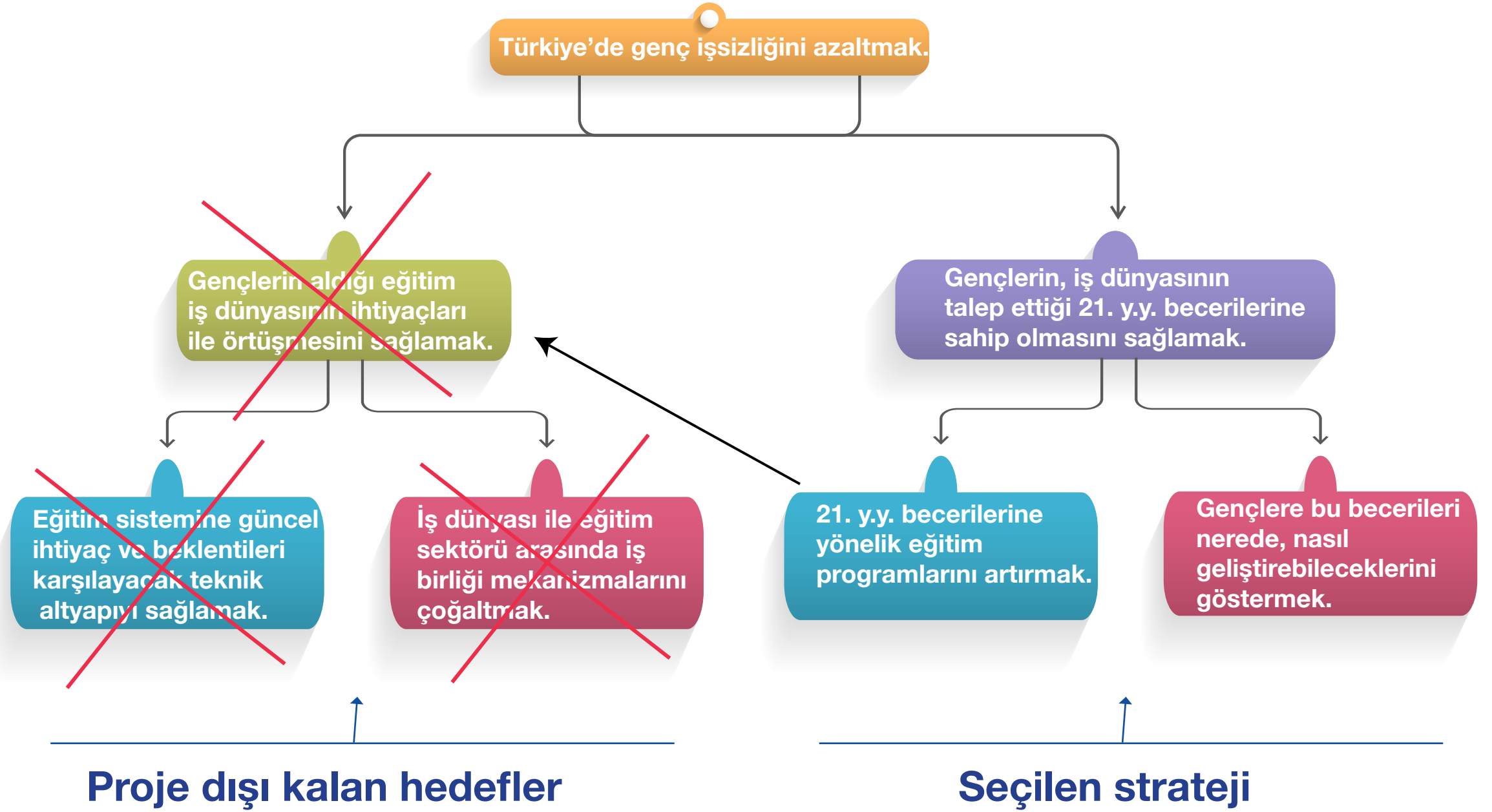
Örneğin eğer kurumunuzun mali kaynakları teknik ve ekipman altyapısı kurmak için yeterli değilse, iş dünyası ile birebir teması yoksa, yandaki şekilde bazı hedefleri strateji dışı bırakabilirsiniz.

Bunlar, elenen hedeflerin önemsiz olduğu anlamına gelmez; yalnızca bahsedilen kriterler açısından uygun olmadığı anlamına gelir.

Yine de bu çalışma ileriki projeleriniz için size ışık tutabilir ve elenen hedefler daha sonra değerlendirilebilir.

ANALİZ AŞAMASI: Klasik Yöntem

Strateji Analizi



ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım

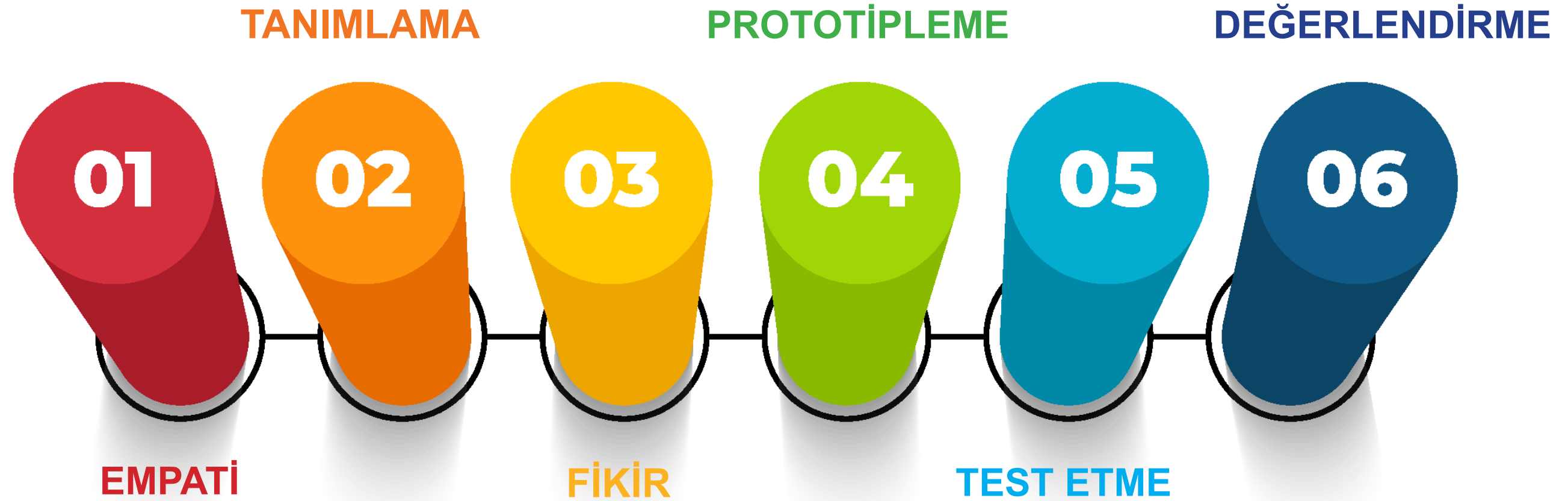
İnsan odaklı tasarım, herhangi bir hizmet ya da ürün geliştirilirken kullanıcısı insanın ihtiyaçlarının ön planda tutulduğu bir tasarım sürecidir.

“Tasarım odaklı düşünme”den evrilen bu yöntem hedef kitlenizi çok daha derinlikli analiz edip, bu analiz doğrultusunda çözümler geliştirmenizi, geliştirdiğiniz çözümleri test edip, aldığınız geri bildirimler sonucunda nihai çözüme ulaşmanızı ve böylece çok daha güçlü bir etki yaratmanızı sağlar.



ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım



ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım: Empati

Empati yapın, hedef kitlenizin ihtiyaçlarını araştırın.

Empati, tasarım odaklı düşünme gibi insan merkezli bir tasarım süreci için çok önemlidir, çünkü dünya hakkındaki kendi varsayımlarınızı bir kenara bırakmanıza, hedef kitlenize ve onların gereksinimlerine dair gerçek bir anlayış kazanmanıza olanak tanır.



ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım: Persona Oluşturmak

Persona, belirli bir kişiyi isim, soyisim, yaş, meslek, medeni hali, ilgi alanları, bu ilgi alanlarında nasıl davrandığı, hobileri, amaçları ve hedefleridir. Kısacası kişiyi tanımlayan tüm özellikleri belirler.

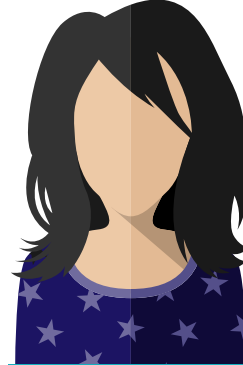
Bu eğitimde bir sonraki slaytta verilen örnekte verilen kişisel bilgiler, istek ve ihtiyaçlar, satın alma alışkanlıkları gibi alışkanlıklar verilmiştir. Siz, projenize göre bu alanları daraltabilir veya çoğaltabilirsiniz.

İdeal olan her bir persona için ayrı çalışma yapmanızdır.



ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım: Persona Oluşturmak



ELİF

Persona 1

Kişisel Bilgiler

- 22 yaşında
- İstanbul'da yaşıyor
- Kampüs içinde öğrenci yurdunda kalıyor
- Öğrenci

Kısa Tanımı

Elif, WRI Üniversitesi'nde okuyor. Ailesi orta gelirli. Öğrenci yurdunda kalıyor. 6 yaşından bu yana aktif bir bisiklet kullanıcısı. Kampüs içinde bisiklet kullanıyor. Şehirde ise tehlikeli bulduğu için bisiklet yerine toplu taşımayı tercih ediyor. Kitap okumayı ve yemek yapmayı seviyor.. .

İstek ve İhtiyaçları

Okuldan kalan zamanlarda spor yapmayı ve gönüllü projelerde çalışmayı istiyor. En büyük hayali ise dünyayı gezmek ama bunun için para biriktirmesi gerekiyor.

Yaşadığı Temel Zorluklar

Üniversitede burslu okuduğu için bir işte çalışıp para kazanmaya ve sosyal yaşantısına vakit kalmıyor.

Satın Alma Alışkanlıkları ve En Sevdiği Markalar

Alışveriş sitelerinden satın alma yapıyor. Özellikle ikinci el kıyafet ve eşyaları uygun fiyata bulmaya çalışıyor. Satın aldığı eşyaların markasından ziyade fiyatı belirleyici. Gerçekten ihtiyacı olan şeyleri almaya çalışıyor.

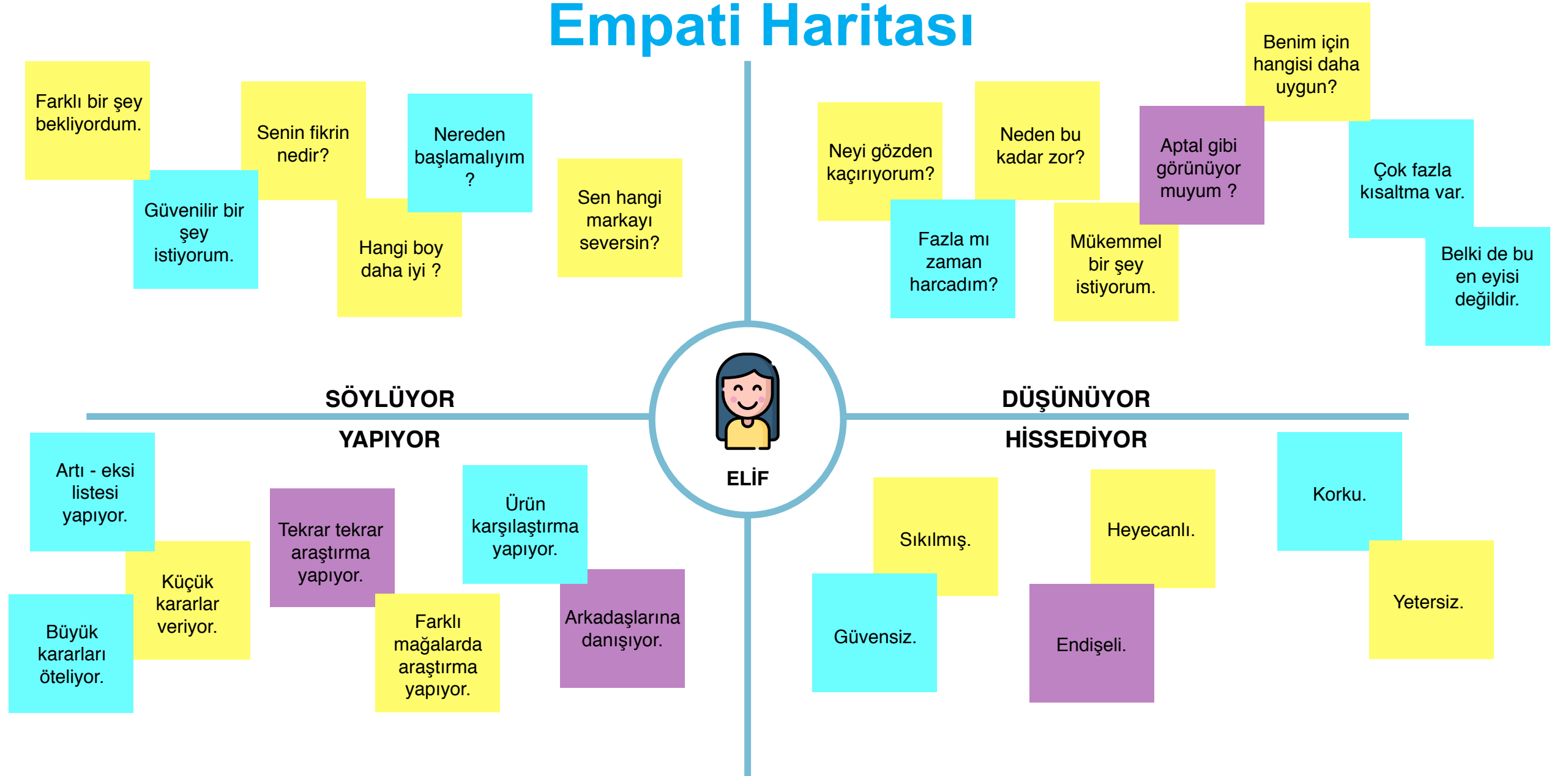
Sevmediği Şeyler

Kampüste bisikletini güvenle koyabileceği ve yağmurdan koruyabileceği alanlar yok.

ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım: Persona Oluşturmak

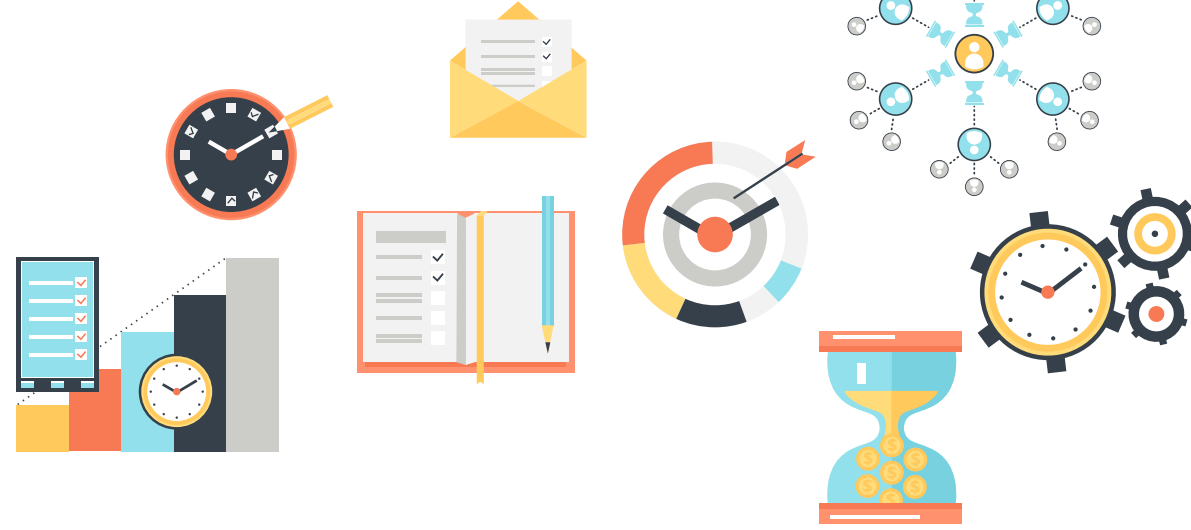
Empati Haritası



ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım

Fırsat ve sorun alanlarını tanımlayın: Hedef kitlenizin motivasyonlarını ve sorunlarını belirleyin.



“Tanımlama” aşamasında, empati aşamasında yarattığınız ve topladığınız bilgileri birleştirin. Belirlediğiniz temel sorunları net bir şekilde tanımlamak için, yaptığınız gözlemleri sentezleyin.

Bu aşamada proje özelinde ilgili raporlar, protokoller, araştırmalar, makaleler vb. yol gösterici olacaktır.

Sorununuzu yine insan merkezli bir şekilde tanımlamaya çalışmalısınız.

ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım

Hedef kitlenizi nasıl...

- Güçlendirebilirsiniz?
- Sürece dahil edebilirsiniz?
- Geliştirebilirsiniz?



ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım

Fikir geliştirin, varsayımlara meydan okuyun: İcat çıkarın!



Tasarım odaklı düşünmenin üçüncü aşaması fikir üretmedir. İlk iki aşamadaki sağlam bilgi birikimi, sıra dışı düşünmeye başlamanız için yeterli farkındalığa ulaşmanızı sağlar.

Bu aşamada, artık yenilikçi çözümleri tanımlamanın alternatif yollarını aramalısınız.

Proje özelinde paydaşlarınızla bir arada geliştirmeniz, mümkünse proje hedef kitlenizden temsilcileri dahile etmeniz, iyi uygulama örnekleri ışığında geliştirmeniz vb. katma değer yaratacaktır.

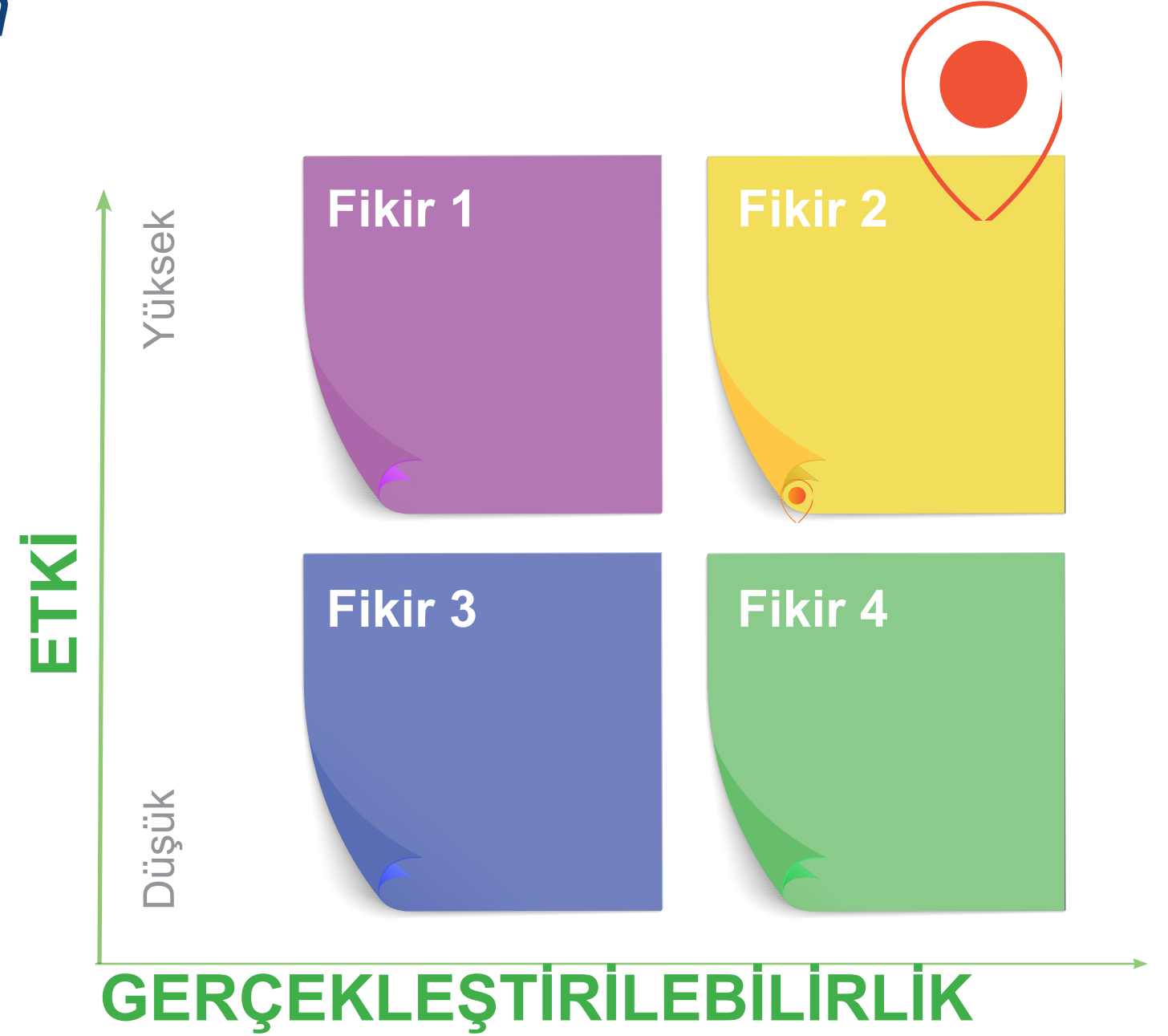
ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım



Hangi fikri seçmeli?

Topladığınız veriler ve analizleriniz doğrultusunda fikirlerinizi yandaki grafiğe yerleştirerek en stratejik seçimi yapabilirsiniz.



ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım

Prototipleyin ve çözüm oluşturmaya başlayın!



Tasarım odaklı düşünme yönteminin dördüncü aşaması deneysel bir aşama olan prototiplemedir.

Amaç, ilk üç aşamada tanımlanan sorunların her biri için kısa sürede mümkün olan en iyi çözümü belirlemektir. Bunun için fikir üretme aşamasında geliştirdiğiniz çözümleri kullanıcılarla test edebilmek için ucuz, düşük çözünürlüklü, basitleştirilmiş versiyonunu prototiplemelisiniz.

Prototipleri adeta kumdan kale yapmak gibi düşünebilirsiniz. Prototip, az emek ile üretebileceğiniz, kolayca yinelemekten çekinmeyeceğiniz, sadece son ürüne giderken geri bildirim toplamanıza yardımcı olacak bir tür araç olarak düşünülmelidir.

ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım

Neden Prototipliyoruz?

- Denemek
- Doğru planlama ve inovasyon
- Hedef grupların fikrini alabilmek
- Keşif



ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım

Test edin, çözümlerinizi deneyin!

Bu aşamada seçilen hedef kitle, üretilen prototipleri test eder. Beğendikleri ve beğenmedikleri konuları belirtirler.

Proje bazında ise bu aşama, belirlediğiniz paydaşlarınız ve özellikle hedef kitlenizle ön görüşme yapılmasını, anket vb. analiz aşamalarınızı, genel amaç – özel amaç kurgunuzu test etmenizi ve değişim teorinizi kontrol etmenizi sağlar.



ANALİZ AŞAMASI: Alternatif Yöntem

İnsan Odaklı Tasarım

Değerlendirin, çözüm önerilerinizi yenileyin!



Tasarım odaklı düşünme modelinin 6. aşamasında, test aşamasında elde edilen bulgular ekipçe değerlendirilir. Test sırasında olumlu ve olumsuz geri bildirimlere göre çözüm önerinizi gözden geçirmeniz gerekir.

Bu aşama, modelin son aşamasıdır ancak tasarım odaklı düşünme gibi yinelemeli bir süreçte, üretilen sonuçlar genellikle bir veya daha fazla problemi yeniden tanımlamak için kullanılır. Tasarımcılar daha fazla değişiklik ve iyileştirme yapmak için işlemdeki önceki aşamalara dönmeyi seçebilirler.

Proje özelinde, bu aşamada ortaklarınız ve paydaşlarınız ile ortak akıl toplantısı düzenleyerek tüm aşamaların sonuçlarını değerlendirip projeye son halini verebilirsiniz.

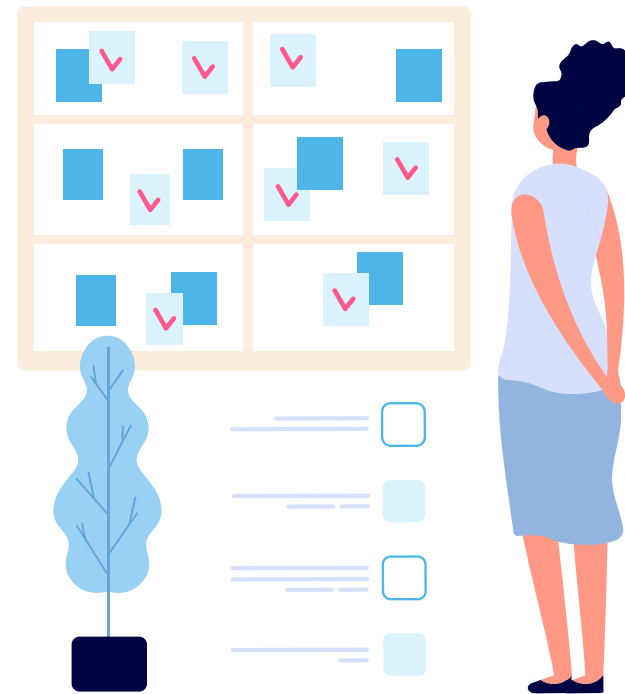
PLANLAMA AŞAMASI

Faaliyet Planlaması

Bu aşama faaliyetlerin detaylı bir şekilde tanımlanmasını, sıralanmasını, sürelerinin ve kilometre taşlarının belirlenerek sorumlulukların dağıtılmasını sağlar.

Faaliyetler, 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 yoğunlaşmış amacın ihmal edilmesi en çok karşılaşılan hatalardandır.

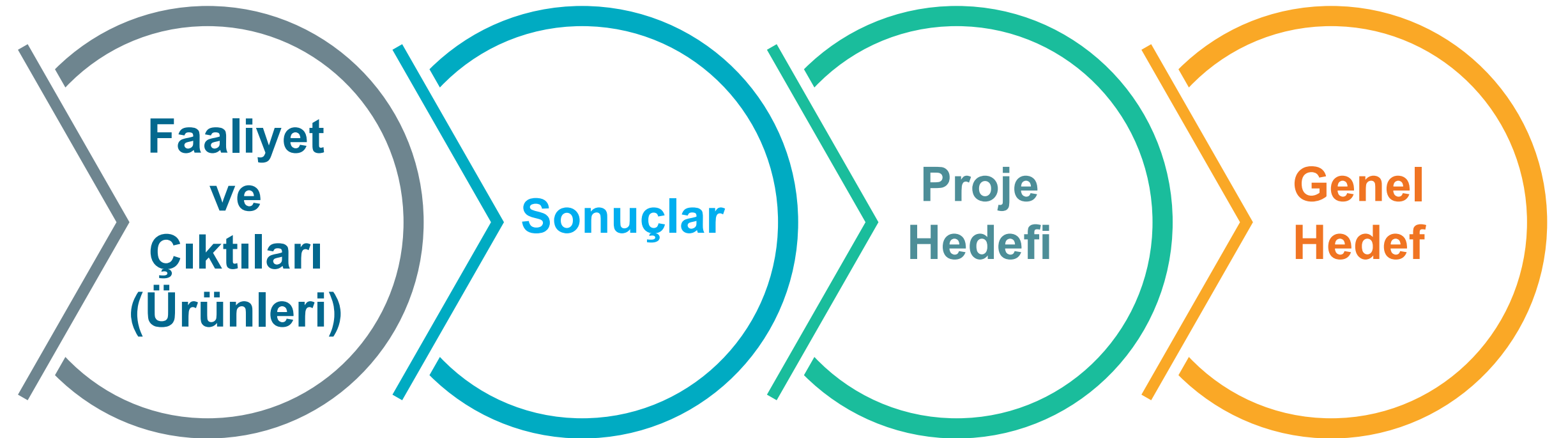


PLANLAMA AŞAMASI

Faaliyet Planlaması

Faaliyetler ve bu faaliyetlerle ürettiğiniz çıktılar / ürünler sizleri belirli sonuçlara, bu sonuçlar projenizde belirlediğiniz hedeflere,

bu hedeflere ulaşmak da sizi projenizin katkı sağlayacağı üst düzey hedeflere (genel amaca) taşıyacaktır.



PLANLAMA AŞAMASI

Faaliyet Planlaması

Bu aşamada öncelikle hedeflerinizi önünüze koyun, bu hedeflere nasıl ulaşabileceğinizi bulmak için beyin fırtınası yapın, yaratıcılığınızı konuşturun ve faaliyetlerinizi belirleyin.

Burada daha önce gösterdiğimiz “6N - 3K” sağlama tablosundaki soruların yanı sıra aşağıdaki sorulara cevap vermelisiniz:

- Bu faaliyetin görünürlüğü nasıl sağlanacak?
- Bu faaliyetin çıktısı ne olacak? Bu çıktılar nasıl yaygınlaştırılacak?
- Takibi nasıl yapılacak?
- Sürdürülebilirliği nasıl sağlanacak?
- Çarpan etkisi (projede faaliyetlerinin sonuçlarının yayılması ve örnek alınması) ne olacak?
- Riskleri neler? Bu riskler nasıl önlenabilir?
- Öğrenme hedefleri ne olacak?
- (Uluslararası ise) Kültürlerarası boyutu ne olacak?

PLANLAMA AŞAMASI

Faaliyet Planlaması

Faaliyetlerinizi planlarken geçişken katkılar yaratıp yaratamayacağınıza bakın.

Projenizin amaç ve faaliyetlerinin toplumsal cinsiyet eşitliği, insan haklarının korunması, dezavantajlı ve/veya hassas gruplara öncelik verilmesi, çevrenin korunması, yenilikçilik, iyi uygulamaların transferi, HIV/AIDS gibi konuların bir veya birkaçına ilişkin de bir katma değer sağlaması önemlidir.

Projenizde unutmamanız gereken aşamalar:

- Hazırlık süreci
- Uygulama süreci
- Proje sonuçlarının yaygınlaştırılması süreci
- Değerlendirme ve raporlama
- Tüm proje boyunca devam edecek "görünürlük" çalışmaları
- Sürdürülebilirlik planlaması

PLANLAMA AŞAMASI

Faaliyet Planlaması

En başta hedeflerinizi,
sonrasında da faaliyetlerinizi

SMART hale getirmeniz
çok önemlidir!

S

**Specific
(Özgün)**

Özel,
belirli
veya
somut
olmalıdır.

M

**Measurable
(Ölçülebilir)**

Nitelik
veya
nicelik
içermelidir.

A

**Achievable
(Ulaşılabilir)**

Kabul
edilebilir
bir maliyete
gerçekleş-
tirilebilmedir

R

**Realistic
(Gerçekçi)**

Gerçekçi
ve proje
ekibinin
yönetebilecekleri
uygunlukta
olmalıdır.

T

**Timely
(Süreli)**

Amaca,
sonuca
ne zaman
ulaşmamız
gerektiğini
belirtmelidir.

PLANLAMA AŞAMASI

Faaliyet Planlaması

Faaliyetlerin başlama, uygulanma süreci ve tamamlanma zamanını belirleyerek faaliyet planınızı oluşturun.



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.

Zaman kaymaları diğer nedenlere de bağlı olabilir:

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

PLANLAMA AŞAMASI

Faaliyet Planlaması

Faaliyetlerinizi belirledikten sonra zaman planlamasını yapmak için "GANTT ŞEMASI" nı kullanabilirsiniz.

Bu şemada tarihler yerine "1. ay, 2. ay, vb." kullanılır ve her bir faaliyet için gerçekleştirileceği ay işaretlenir. Bu şema size uygulamada yaşayabileceğiniz olası sıkışmaları veya boşlukları göstermesi açısından da çok faydalıdır.

1. Önce ana faaliyetleri belirleyip ayrı ayrı yazın
2. Sonra her ana faaliyetin altına ilgili alt faaliyetleri yerleştirin
3. Ana faaliyetleri ve alt faaliyetleri zamana göre sıralayın
4. "Gantt Şeması" adını verdiğimiz tabloya faaliyetleri yerleştirin
5. Toplam proje süreniz doğrultusunda Gantt Şeması'nda faaliyetler arası boşluklar veya yığılmaları dikkate alarak faaliyetlerinize son halini verin



PLANLAMA AŞAMASI

Faaliyet Planlaması

Her ana faaliyetin bir sonucu olmalı, faaliyetlerden bağımsız bir sonuç olmamalıdır.



Sonuçlarda genellikle “di’li geçmiş zaman” kullanılır. 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. Sonuçlarınızı olabildiğince somut ve verilere dayalı olarak yazmaya çalışın:

Ana faaliyet

1.....

2.....

Sonuç

1.....

2.....

Sonuç: İnsanların sürdürülebilir kent içi ulaşımına ilgisi arttı (KÖTÜ)

Sonuç: Seçilen 8 pilot ilde sürdürülebilir kent içi ulaşım araçlarının kullanımı % 10 arttı. (İYİ)

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK Peki Ya Sonra?

Sürdürülebilirlik planlaması, kendinize “peki ya projeden sonra ne olacak?” sorusunu sorarak yaratılan etkinin kalıcılığının sağlanmasıdır.

Sürdürülebilirlik kurumsal, mali, politik ve çevresel olmak üzere farklı açılardan değerlendirilerek planlanmalıdır.

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

Kurumsal sürdürülebilirlik: Projeler aracılığıyla ortaya çıkan bilgi ile kurumun belli bir kapasite geliştirmesi ve bu bilgiyi tekrar kullanabilmesidir.

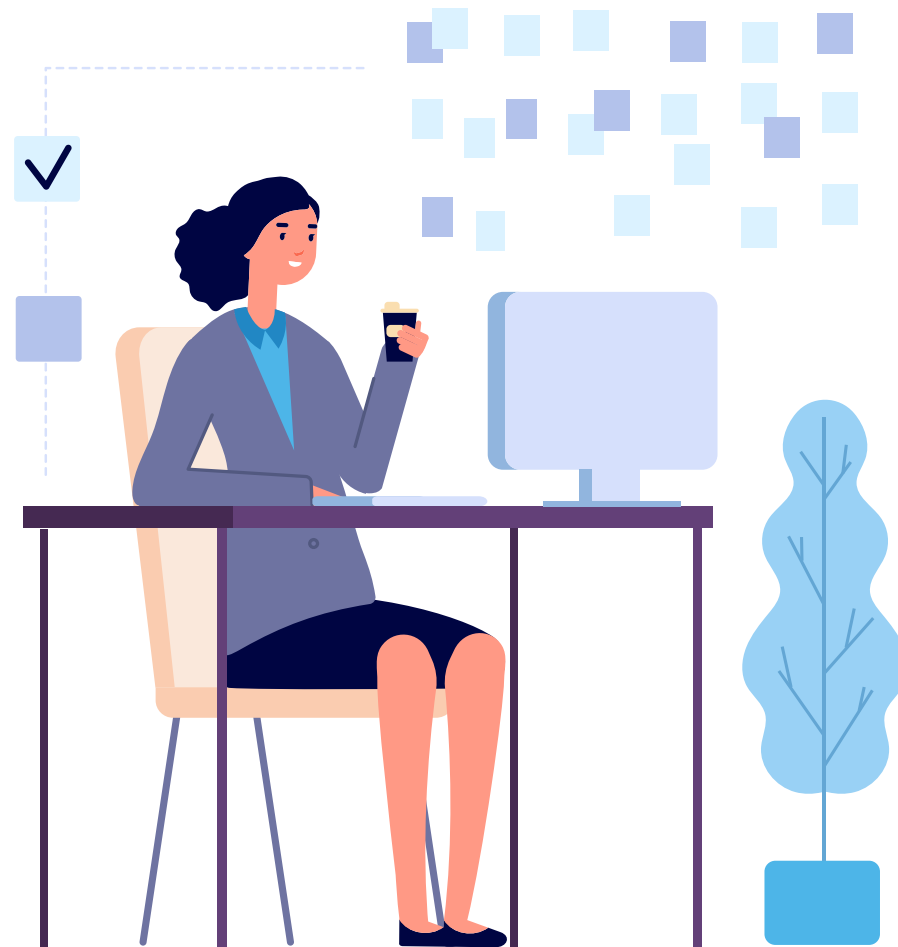
Çevresel sürdürülebilirlik: İnsana, doğaya, canlılara gösterilen önemi ve bu yaklaşımın devamlılığıdır.

Siyasal sürdürülebilirlik: Yerel veya merkezi yönetimin, projenin etkilerinin sürdürülmesini sağlamasıdır.



VARSAYIMLAR

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

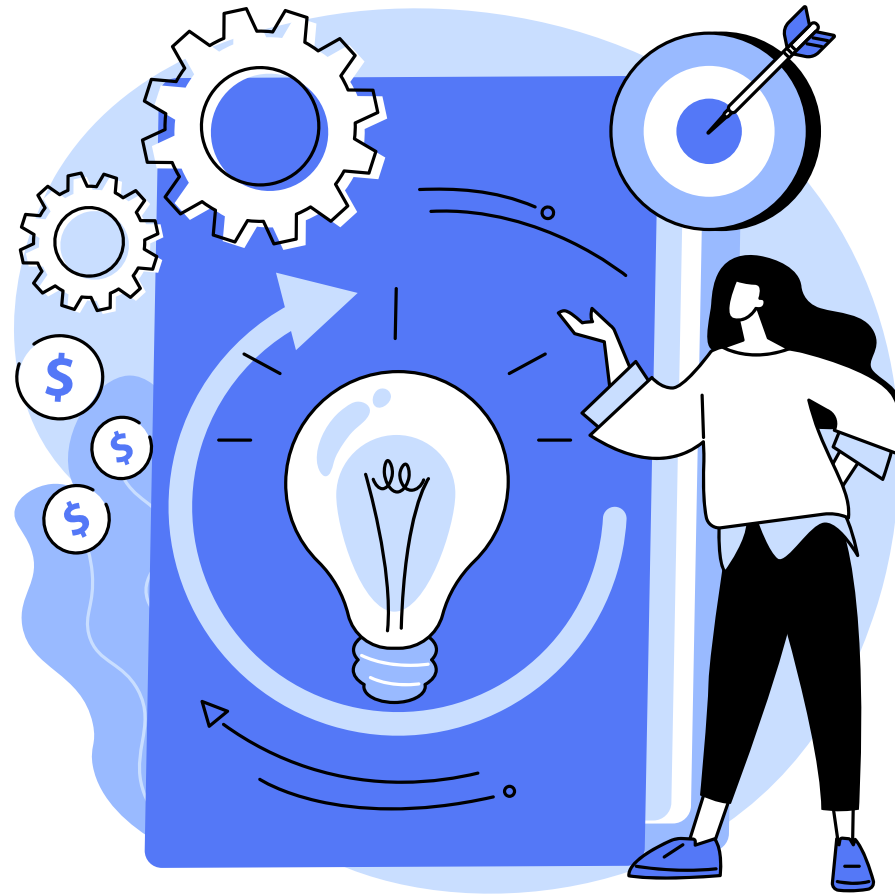


Projenizdeki müdahale mantığı henüz gerçekleşmemiş bir duruma ilişkin olduğu için dışsal faktörler başarı üzerinde önemli etkilere sahiptir ve projenizin kurgusu tanımlanarak dikkate alınmalıdır.

Bu sayede uygulama sırasında karşılaşılabileceğiniz olası riskleri öngörüp bunlara ilişkin önlemleri planlamanız mümkün olur.

VARSAYIMLAR

**Varsayımlar bizi
risk analizine götürür.**



Örneğin okullarla ilgili bir projede Milli Eğitim Bakanlığı'nın onay vermemesi olası bir risktir. Bu durumda projeye etkisi nedeniyle proje gerçekleşemez.

Bu durumda Milli Eğitim Müdürlüğü'nün projenin hazırlık aşamasında dahil edilmesi veya farklı bir strateji geliştirilmesi (ör. Eğitimlerin okul dışında bağımsız olarak verilmesi, vb.) iyi bir çözüm olabilir.

VARSAYIMLAR

Var sayım Değerlendirme Tablosu

Söz konusu dışsal faktör önemli mi?

Evet

Hayır

Olabilme ihtimali nedir?

Planlamaya dahil etmeli miyim?

Zayıf

Dahil etmeye gerek yok

Orta düzeyde

Varsayım olarak eklenmeli

Çok güçlü

Bu dışsal faktörü etkileyecek şekilde proje yeniden kurgulanabilir mi?

Evet

Hayır

İlgili faaliyetler ve sonuçlar yeniden kurgulanmalı, gerekirse projenin amacı yeniden gözden geçirilmeli

Proje yapılabilir değil

ÖN KOŞULLAR

Faaliyetler başlamadan önce aşılması gereken koşullardır.

Özellikle projenizin gerçekleşmesi için olmazsa olmaz ön koşullarınız varsa (çeşitli izin ve ruhsatların alınması, vb.) bunlar mutlaka kurgu aşamasında dikkate alınmalı ve gerçekleşmemeleri halinde nasıl bir önlem alınacağı planlanmalıdır.



GÖSTERGELER

Göstergeler, proje hedefini somut şekilde ölçülmesine ve projenin her aşamada izlenmesine olanak sağlayan araçlardır.

Her bir gösterge yapılacak müdahaleye ilişkin nicelik, nitelik, zaman ve yer konusunda bilgi içermelidir. Ayrıca göstergeler:

- Spesifik,
- Kabul edilebilir maliyetler içerisinde tarafsız olarak doğrulanabilir,
- Bütün taraflarca özellikleri konusunda uzlaşma sağlanmış,
- Proje hedefleri ile ilgili ve değişime duyarlı,
- Süreli ve maliyet etkin olmalıdır.

Örnek

Hedef: Sürdürülebilir Kent İçi Ulaşımı Üzerine Eğitimlerin Düzenlenmesi

(Tarafsız Olarak Doğrulanabilir Göstergeler - TDG)

- **Nicelik:** 8 pilot ilden 16 paydaşa eğitim verilmesi
- **Nitelik:** 8 pilot ilden 16 paydaşa sürdürülebilir kent içi ulaşım üzerine eğitim verilmesi
- **Zaman:** 8 pilot ilden 16 paydaşa, 1 ay içinde, toplam 20 saatlik sürdürülebilir kent içi ulaşım üzerine eğitim verilmesi

DOĞRULAMA KAYNAKLARI

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 řu bilgileri vermelidir:

- Bilginin sağlanacağı format (Örn: İlerleme raporları, proje hesapları, proje kayıtları, resmi istatistikler, vb.)
- Bilgiyi kimin sağlayacağı (Örn: Kalkınma Ajansı, İşKUR, vb.)
- Bilginin hangi sıklıkta sağlanacağı (Örn: Aylık, üç aylık, yıllık vb.).

MANTIKSAL ÇERÇEVENİN OLUŞTURULMASI

Mantıksal çerçeve projenizin iç tutarlılığını kontrol etmenizi sağlar.

Mantıksal çerçeve çalışmasında, projenizin hedeflerini, faaliyetlerini, çıktılarını (ürünlerini), sonuçlarını (etkisini) doğrulanabilir göstergelerle belirleyebilir; bunlarla ilgili ön koşulları, varsayım ve riskleri bir arada görebilirsiniz.



MANTIKSAL ÇERÇEVENİN OLUŞTURULMASI

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

KAYNAK ve BÜTÇE PLANLAMASI

Kaynak planlaması, projede planlanan faaliyetlerin yapılması için gereken fiziksel ve fiziksel olmayan kaynakları kapsar.

Kaynak Planlaması ikiye ayrılır:

- 1- İnsan Kaynakları
- 2- Fiziksel Kaynaklar (ofis, ekipman, malzeme, vb.)

Adım 1: Faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli insan, donanım, malzeme, mekan, 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.

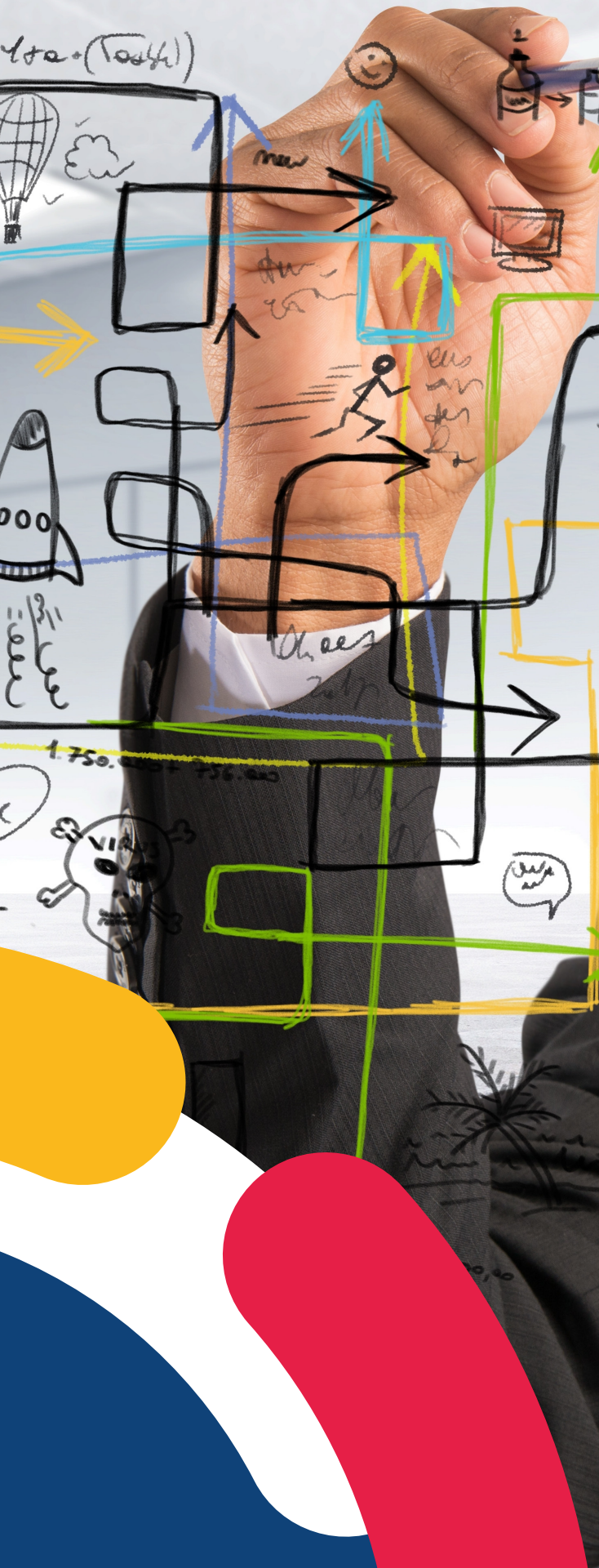


KAYNAK ve BÜTÇE PLANLAMASI

Proje bütçelerinde belli başlı ana kalemler bulunur.

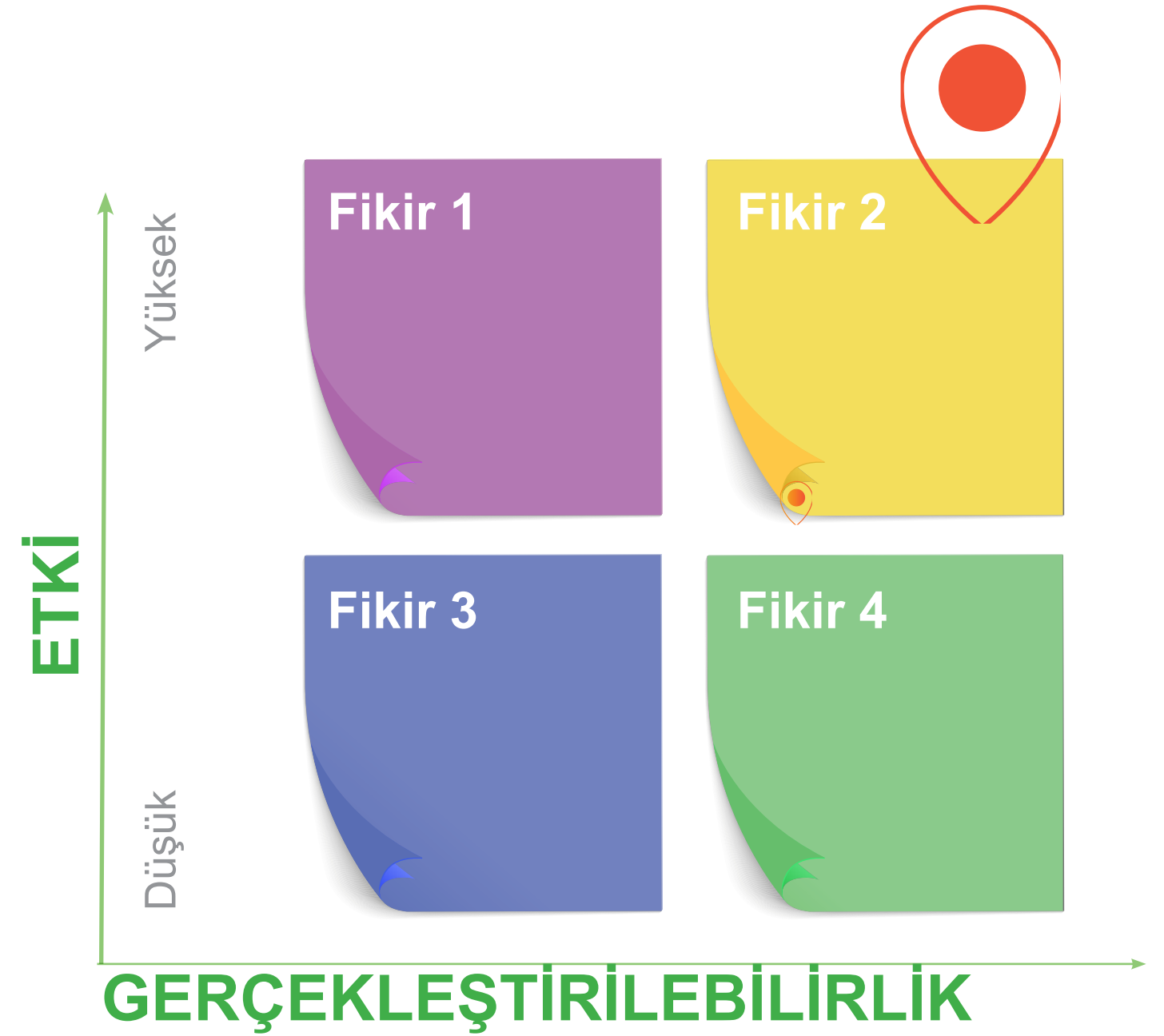


1. İnsan Kaynakları
2. Seyahatler
3. Ekipman / Sarf malzemeleri (Mobilyalar, makineler, vb.)
4. Proje ofisi maliyetleri (Araçlar, ofis giderleri, vb.)
5. Diğer harcamalar / hizmetler (Yayınlar, araştırmalar, değerlendirme maliyetleri, tercüme, mali hizmetler, banka teminatı giderleri, seminer / konferans giderleri, görünürlük faaliyetleri, vb.)
6. Diğer (Ürün veya hizmet alımına konu olan teknik konularda danışmanlık, organizasyon vb. giderler)
7. İdari harcamalar (Yukarıdaki bütçe kalemlerinin dışında kalan giderler)
8. Yedek akçe



KAYNAK ve BÜTÇE PLANLAMASI

Seçtiğim fikir hala stratejik açıdan en etkili fikir mi?



SON KONTROLLER

Tüm bu çalışmaları tammaladıysanız projenizle ilgili son kontrol sorularını sorun.

1. Ben / kurumum / grubum + Mali kaynaklarım + İnsan kaynağım + Zamanım >>> **Yeterli mi?**
2. Hedeflerim, faaliyetlerim "SMART" mı?
3. Projem paydaşlarımın ihtiyaç ve beklentilerine uygun mu?
4. Projemle ilgili varsayım ve riskler projemin uygulanmasını yine de mümkün kılıyor mu?
5. Etki - yapılabilirlik şemasında en güçlü olan fikir mi?

Sorularına cevabınız hala "Evet" ise, etkin ve sürdürülebilirliği güçlü bir proje döngüsü yönetimi konusunda doğru yoldasınız demektir!



Bu proje Avrupa Birliđi tarafından finanse edilmektedir.

TEBRİKLER!

Kavşak Ağı'nın dördüncü e-öğrenme modülünü tamamladınız.
Modülde öğrendiklerinizi soru formunda deneyebilirsiniz.
Formu yanıtlamayı unutmayın!

