



Bilimsel Proje Hazırlama ve Proje Yönetimi



Dr. Öğretim Üyesi Cevher AK

05.02.2019

Eğitim İçeriği

Proje Tanımı

- Proje Nedir?

Proje Döngüsü Yönetimi

- Proje Döngüsü Yönetimi Nedir?
- Hangi Aşamalardan Oluşur?

Analiz

- Proje Analizi Nedir?
- Hangi Aşamalardan Oluşur?

Mantıksal Çerçeve Faaliyet Planı Finansman

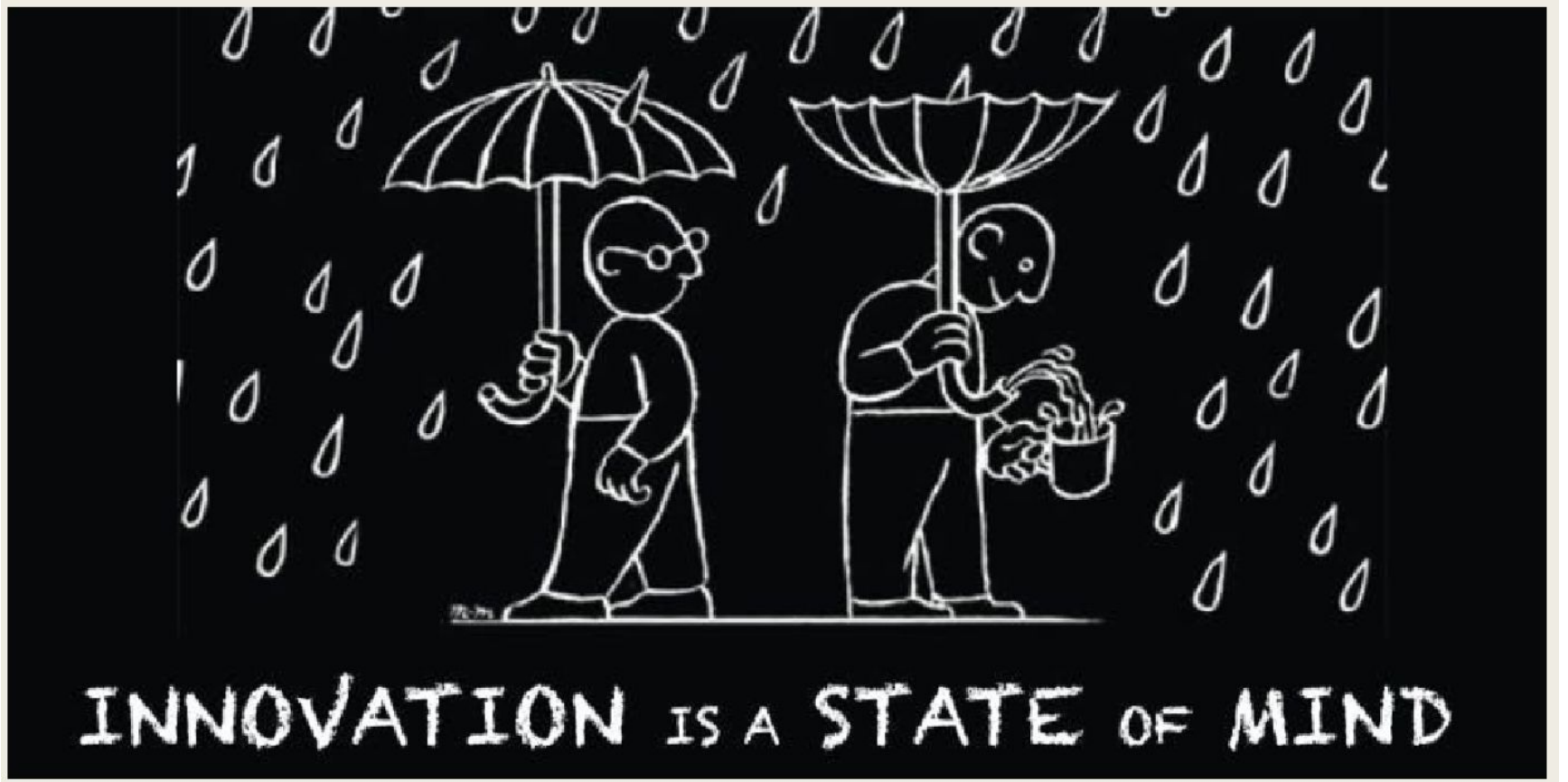
- Mantıksal Çerçeve Tablosu Nedir, Nasıl Doldurulur?
- Faaliyet Planı ve Finansman Planlaması Nasıl Yapılır?

Projelerde Görülen Hatalar

- Proje Planlama ve Başvuru Aşamalarında Yapılan Hatalar Nelerdir?

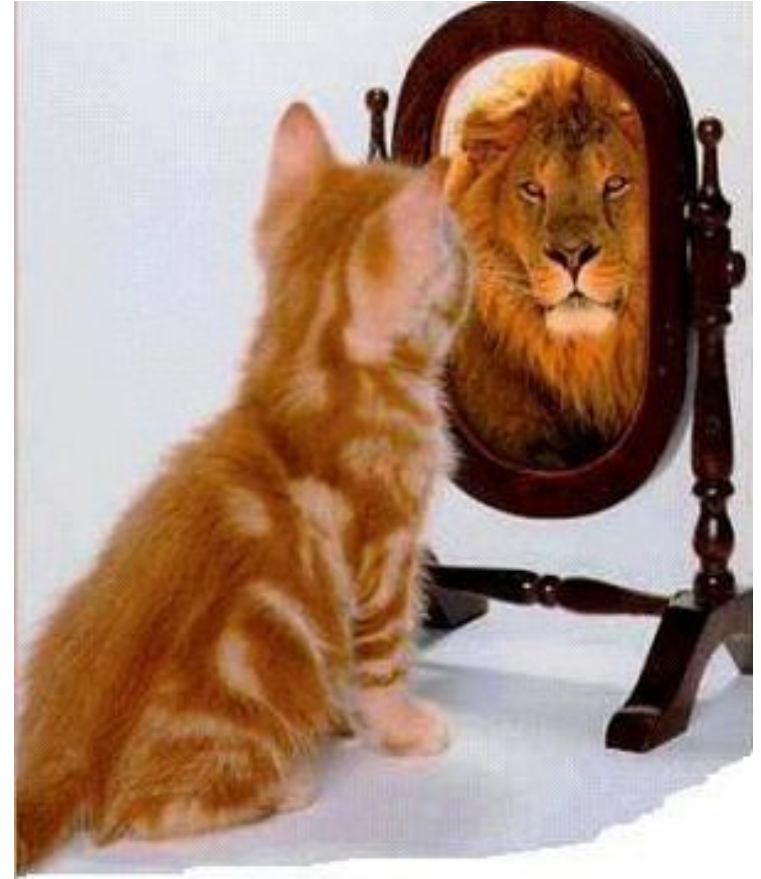
Proje ve yenilik kavramı

- OECD verilerine göre gelişmiş ekonomilerde büyümenin yarısından fazlasının kaynağının **Yenilik** faaliyetleridir.



Proje Fikri

- Gerçekçi mi?
- Finans kaynağı tükendikten sonra devam edebilecek mi?
- Bu proje mutlaka gerçekleşmeli mi?
- Öngörülen insan kaynağı bu konuda tecrübe sahibi mi?



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Proje Nedir?

- Belli hedeflere ulaşmak için

[hedef]



- Belirli bir süre içinde

[zaman]



- Belirli bir bütçe ile

[finansman]



- Planlanmış faaliyetler topluluğu



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Proje Nedir?

- Sınırlı kaynaklarla, özgün bir ürün/hizmet yaratmalıdır.
- Gerçekçi ve başarılabilir hedeflere sahip olmalıdır.
- Sürdürülebilir ve iyi yönetilebilir olmalıdır.
- Yönetim ve finansal düzenlemeler net olarak tanımlanmalıdır.
- İzleme ve değerlendirme sistemine sahip olmalıdır.
- Yararlarının maliyetini aşacağını gösteren, uygun finansal ve ekonomik analiz barındırmalıdır.



Proje Nedir?

- Proje bir sorunu çözme veya iyileştirme yaklaşımıdır.
- Yeni Ürün/hizmet ortaya çıkarır.
- Değişim talebidir.
- Yenilikçiliktir.



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

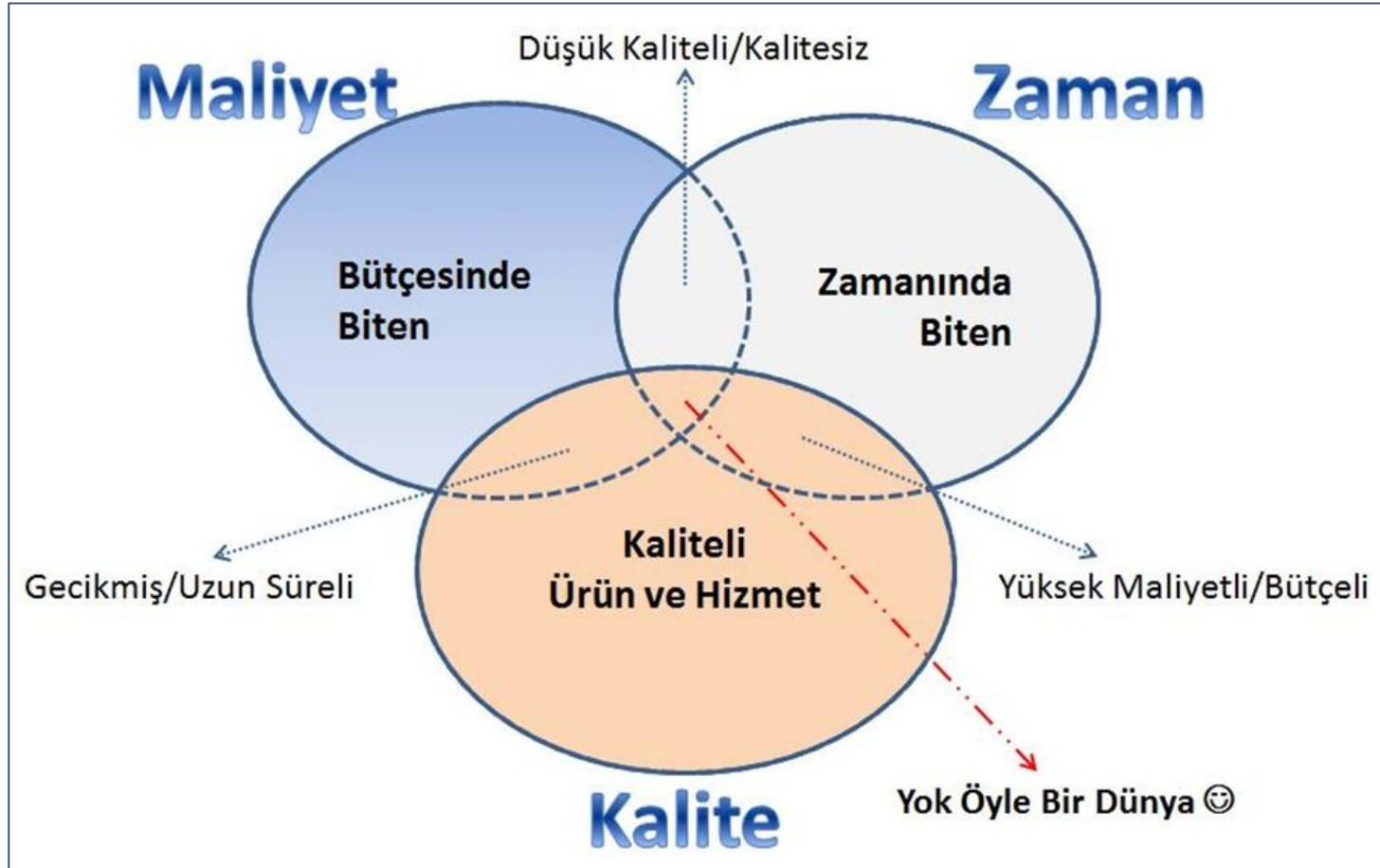
İzleme ve
Değerlendirme

Proje Ne Değildir?

- ❖ Önceden beri devam eden bir çalışma,
 - ❖ Tekrarlanabilir bir çalışma,
 - ❖ Kurumların rutin faaliyetleri
 - ❖ Durağan bir organizasyon,
 - ❖ Hiyerarşik bir yapı,
 - ❖ Birçok ve birbirinden bağımsız amaçlara sahip bir çalışma,
- değildir.



Proje Kısıtları



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Proje Tasarımında Yaklaşımlar

Kaynak Bazlı Tasarım

Önce

- Finansman
- İnsan kaynağı
- Ekipman, teçhizat ihtiyacı belirlenir.

Bunlara göre amaç ve faaliyetler belirlenir!
(Mevcut kaynaklar çerçevesinde planlama)

Sonuç Bazlı Tasarım

Önce amaç ve faaliyetler belirlenir. Sonra;

- Finansman
- İnsan kaynağı
- Ekipman, teçhizat ihtiyacı belirlenir.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Proje Döngüsü Yönetimi

- Proje Fikrinin Belirlenmesi
- Proje Fikrinin Analizi
- Proje Planlaması
- **Proje Döngüsü**
• Proje Finansmanı
- Projenin Uygulaması
- İzleme ve Değerlendirme



Bu çerçevedeki faaliyetlerin bütününe ise; **Proje Döngüsü Yönetimi** denmektedir.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Analiz Aşaması

Mevcut durum analizi: Geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirilebilmesi için «Neredeyiz?» sorusuna cevap verilen analiz yöntemi.

Paydaş analizi: Doğrudan ya da dolaylı biçimde, proje sonuçlarından olumlu ya da olumsuz biçimde etkilenecek olan grup, kurum, kişi ve işletmelerin belirlenmesi

Sorun analizi: Sorunların farklı seviyelerindeki neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi

Hedef analizi: Belirlenen sorunlardan yola çıkarak, hedeflerin ve araç-amaç ilişkilerinin belirlenmesi

Strateji analizi: hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygun stratejinin belirlenmesi



Analiz Aşaması

1. Mevcut Durum Analizi

- Doğru bir proje hazırlığı için değiştirilmek istenen durumun ne olduğunun, diğer bir ifadeyle ihtiyacın analiz edildiği süreçtir.
- Durum analizinin doğru ve gereken detayda tanımlanması önemlidir.
- Bu noktada yapılacak eksik ve yetersiz tanımlama, çözüm önerilerinin istenen sonuçlara ulaşmamasına neden olabilir.

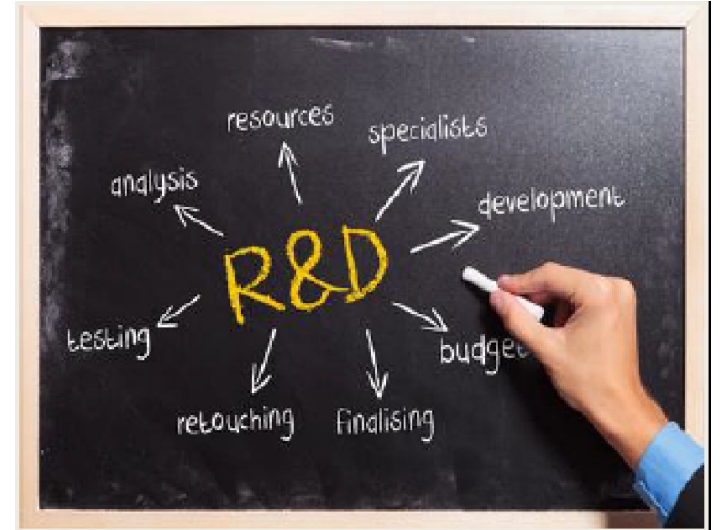


Analiz Aşaması

1. Mevcut Durum Analizi

Konu ile ilgili literatür taraması ve özetlenmesi sonucu:

- Proje alanının coğrafi yapısı ve iklim özellikleri
- Temel altyapıya ilişkin bilgiler
- Hükümet politikaları ve programlar
- Ekonomik, sosyal, kültürel göstergeleri
- Çevresel sorunlar ve riskler
- Gerekli diğer bilgi ve istatistikler
- İmkanlar, kısıtlar



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Analiz Aşaması

2. Paydaş Analizi

Doğrudan ya da dolaylı biçimde proje sürecinden ve sonuçlarından **olumlu ya da olumsuz biçimde etkilenecek** olan grup, kurum, kişi ve işletmelerin belirlenmesi analizidir.

- **Hedef Grup:** Projenin doğrudan ve olumlu bir biçimde etkilediği gruplardır.
- **Nihai Yararlanıcı:** Projenin amacının yerine getirilmesi ile gerçekleştirilen etkiden uzun dönemde yararlananlar.



Analiz Aşaması

2. Paydaş Analizi

- Paydaşlar
 - Birincil Paydaşlar
 - Olumlu
 - Hedef Grup
 - Nihai Yararlanıcı
 - Olumsuz
 - Karşıtlar
- İkincil Paydaşlar
 - Uygulayan
 - Destekleyen
 - Fon Sağlayan



Analiz Aşaması

2. Paydaş Analizi

Temel Sorular;

- Hedef grup, proje ortağı, paydaşlar ve faydalanıcılar kimlerdir?
- Paydaşlar arasında birincil ve ikincil paydaşlar kimlerdir?
- Muhtemel proje destekçileri ile projeye olumsuz yaklaşanlar kimler olabilir?
- Tespit edilen tüm ilgililerin projeye etkileri neler olabilir?
- Projenin bu ilgililere etkileri neler olabilir?



Analiz Aşaması

2. Paydaş Analizi

4 Adımda Paydaş Analizi

1- Paydaşların belirlenmesi

2- Paydaşların ilgilerinin ve çıkarlarının tespit edilmesi

3- Paydaşların güçlerinin ve etkilerinin saptanması

4- Paydaş katılımı stratejisinin oluşturulması



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Analiz Aşaması

3. Sorun Analizi

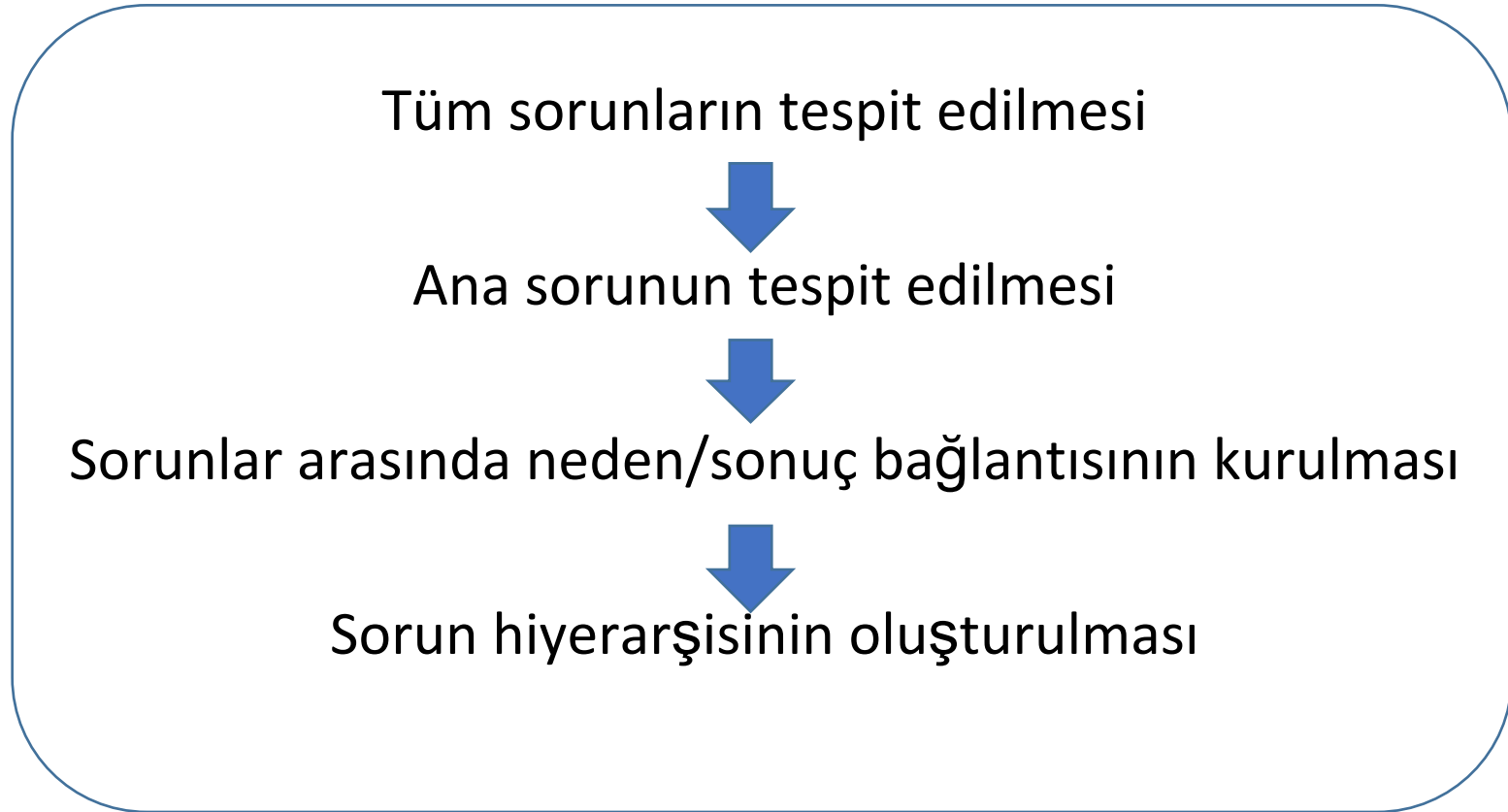
Sorun analizi, sorunların **esas nedenlerini** bulmak, sorunun köküne inmek anlamını taşır.

Bizim sorun olarak gördüğümüz ve birbirinden bağımsız olarak düşündüğümüz bir çok “sorun” aslında bir tek “ana sorunun” uzantıları olabilir.



Analiz Aşaması

3. Sorun Analizi



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

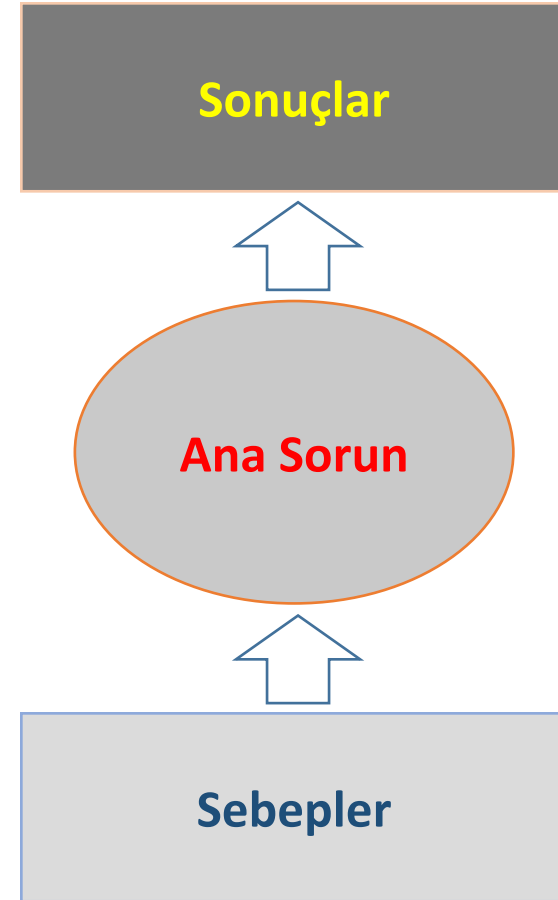
İzleme ve
Değerlendirme

Analiz Aşaması

3. Sorun Analizi

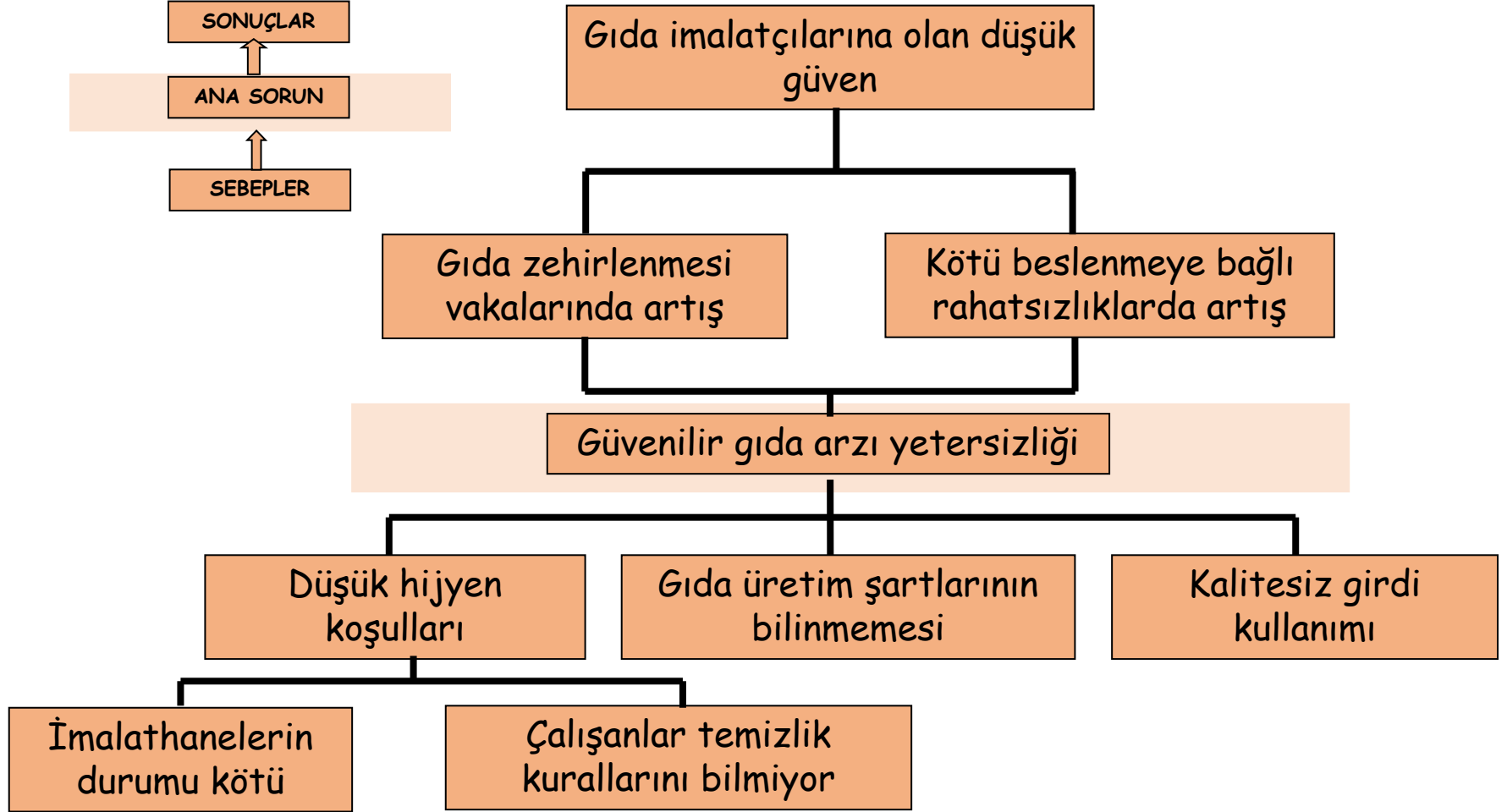
Sorun Ağacı

- Bir başlangıç sorunu seçilir.
- Başlangıç sorunu ile bağlantılı diğer sorunlar araştırılır.
- Neden-sonuç ilişkisi kurulur.
- Başlangıç sorununa doğrudan sebep olan sorunlar yazılır.
- Sorunlar sebep-sonuç oklarıyla ilişkilendirilir.
- Ağacın tamamı gözden geçirilir ve geçerliliği kontrol edilir.



Analiz Aşaması

3. Sorun Analizi



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Analiz Aşaması

3. Sorun Analizi

- Sorun ağacında yer alan sorunların hepsinin gerçek olmasına ve gelecekte ortaya çıkması beklenen sorunların belirtilmemesine dikkat edilmeli.
- Sorun ağacı içerisindeki genel sorunlar (proje ile çözülemeyecek olanlar) sorun ağacından ayıklanmalı.
- Sorun ağacında yer almayan genel sorunlara projenin gerekçelendirme, varsayım veya diğer aşamalarında yer verilebilir.



Analiz Aşaması

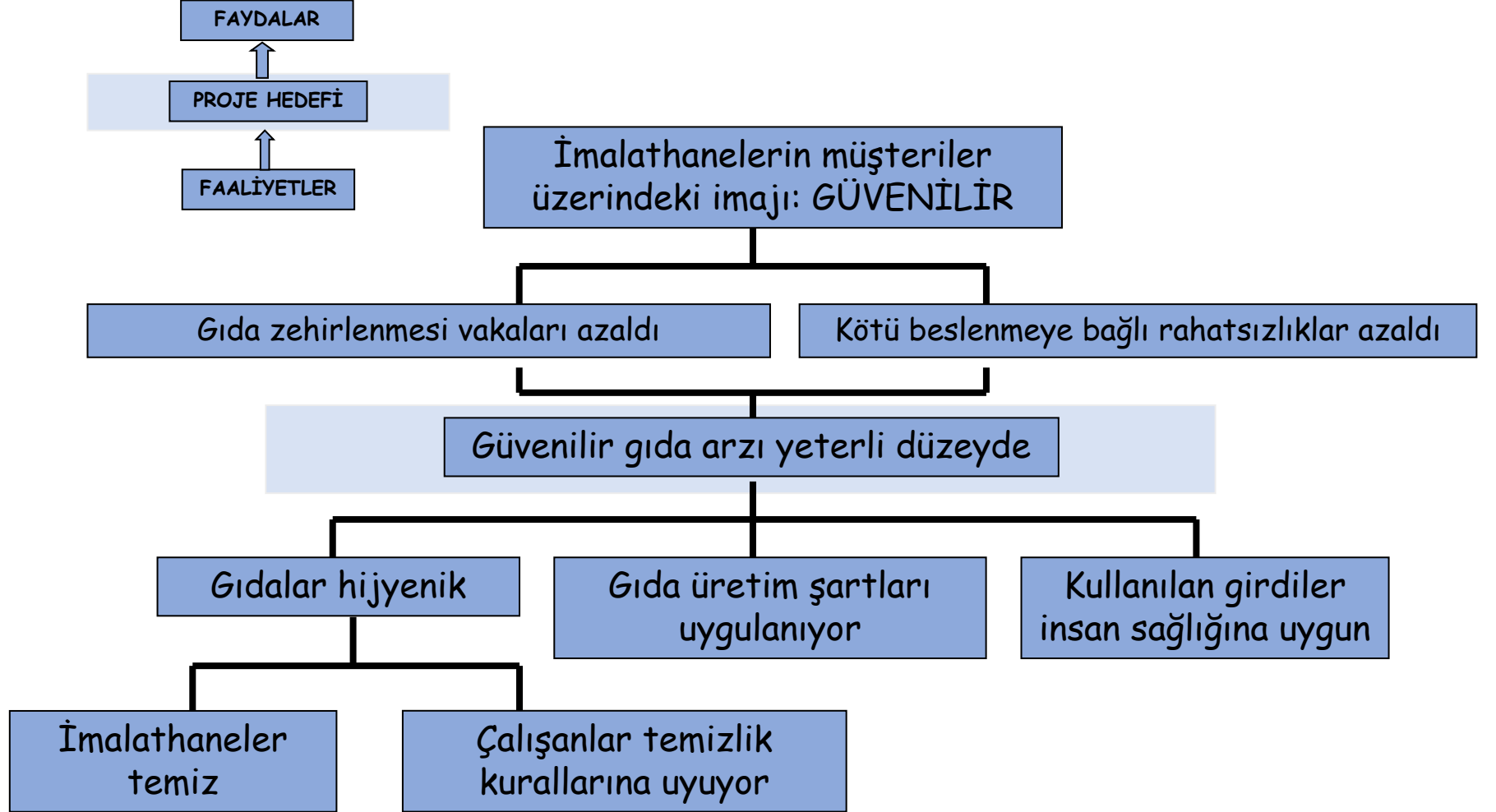
4. Hedef Analizi

- Sorunların çözülmesiyle birlikte ulaşılmak istenen hedeflerin analiz edildiği aşamadır.
- Daha önce belirlenen sorunlar pozitif bir yaklaşımla tekrar düzenlenir. Bu olumlu durumların, aynı zamanda gerçekçi olmasına dikkat edilir.
- Sorun ağacında bulunan tüm sorunlar olumlu hale getirilir ve **Hedef Ağacı** oluşturulur. Yani hedefler arasında bir 'araç-amaç' ilişkisi oluşturularak bu hiyerarşi resmedilir.



Analiz Aşaması

4. Hedef Analizi



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Analiz Aşaması

5. Strateji Analizi

Ulaşılmak istenen hedefe erişmede kullanılacak stratejinin belirlenmesi sürecidir.

Strateji analizi nasıl yapılır?

- Hedef ağacında yer alan, projeye sağlanması mümkün olmayan hedefler elenir.
- Bir proje oluşturacak olası alternatif stratejiler ortaya konur.
- Maliyet, aciliyet, yapılabilirlik, kaynaklar, kısıtlar, paydaşların bakış açıları ve bunun gibi kriterler dikkate alınarak en uygun strateji belirlenir.



Analiz Aşaması

5. Strateji Analizi

Strateji Seçiminde Dikkate Alınacak Kriterler

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

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Analiz Aşaması

5. Strateji Analizi (Uygun Hedef/Strateji İfadeleri)

- Analiz etmek
- Tasarlamak
- Geliştirmek
- İyileştirmek
- Güçlendirmek
- Artırmak
- Göstermek
- Teşhis etmek
- Kurmak
- Yerleştirmek
- Organize etmek
- Test etmek
- Eğitmek
- Ortadan kaldırmak
- Rehberlik etmek
- Girişim başlatmak
- Hazırlamak
- Yeniden kurmak
- Canlandırmak
- Kullanmak
- Uygulamak
- Düzeltmek
- Tespit etmek
- Temin etmek
- Sağlamak
- Azaltmak
- Değiştirmek
- İnşa etmek



Analiz Aşaması

5. Strateji Analizi

Uygun Olmayan Hedef/Strateji İfadeleri

- Öğrenmek
- Anlamak
- Bilmek
- Değerlendirmek



Mantıksal Çerçeve

- 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.



Mantıksal Çerçeve

Proje Mantığı (Tanımı)	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Genel amaç için göstergeler	Bilgi kaynakları	
Özel Amaçlar	Özel amaçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	Araç ve yöntemler	Bilgi kaynakları Maliyetler	Ön koşullar + Varsayımlar



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve

Proje Mantığı (Dikey Mantık)

Proje Mantığı (Tanımı)	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Genel amaç için göstergeler	Bilgi kaynakları	
Özel Amaçlar	Özel amaçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	Araç ve yöntemler	Bilgi kaynakları Maliyetler	Ön koşullar + Varsayımlar

- Genel Amaç
- Özel Amaçlar
- Beklenen Sonuçlar

Projenin katkıda bulunacağı geniş kapsamlı ve uzun vadeli amaç

- Projenin gerçekleştirilmesiyle sağlanacak dönüşüm
- Hedef kitlenin erişeceği fayda

Faaliyetler sonucunda ortaya çıkacak ve amaca ulaşmayı sağlayacak etki ve çıktılar (ürün/hizmet)

Faaliyetler

Projenin beklenen sonuçları elde etmek için yapılması gerekli işlemler

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve

Proje Mantığı (Tanımı)	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Genel amaç için göstergeler	Bilgi kaynakları	
Özel Amaçlar	Özel amaçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	Araç ve yöntemler	Bilgi kaynakları Maliyetler	Ön koşullar + Varsayımlar

Başarı Göstergeleri

- Proje performansının ölçülmesini sağlar.
- Proje faaliyetlerinin etkilerinin nasıl ölçüleceğini belirtirler.
- Proje amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesini sağlar.
- Göstergeler şu özelliklere sahip olmalıdır: **Belirli**
Ölçülebilir
Ulaşılabilir
İlgili
Zamanlı

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve

Doğrulama Kaynakları

Proje Mantığı (Tanımı)	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Genel amaç için göstergeler	Bilgi kaynakları	
Özel Amaçlar	Özel amaçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	Araç ve yöntemler	Bilgi kaynakları Maliyetler	Ön koşullar + Varsayımlar

- Göstergelerin kontrolünü ve takibini sağlayacak bilgi ve veri kaynaklarıdır.
- Her göstergenin doğrulama kaynağı belirtilmelidir.
- Raporlar, resmi istatistikler, proje kayıtları ve proje hesapları örnek doğrulama kaynaklarıdır.
- Örnek: TÜİK Araştırması-2016 raporu

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve

Proje Mantığı (Tanımı)	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Amaç	Genel amaç için göstergeler	Bilgi kaynakları	
Özel Amaçlar	Özel amaçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Beklenen Sonuçlar	Sonuçlar için göstergeler	Bilgi kaynakları	Varsayımlar
Faaliyetler	Araç ve yöntemler	Bilgi kaynakları Maliyetler	Ön koşullar + Varsayımlar

Varsayımlar

- Projenin başarısını etkileyebilecek dış faktörlerdir.
- Bu faktörlerin tespiti ve dikkate alınması projenin başarısı ve amaçlara erişilebilirlik için önemlidir.

- Ekonomik, sosyal, politik ve çevresel nitelikte olabilir (örnek):
Proje yönetimine doğrudan katılmayan ilgili tarafların hareketleri

Proje hizmetlerine karşı hedef grubun tavrı

Mali kaynağın dağıtılma zamanı

Proje girdi ve çıktıları için fiyat hareketleri

Devletin ilgili politikalarındaki değişiklikler

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve

Varsayım Değerlendirme Mantığı

Varsayım Önemli mi?

Evet

Hayır

Gerçekleşme İhtimali Nedir?

Neredeyse kesin

Olası

Çok düşük ihtimal

Mantıksal Çerçeveye dahil etme

Varsayım olarak dahil et

**Dış faktörleri etkilemek için
Projeyi yeniden dizayn etmek
mümkün mü?**

Evet

Hayır

Çeşitli faaliyetler ve sonuçlar
eklenerek ya da gerekirse
amacı tekrar düzenleyerek
proje yeniden dizayn edilir.

**Proje
gerçekleştirilemeyebilir**

Fikir

Analiz

Planlama

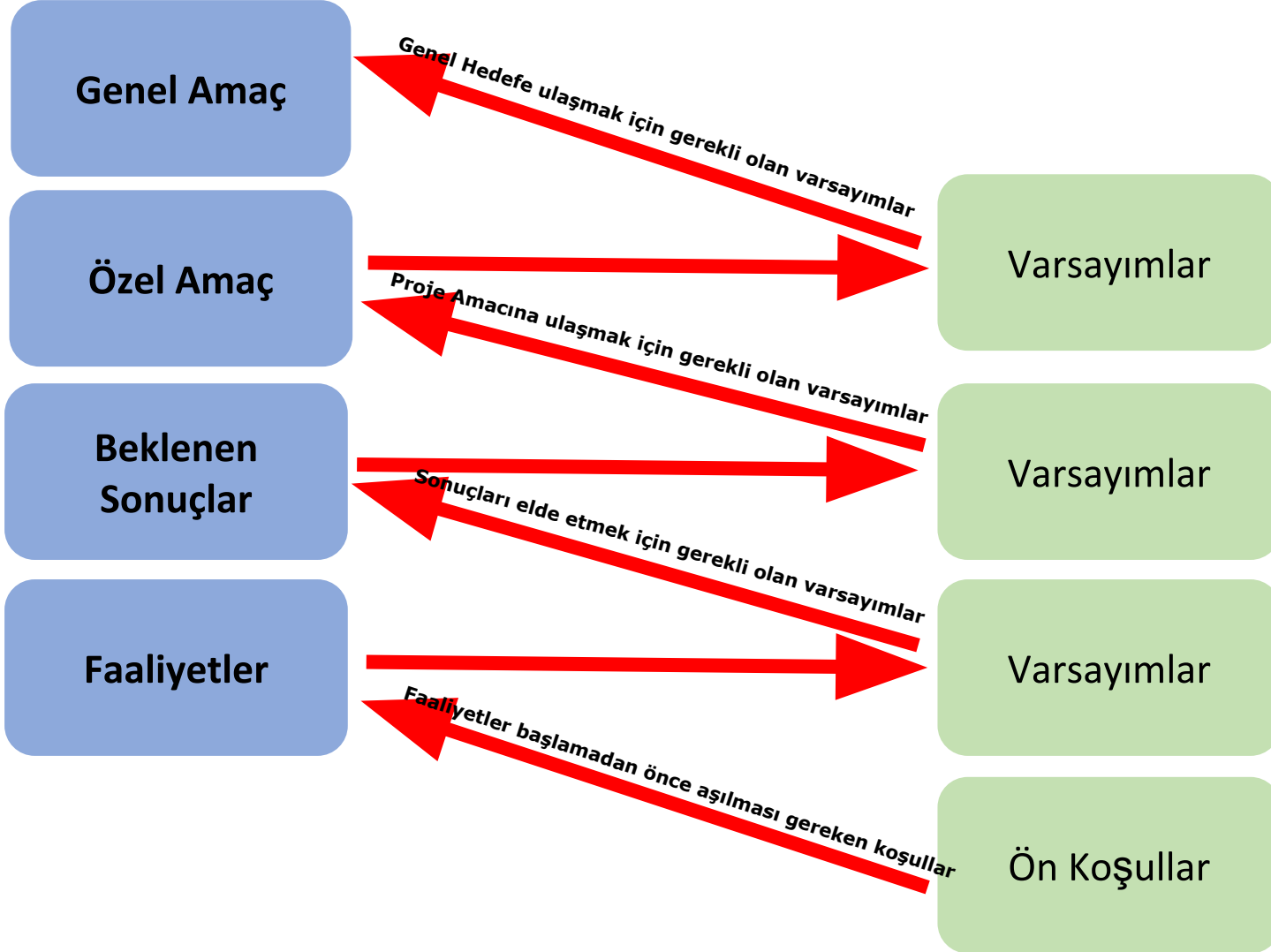
Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Mantıksal Çerçeve

Amaçlar Varsayımlar İlişkisi



Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

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.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Faaliyetlerin Planlanması

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.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Faaliyetlerin Planlanması

ZAMAN ÇİZELGESİ													
	1. Yarıyıl						2. Yarıyıl						
Faaliyet	Ay 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Uygulama birimi
Örnek	Örnek												Örnek
Hazırlık faaliyeti 1 (başlık)													Yerel ortak 1
Uygulama faaliyeti 2 (başlık)													Yerel ortak 1
Hazırlık Faaliyeti 2 (başlık)													Yerel ortak 2
V.S.													

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Finansman / Bütçe

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.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Finansman / Bütçe

- Proje bütçesi, projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağıtılacağını gösteren bir tablodur.
- 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.
- Bütçeye aktarılan her türlü gider yapılacak proje faaliyetleri ile ilgili olmalıdır.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Finansman / Bütçe

- Bütçe süresi proje süresi ile sınırlıdır.
- Bütçeye aktarılan giderler sadece istenilen hibe tutarını değil, projeyle ilgili tüm giderleri kapsamalıdır.
- Bütçeye aktarılan her tutar gerçekçi ve piyasa koşullarına uygun olmalıdır.
- Bütçeye aktarılan giderler, hibe rehberinde açıklanan “uygun maliyetler” tanımına uymalıdır.
- Bütçeye aktarılan her maliyetin, proje süresinde belgelendirileceği unutulmamalıdır.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Finansman / Bütçe

EK-B2 BEKLENEN FİNANSMAN KAYNAKLARI

Başvuru Sahibi'nin Adı:

		Tutar (TL)	Toplamın Yüzdesi (%)
Başvuru Sahibi'nin mali katkısı		301.068,00	40,00
Bu başvuruda talep edilen destek miktarı		376.335,00	50,00
Diğer kurumlarca yapılan katkılar			
Adı	Koşullar		
Ortak1		75.267,00	10,00
Ortak2		0,00	0,00
....			
TOPLAM KATKI		752.670,00	100,00
Projeden elde edilen doğrudan gelir			
GENEL TOPLAM		752.670,00	100,00

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Finansman / Bütçe

EK-B3 MALİYETLERİN GEREKÇELENDİRİLMESİ

Her bütçe kalemi için lütfen maliyetin kısa bir gerekçesini gösteriniz (en fazla 5 satır) ve harcamaların proje faaliyetleri ile ilgisini açıklayınız .

Başvuru Sahibi'nin Adı:

Giderler	Birim	Açıklama
1. İnsan Kaynakları		
1.1 Maaşlar (brüt tutar, yurt içi personel)		
1.1.1 Teknik	Aylık	
1.1.2 İdari / destek personeli	Aylık	
1.2 Maaşlar (brüt tutar, yabancı/uluslararası personel)	Aylık	
1.3 Görev/seyahat harcırahları		
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik	
1.3.2 Yurt içi (proje personeli)	Gündelik	
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Gündelik	
İnsan Kaynakları Alt Toplamı		
2. Seyahat		
2.1 Yurtdışı seyahat	Her uçuş için	
2.2 Yurtiçi seyahat	Seyahat başına	
Seyahat Alt Toplamı		

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Finansman / Bütçe

- Harcamaların proje faaliyetleri ile ilgisi ve içeriği kısaca belirtilmelidir.
- Bütçe Planlaması, projenin maliyet etkinliği ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde gerçekçi olarak planlanıp planlanmadığını ölçmeye yarar:
- Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli mi?
- Yapılması düşünülen harcamalar projenin uygulanması için gerekli mi?

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Finansman / Bütçe

- Bütçedeki sınırlamalara uyulmalı.
- Birim fiyat ve adetleri kontrol edilmeli (maddi hata olmaması için).
- **Bütçeye yazılan tüm kalemler uygun maliyet olmalı.**
- **Yazılan tüm maliyet kalemleri Başvuru Formu'nda yer alıyor olmalı.**
- Başvuru Formu'nda belirtilen tüm faaliyetler maliyetlendirilmeli.
- Bütçe'deki tüm kalemler faaliyetlerin gerekçelendirilmesi bölümünde mutlaka açıklanıyor olmalı.
- İştirakçilerin harcamalarına ilişkin kalemler yer almamalı.

Fikir

Analiz

Planlama

Finansman

Uygulama

İzleme ve
Değerlendirme

Projelerde Görülen Hatalar

Ön inceleme aşamasında görülen hatalar

- Başvuru formu tam olarak doldurulmamış.
- Bütçe ile başvuru formunda talep edilen tutarlar arasında uyumsuzluk var.
- Talep edilen bütçe ile toplam bütçedeki oranlar kurallara uymuyor.
- Proje süresi belirtilen süreden fazla.
- Ortaklık beyannamesi, başvuru sahibi ve tüm ortakların yetkili temsilcileri tarafından imzalanmamış.

Projelerde Görülen Hatalar

Yöntem ve Sürdürülebilirlik Açısından 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.

Projelerde Görülen Hatalar

Yöntem ve Sürdürülebilirlik Açısından Görülen Hatalar

- Zaman planlaması doğru yapılmamış.
- Genel ve özel amaçlar arasındaki ilişki açık değil.
- Bahsedilen sorunlar yeterince incelenmemiş.
- Projenin uygulama aşamasında öngörülen riskler ve yapılan varsayımlar iyi incelenmemiş.
- Proje sona erdikten sonra faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından başvuru sahibi ya da ortaklarının yaklaşımı belli değil veya ayrılan kaynaklar yetersiz.

Projelerde Görülen Hatalar

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.

Projelerde Görülen Hatalar

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

Projelerde Görülen Hatalar

Proje tasarımındaki hatalar

- 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 taşımıyor:

Belirli

Ölçülebilir

Makul bir maliyetle elde edilebilir

İhtiyaca uygun

Zaman- sınırlı

Projelerde Görülen Hatalar

Bütçe hataları

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

Projelerde Görülen Hatalar

Diğer

hatalar

- Projelerin çok iddialı olması
- Bütçeye göre proje hazırlanması
- Projelerde iletişim ve halkla ilişkilerim aktivite olarak projeye dahil edilmemesi
- Proje dokümanının proje yürütme rehberi olarak kullanılmaması, rafta durması
- Resmi kurumlar ve diğer paydaşlardan proje hazırlık aşamasında desteklere yönelik yazılı taahhütlerin alınmaması

Projelerde Görülen Hatalar

- Mevcut durum ve paydaşların yetersiz analizi
- Projelerin hedef gruplarla ilgili olmaması
- Proje sahibi kuruluşun konuyla ilgisinin zayıflığı
- Stratejik çerçevenin belirsizliği
- Kısa vadeli bakış açısı
- Geçmiş deneyimlerin yeni projelerde dikkate alınmaması

TEŞEKKÜRLER

Kaynaklar:

- Tubitak Proje Başvuru Klavuzu (tubitak.gov.tr)
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (Ahiler Kalkınma Ajansı, ahika.gov.tr)