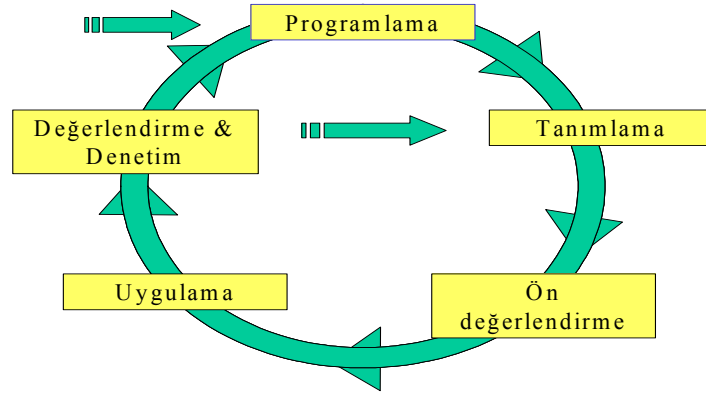


Proje Çevrimi Yönetimi

El Kitabı- 2004*



Bölümler:

- Proje Çevrimi Yönetimi Operasyonel Kılavuzu
- Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı
- Kurumsal Kapasite Değerlendirmesi

**İngilizce dokümanın taslak tercümesidir.*

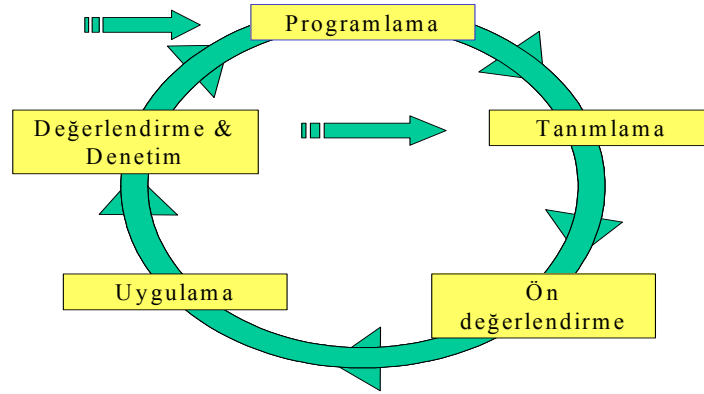
4 PÇY OPERASYONEL KILAVUZU

4.1 Genel Bakış

4.1.1 Faaliyetler çevrimi

AB dış yardım projelerinin yönetimine yönelik faaliyetler beş aşamadan oluşmaktadır. Aşağıdaki Figür 4’te bu aşamalar gösterilmektedir.

Figür 4 – Faaliyetler Çevrimi



Bu çevrim üç ana prensibi vurgular. Bunlar:

1. Her aşamada karar alma mekanizmaları ve süreçleri tanımlanmaktadır(önemli bilgi gereksinimleri ve kalite değerlendirme kriterleri de dahildir);
2. Çevrimin aşamaları ileriye döndüktür – her aşamanın kendinden sonraki birimin daha başarılı olarak ele alınabilmesi için öncelikli olarak tamamlanması gerekmektedir¹; ve
3. Düzenli bir şekilde işleyen geribildirim ve kurumsal öğrenim sürecinin bir parçası olarak izleme ve değerlendirme sonuçlarına bakarak yeni programlama ve proje tanımlama gerçekleştirilir.

Pratikte ölçeklerine, kapsamlarına ve kuruldukları belirli işletim modellerine bağlı olarak çevrimde her aşamanın süresi ve önemi bir diğerinden farklıdır. Örneğin, büyük ve kompleks bir mühendislik projesinin tanımlama aşamasından uygulama aşamasına geçişi yıllarca sürerken beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan bir sorunun ardından acil destek sağlamak amacıyla oluşturulan bir projenin faaliyetlerine başlaması için sadece birkaç hafta ya da ay yeterli olabilir. Bununla birlikte, uygun ve gerçekleştirilebilir projelerin tasarlanmasının ve etkili bir şekilde

¹ Bu diyagramda bahsedilen değerlendirme çeşidi ‘ex-post’ ya da ‘proje tamamlandıktan sonra’ olmasına rağmen proje’nin uygulanması esnasında da ‘biçim vermeye yönelik değerlendirmeler’ gerçekleştirmek mümkündür.

uygulanmasının sağlanabilmesi için projede, tanımlama ve öndeğerlendirme aşamalarına yeterli zaman ve kaynak ayrılması kritik bir önem taşır.

Aynı zamanda AB'nin kendi programlarında finansman kararlarını uygularken özellikle zamanlama konusunda farklılıklar görülmektedir. Bu nedenle MEDA ve TACIS gibi programların finansman kararı Tanımlama aşamasının sonunda verilirken (Proje Fişleri ile bir Program içeren Finansman Önerisinin onayı ve sunumu üzerine) ACP bölgeleri ve ALA ülkeleri söz konusu olduğunda fon kararı sadece Öndeğerlendirme tamamlandıktan sonra verilir. Finansman kararlarının nasıl alındığının daha detaylı tanımını Bölüm 4.1.7'de bulabilirsiniz.

4.1.2 PÇY ve “Teklif Çağrılarının” yönetilmesi

“Teklif Çağrılarını” genellikle tematik bütçe kalemlerinin altında (İnsan Kaynakları, Cinsiyet, Çevre, Besin Güvenliği ve STÖ'ler ile ortak finansman gibi) özellikle devletten olmayan kişilere hibe fonu sağlamak için kullanılmaktadır.² Aynı zamanda coğrafik bütçe kalemleri de artan bir şekilde Teklif Çağrılarını devletten olmayan kişilere (Asya Bağlantıları Programı yoluyla örneğin) finansman sağlamak için kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın ayrıca yeni Finansman Faaliyetlerinde (Su ve Enerji Teşebbüsleri gibi) de kullanıldığı görülmektedir. Devletten olmayan kişiler söz konusu olduğunda Teklif Çağrılarını kullanmak artık genel bir kural haline gelmiştir.

Teklif Çağrılarını kullanmak ile ortak hükümetlerle “direk ayarlamaları” kullanmak arasındaki başlıca ayrım proje çevriminin farklı aşamalarındaki AB yönetim sorumlulukları ile ilgilidir. Örneğin, Teklif Çağrılarını yaklaşımında AB gerçekleştirmek istediği geniş hedefleri, fon sağlamayı düşündüğü projelerin kapsamalarını, uygulama ve değerlendirme prosedürlerini ve başvuran kimseler için uygunluk kriterlerini belirler. Dolayısıyla projenin tanımlanması, öndeğerlendirmesi ve uygulanması sorumluluğu ortak fon sağlamaya başvuran kişilere geçer.³ Ortak Hükümet (ör. coğrafik bütçe hatları fon sağlama ayarlamaları ya da EDF) ile direk olarak çalışılırken ise AB daha direk bir rol alır ve çevrimin tanımlama ve öndeğerlendirme aşamalarının yönetim sorumluluğunu üstlenir.

Dolayısıyla PÇY'de bu bölüm (Bölüm 4) teklif çağrılarını/finansman faaliyetlerine değil, kilit adımların tanımlanmasına ve coğrafik bütçe kalemlerinin yönetim sorumluluklarına odaklanır.

Buna rağmen Kılavuzlar teklif çağrılarının/finansman faaliyetlerinin tasarımına ve yönetimine dahil olmuş kimselere faydalı olacak bir çerçeve sağlar. Yalnız bunun sağlanabilmesi aşağıdaki koşullara bağlıdır. Bunlar :

- bütün AB destekli kalkınma projeleri (fakat finansmanı sağlanmış ve yönetilmiş) oluşturulmuş olan kalite vasıflarına, kriterlerine ve standartlarına göre hala değerlendirilebilir olması (Bölüm 4.1.6'ya bakınız), ve
- proje çevrim yönetiminin başarılı uygulama prensipleri (Bölüm 5 den 9'a kadar olan kısımda tanımlanmış olan Araçları da dahil ederek) AB fonlarını alan/yöneten kimse tarafından hala uygulanabilir olması.

² Mevcut bir adet tedarikçi (monopolistik) olması istisnai bir durumdur

³ Ortak Hükümetlerle yapılan “direk ayarlamalar” ile Teklif Çağrılarını yaklaşımının diğer bir farkı ise hibe alıcılarının toplam uygun maliyetlere yapacakları olağan katkı oranı gerekliliğidir (ayni yardım dahil değildir).

4.1.3 PÇY prensipleri ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Proje Çevrim Yönetimi projenin süresi boyunca kullanılacak olan yönetim faaliyetlerini ve karar-alma prosedürlerini (kilit görevler, roller ve sorumluluklar, kilit dokümanlar ve karar seçeneklerini de dahil ederek) tanımlar.

PÇY sayesinde:

- projeler *AB'nin ve kalkınma ortaklarının tek şemsiye altında toplanan politika hedeflerini* destekler;
- projeler *kararlaştırılmış olan strateji* ve hedef gruplar/faydalanıcıların gerçek problemleri ile uyum içinde olur;
- projeler *gerçekleştirilebilir ifadesi*, uygulayıcı kurumların kapasitelerini ve projenin gerçekleştirileceği çevrenin kısıtlamalarını göz önünde bulundurarak proje *hedeflerinin* gerçekçi bir şekilde elde edileceği anlamına gelir; ve
- projeler ile elde edilen faydaların proje bittikten sonra da devamlılığı sağlanır.

Bu amaçların elde edilmesini desteklemek için PÇY:

- kilit paydaşların *aktif katılımına* gerek duyar ve *yerel sahiplenmeyi* destekler;
- *Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını* (aynı zamanda diğer araçları) birtakım kilit değerlendirmeler/analizleri desteklemek için kullanır ;
- *Kilit kalite değerlendirme kriterini* proje çevriminin her aşamasına dahil eder;ve
- Doğru bilgiler ile beslenen karar-alma mekanizmasını desteklemek için her aşamada (çoğunlukla anlaşılmış olan konseptler ve tanımlar ile) *iyi kaliteye sahip önemli dokümanların* üretilmesine gerek duyar.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı şu anda çoğu iki taraflı ve çok taraflı yardım kurumları, uluslararası STÖ'ler ve birçok ortak hükümet tarafından kullanılan (bir ya da diğer biçimde) analitik bir yönetim aracıdır. Aslında, AB genellikle Mantıksal Çerçeve Matrisinin oluşturulmasına gerçekleştirdiği dış yardımlara yönelik olan proje öndeğerlendirme prosedürlerinin bir parçası olarak gerek duyar. Bu Kılavuz dolayısıyla proje çevrim yönetiminin çeşitli aşamalarında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının uygulanmasına önem verir.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını oluşturan araçlardan Bölüm 4'deki uygun noktalarda bahsedilmektedir ve aynı zamanda Bölüm 5'te (Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı) detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

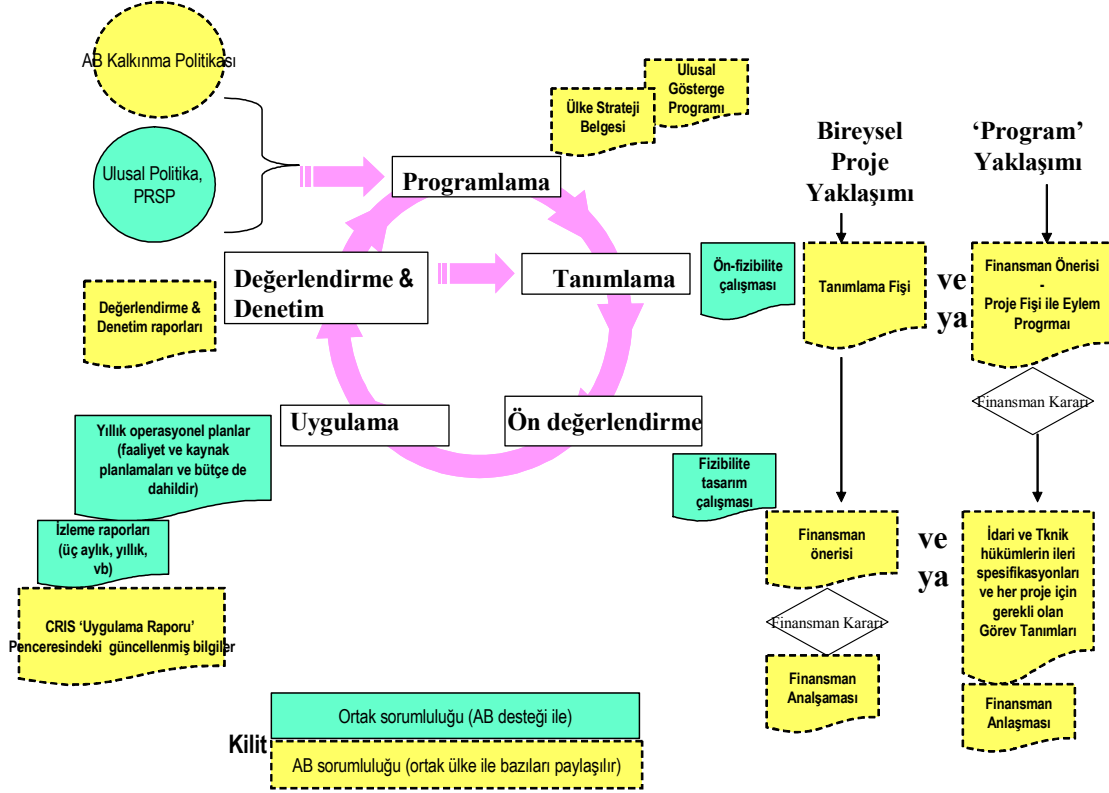
MÇY yeterince anlaşıldığı ve akıllıca uygulandığında çok etkili bir analitik yönetim aracı olarak kullanılır. Yalnız buna rağmen tecrübenin ve profesyonel hükümlerin yerini hiçbir zaman alamaz ve her zaman diğer araçların (Ekonomik ve Finansal Analiz ile Çevresel Etki Değerlendirmesi gibi) ve paydaşların etkili katılımını destekleyen çalışma tekniklerinin uygulanması yoluyla tamamlanmalıdır.

4.1.4 Kilit dokümanlar ve sorumluluklar

AB proje çevrim yönetimi kapsamında hazırlanan kilit dokümanlar ve kimlerin başlıca sorumlu olduğu Figür 5'te gösterilmektedir.

“Bireysel Proje” yaklaşımı (finansman kararları öndeğerlendirmeden sonra alınır) ile “Program” yaklaşımı (programın ya da projeler “paketinin” tamınlanması ardından finansman kararı alır) arasında fark vardır. Bu iki ana yaklaşım, fonların kalkınma projelerine verilmesi için halen uygulanabilir olan iki yasal (finansman) araca dayandırılmaktadır ve bunlar EuropeAID çalışanlarının aralarından seçecekleri fon “seçeneklerini” temsil etmezler.

Figür 5 – Porje çevrimi, asıl dokümanlar ve sorumluluklar



Dolayısıyla PCY'ni destekleyen resmi AB dokümanları ve bilgi kaynakları şunlardır:

- AB'nin Kalkınma Politikası, Ülke Strateji Belgeleri ve Ulusal Gösterge Program dokümanları;
- Tanımlama Fişi (bazen Tanımlama Dökümanının Sonu olarak adlandırılır);
- Finansman Önerisi (FÖ) – ya bireysel projeler için ya da projelerin Programı için (bazen “Eylem Programı” olarak adlandırılır);
- Finansman Anlaşması ve ilgili Teknik ve İdari Provizyonlar ve Görev Tanımı;
- Uygulama Raporu penceresinin de dahil olduğu CRIS’de bulunan bilgiler (Common Relex Information System); ve
- Değerlendirme ve Denetleme raporları.

Bu dokümanların her birinin genel yapısından ve düşünülen içeriğinden proje çevriminin ilgili aşamalarında bahsedilmektedir.

Ön-fizibilite ve fizibilite çalışmalarının hazırlanması ve yıllık işleyen planların üretilmesi ve düzenli izleme raporlarının başlıca sorumluluğu AB’ye değil (AB’nin katkıda bulunmasına veya bu işleri desteklemek için kaynak sağlamasına rağmen) uygulayıcı ortaklara aittir. Dolayısıyla bu

dokümanlar asıl olarak uygulayıcı ortaklar tarafından “sahiplenileceğinden” AB dokümanların kesin formatı ile ilgili açıklama yapmaz.⁴ Yatırım kararlarının değerlendirilmesi, uygulamanın izlenmesi ve tahsis edilen kaynaklardan sorumlu olmalarının sağlanması için yine de AB dokümanların yeterli bilgi (nitelik ve nicelik açılarından) içermesini temin etmelidir.

4.1.5 Karar alma noktaları, seçenekleri ve başlıca sorumlulukları

Proje çevrimindeki AB için olan ana karar alma noktaları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Aşama & Odaklanılan Soru	Kilit AB karar noktaları	Başlıca sorumluluk	Karar seçenekleri
Programlama <i>Ortağın kalkınma öncelikleri nelerdir ve Yardım için AB'nin odağı nedir?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ülke Strateji Belgesi ve Ulusal Gösterge Programı üzerinde karara varılması (National Indicative Programme) 	<ul style="list-style-type: none"> Temsilcilikler, EuropeAID ve Ortak Hükümetler ile DEV/RELEX işbirliği içerisinde 	<ul style="list-style-type: none"> Program önceliklerinin, sektör odağının, yardım tipinin ve finansman modalitelerinin seçimi
Tanımlama <i>Projenin konsepti yerel önceliklerle ilgili mi ve AB'nin politik öncelikleri ile uyum içinde mi?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tanımlama Fişinin ya da Finansman Önerisinin (Proje Fişleriyle Program) tamamlanması ve sunulması (bireysel projeler) 	<ul style="list-style-type: none"> Temsilcilik, Ortak Hükümet eşi/diğer başlıca olan paydaşlarla ilk değerlendirmeyi gerçekleştirir Birinci inceleme KDG tarafından gerçekleştirilir – kailte desteği sağlamak için Uzmanlar AB perspektifinden bakarak diğer adımlar üzerine karar verir 	<ul style="list-style-type: none"> Proje fikrinin (fikirlerinin) kabul edilmesi veya düzenlenmesi veya reddedilmesi Projelerin Programı finanse edilsin ya da edilmesin
Öndeğerlendirme <i>Proje gerçekleştirilebilir mi ve sürdürülebilir faydalar getirebilecek mi?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Finansman Önerisinin ve Teknik ve idari provizyonların/Görev Tanımlarının (TOR) tamamlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Temsilcilik Ortak Hükümet eşi/diğer başlıca paydaşlarla ilk değerlendirmeyi gerçekleştirir İkinci inceleme KDG tarafından gerçekleştirilir – kalite değerlendirmesi sağlamak için Uzmanlar AB perspektifinden bakarak diğer adımlar üzerinde karar verir 	<ul style="list-style-type: none"> Önerinin kabul edilmesi, reddedilmesi veya düzenlenmesi Bireysel projeler için, finanse edilsin ya da edilmesin
Uygulama <i>Sonuçlar elde edilmekte mi ve kaynaklar etkili ve verimli kullanılmakta mı? Hangi düzenleyici eylemler gerçekleştirilmelidir?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Yıllık İşletim/Çalışma Planları ve diğer izleme/değerlendirme raporlarının sunulması 	<ul style="list-style-type: none"> Temsilcilik Ortak Hükümet eşi/diğer başlıca olan paydaşlarla değerlendirme yapar Proje kapsamında/finansmanında gereken <u>önemli</u> herhangi bir değişiklik hakkında Merkez nihai kararı verebilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Finansmana devam edilmesi, AB desteğinin kapsamının düzenlenmesi ya da desteğin sonlandırılması
Değerlendirme <i>Planlanmış olan faydalar elde edildi mi, süreklilikleri sağlanabilecek mi ve</i>	<ul style="list-style-type: none"> Değerlendirme çalışmalarının tamamlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Görev Yöneticisi çalışmanın uygulanmasını planlar ve yönetir EuropeAID uzmanları tarafından takip 	<ul style="list-style-type: none"> Politikaların, gelecekteki programların kapsamlarının ya da AB işletim

⁴ “Etkin Yardım Sunumu için Donör Faaliyetlerinin Uyumu’na” bakınız, OECD 2003

Aşama & Odaklanılan Soru	Kilit AB karar noktaları	Başlıca sorumluluk	Karar seçenekleri
<i>çıkarılan dersler nelerdir?</i>		eylemlerine karar verilir (DG DEV/RELEX ile konsültasyon içerisinde)	modellerinin değiştirilmesi
Denetim <i>Uygulanabilir olan yasalar ve kurallar ile uyum var mı? etkililik, verimlilik ve ekonomik kriterlerkarşılandı mı?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Denetimin tamamlanması 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Denetim</u> Görev Yöneticisi denetimi yönetir Görev (proje) Yöneticisi denetime bilgi ve girdi sağlar Görev (proje) Yöneticisi denetim çıktılarına ve tavsiyelerine denetlenenlerin verdikleri karşılıkları takip eder. 	<ul style="list-style-type: none"> Proje faaliyetlerinin devam etmesi, düzenlenmesi ya da sonlanması Proje fonlarının telafi edilmesi Gelecek proje tasarımlarının düzenlenmesi Politikaların değiştirilmesi

Programlama ve tanımlama aşamalarına gereken zamanı ayırmanın ve yeterli çaba göstermenin önemi belirtilmelidir çünkü projeler bir kez öndeğerlendirme aşamasına geldikten sonra projenin uygulanmasını durdurmak çok zor hale gelir (uygun olmayabilir).

4.1.6 Kalite desteği ve değerlendirme sistemi

Kalite Destek Grubu

Kalite Destek Grubu (KDG) kalite destek ve değerlendirme sürecinin sürekli olan gelişimini ve yönetimini denetlemek için oluşturulmuştur. Hedefleri şunlardır:

- Program/proje fikirlerinin ve dokümantasyonlarının kalite düzeylerindeki artışın desteklenmesi;
- Kalite kriterlerini ve standartlarını kullanarak izleme faaliyetinin uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi;
- Uygun raporlamanın ve takibin sağlanması; ve
- En başarılı uygulamaların ve yenilikçi yaklaşımların tanımlanması ve değiş tokuş edilmesi.

KDG önerileri gözlemler ve proje çevrimindeki iki kilit noktada proje yöneticilerine tavsiyede bulunur. Bu noktalar:

- (i) Tanımlama aşamasının sonunda – Tanımlama Fişi (bireysel projeler) ya da Finansman Önerisi (projelerin programı için) incelendiğinde; ve
- (ii) Öndeğerlendirme aşamasında – Finansman Önerisinin taslağı hazırlandığında (bireysel projeler için) ya da Teknik ve İdari Provizyonların daha detaylı olan spesifikasyonlarının ele alındığında (bir Programın altındaki projeler için).

KDG Ofis ve Başkanlık seviyeleri olarak iki ana seviyede çalışmaktadır. Ofis ve Başkanlık Kalite Destek Gruplarının sorumlulukları ve oluşumu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Seviye	Oluşum ve görevler
Ofis seviyesindeki KDG	<u>Oluşum</u> . Genel Müdür Yardımcısı, Koordinasyon Biriminin Başkanı, Relex/Dev

	<u>Sekreterlik</u> : Birim O3 <u>Görevler</u> : Minimum standartlar, prosedürler ve değerlendirme kriteri oluşturulması, ofisi ilgilendiren kilit konuların incelenmesi, çıktıların sentezinin yapılması, çıktılar hakkında raporlar yazılması
<i>Başkanlık seviyesindeki KDG</i>	<u>Oluşum</u> : Yönetici, Koordinasyon Biriminin Başkanı, kalifiye memurlar <u>Görevler</u> : Önerilerin meslektaşlarla birlikte incelenmesi (Tanımlama Fişleri ve Finansman Önerileri), program/proje kalitesinin artırılması için tavsiyeler verilmesi, çıktıların raporlanması

Pratikte kalite desteği ve değerlendirme çalışması da genellikle “Meslektaş İncelemeleri” yöntemiyle Delegasyon seviyesinde gerçekleştirilir (aslında başlangıç).

Kalite Destek ve Değerlendirme çalışması hakkında daha fazla bilgi aşağıda gösterilen intranette bulunabilir:

X:/Europeaid/Thematicnetworks/qsg/Home_Page_QSG_en.htm

Kalite Çerçevesi

Proje çevrim yönetimi dahilindeki her ana karar alma noktasında tutarlı analizi ve karar alma yapısını desteklemek için bir takım kalite değerlendirme kriterleri sağlanmıştır. Tanımlama Fişi ve Finansman Önerisi gibi kilit dokümanlarda mevcut olan bilgilere de bu kriterler aksettirilir.

Kalite değerlendirmesi için ortak genel bir çerçeve oluşturulurken (Kalite Çerçevesi) farklı durumlar söz konusu olduğunda bazı konuların daha fazla ya da az detay ile analiz edilmesi gerektiği fark edilmiştir. Bu nedenle kriterlerin ve standartların uygulanmasına dahil olan uzmanlar ve diğerleri çalıştıkları kontekse uygun olarak hangilerinin daha fazla ya da az öneme sahip olduğuna karar verirken kendi tecrübelerini ve yargılarını kullanmalıdırlar.

Aşağıdaki Figür 6’da Kalite Çerçevesi gösterilmektedir:

Figür 6 – Kalite Çerçevesi

A	<u>Uygunluk</u> <i>Proje, kanıtlanmış ve yüksek önceliğe sahip ihtiyaçları karşılar</i>	B	<u>Fizibilite</u> <i>Proje iyi bir şekilde tasarlanır ve hedef gruplarına sürdürülebilir faydalar sağlar</i>	C	<u>Etkili& iyi yönetim</u> <i>Proje, beklenen faydaları sağlamakta ve iyi bir şekilde yönetilmektedir</i>
1	AB kalkınma ve işbirliği politikalarıyla uyum içerisindedir ve onları destekler	6	Hedefler (Genel hedef, amaç ve sonuçlar) ve çalışma programı (faaliyetler) net ve mantıksaldır, ve tanımlanmış ihtiyaçlara açıkça değinir	12	Proje’nin uygunluğu ve yapılabilirliği muhafaza edilir
2	Ortak Hükümet politikaları ve ilgili sektör programlarıyla uyum içerisindedir ve onları destekler ⁵	7	Kaynak ve maliyet uygulamaları nettir, proje finansal açıdan gerçekleştirilebilir ve olumlu bir ekonomik kazanç sağlayacaktır	13	Proje hedefleri elde edilmektedir
3	Kilit paydaşlar ve hedef grupları açıkça tanımlanır, özvarlıklar ve kurumsal kapasite konuları analiz edilir ve yerel sahiplenme ortaya konulur	8	Koordinasyon, yönetim ve finansal ayarlamalar nettir ve kurumsal güçlendirmeyi ve yerel sahiplenmeyi destekler	14	Uygulamadan direk sorumlu olan kişiler tarafından proje başarılı bir şekilde yönetilir
4	Problemler uygun şekilde analiz edilmektedir	9	İzleme ve değerlendirme (I&D) sistemi ve denetim ayarlamaları nettir ve pratiktir	15	Sürekliliğin sağlanması etkili bir şekilde ele alınır
5	Tecrübelerden çıkarılan dersler ile birlikte devam eden/planlanmış olan diğer projeler/programlar değerlendirilir ve strateji seçimine dahil edilir	10	Varsayımlar/Riskler tanımlanır ve uygun risk ayarlamaları gerçekleştirilir	16	Proje yönetiminin iyi uygulama prensipleri AB Görev Yöneticileri tarafından uygulanır
		11	Proje çevre, teknik ve sosyal açılardan uyumlu ve sürdürülebilir durumdadır		

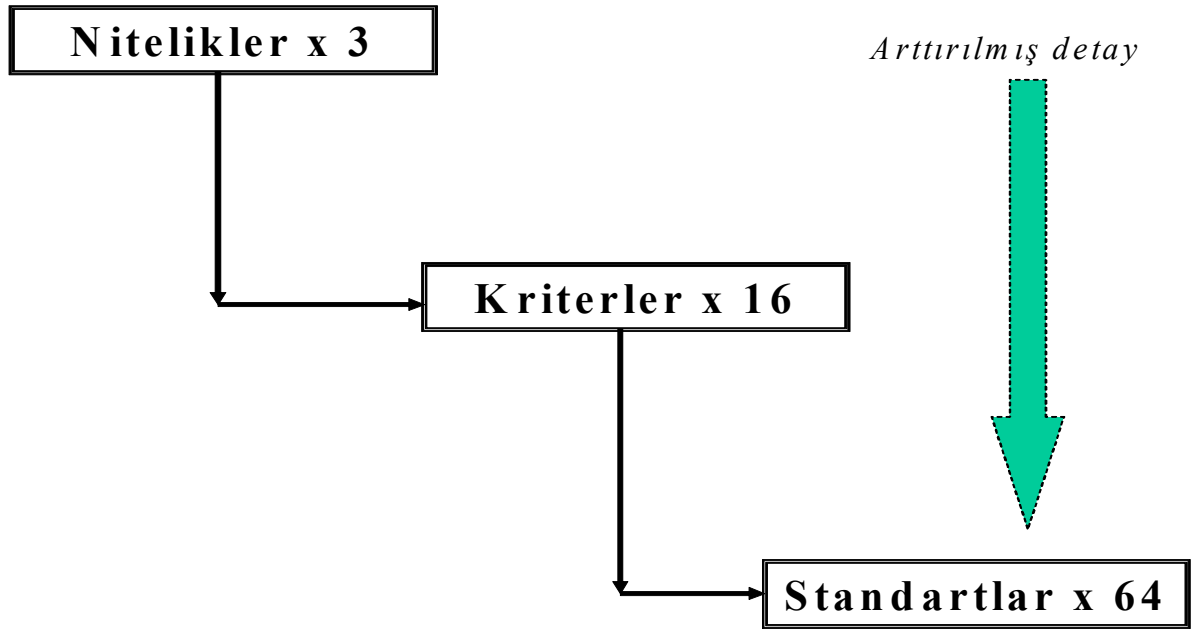
⁵ Bu kriter altında listelenen standartlar sivil örgütler aracılığıyla uygulanan projelere doğrudan uygulanamayabilirler.

Görüldüğü gibi kalite çerçevesi üç adet kilit **kalite niteliği** taşımaktadır. Bunlar:

- ✓ **Uygunluk** – proje ispatlanmış ve yüksek önceliğe sahip olan ihtiyaçları karşılar
- ✓ **Fizibilite** – proje başarılı bir şekilde tasarlanır ve hedef gruplarına sürdürülebilir faydalar sağlar
- ✓ **Etkili ve iyi yönetim** – Proje, beklenen faydaları sağlar ve başarılı bir şekilde yönetilir

Yukarıda belirtilmiş olan 3 asıl kalite niteliğinin her birinin altında kalite üzerinde bir karara varabilmek için incelenmesi gereken kilit konuları belirten bir takım kilit **kriterler** vardır (toplam 16 tanedir). Kaliteyi arttırmaya yönelik olarak daha ileri rehberlik sağlamak amacıyla her kriter daha sonra bir grup kalite **standartı** tarafından desteklenir. Proje çevriminin her ana aşamasıyla sırasıyla ilgilenen bu standartlar Kılavuzun 4.3 – 4.5 arasındaki Bölümlerinde metin içerisinde sunulmuştur.

Figür 7 – Kalite Nitelikleri, Kriterler ve Standartlar



Kalkınma Destek Komitesi⁶ tarafından tanımlandığı üzere projenin sağlayacağı faydaların **sürdürülebilirliğini** etkileyen kilit faktörler farklı kriter grubu olarak sunulması yerine Kalite Çerçevesinin içine dahil edilmiştir.

Kalite kriterleri ve standartları üç asıl seviyede uygulanabilir/kullanılabilir. Bunlar:

- Görev/proje yöneticileri tarafından (Temsilciliklerde ve Merkezde) halihazırda devam eden proje çevrim yönetimi sorumluluklarını yerine getirirken;
- Teknik ve diğer destek personeli tarafından (ör. tematik şebekeler, KDG, danışman Teknik Destek) EuropeAID uzmanlar'a teknik destek ve değerlendirme hizmeti verirken; ve
- Uzmanlar tarafından tasarım kalitesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve proje yönetiminin kalitesi açılarından EuropeAID'in program/proje portfolyosunun genel kalite değerlendirmesine destek olurken.

Kalite Çerçevesi her bir kriter ya da standart için olan değerlendirme ölçeğini kullanarak ya da kullanmadan uygulanabilir. Eğer projeler arasında karşılaştırma yapılması isteniyorsa ya da amaç projelerin zaman içerisinde oluşmuş olan geniş portfolyolarının kalitesi hakkında genel bir bilgi edinmek ise değerlendirme ölçeğinin kullanılması faydalı olacaktır.

AB'nin değerlendirme ve denetleme kriterleri ile kalite çerçevesi arasındaki bağlantı

Avrupa Komisyonu projelerin ya da programların başarısını değerlendirirken beş asıl kriteri kullanır. Bunlar:

(i) uygunluk; (ii) verimlilik; (iii) etkinlik; (iv) etki ve (v) sürdürülebilirlik (bölüm 4.6.4'e bakınız). Avrupa Komisyonu tarafından projelerin veya programların performansının denetlenmesi esnasında ise iki kriter kullanılır. Bunlar: (i) verimlilik (ekonomiyi dahil ederek); ve (ii) etkinlik (bölüm 4.7.4'e bakınız).

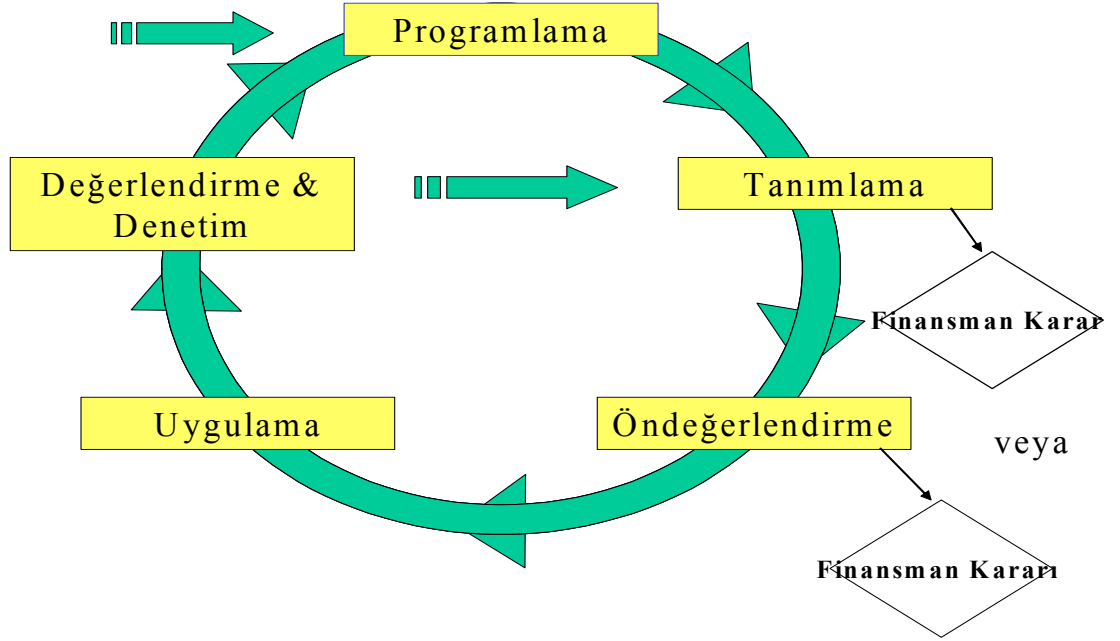
Kalite çerçevesinin kilit kalite nitelikleri kapsamında **Fizibilite** kelimesi uygulama başlamadan önce projeden *beklenen* verimliliği, etkinliği ve etkiyi tarif eder. **Etkili ve iyi yönetim** proje uygulaması esnasında gerçekleşen *asıl* verimliliği ve etkinliği tarif ederken etki konusu ise sadece ex-post değerlendirme yoluyla görülebilir. Daha öncede belirtildiği gibi, sürdürülebilirliği destekleyen faktörler ise Uygunluk, Fizibilite ve Verimlilik ve İyi-yönetim niteliklerini kullanarak uygulanabilir.

4.1.7 Finansman kararı

Avrupa Komisyonu Finansman Tüzüğüne bağlı olarak ortak hükümetlerle "direk ayarlamaların" altında finansman yaparken iki asıl yaklaşımı halihazırda kullanmaktadır. Birinci yaklaşım bireysel projelerin Öndeğerlendirme Aşamasını geçtikten sonraki finansman kararını kapsar (ör. ACP ve ALA projeleri için). Diğer yaklaşım ise Tanımlama aşamasının sonunda projelerin "program/paketinin" finansman kararını kapsar (ör. MEDA ve TACIS projeleri için). Bu durum Figür 8'de örneklendirilmiştir.

⁶ (i) Faydalanıcılar tarafından sahiplenilmesi, (ii) politika desteği, (iii) uygun teknoloji, (iv) çevre, (v) sosyo-kültürel konular, (vi) cinsiyet eşitliği, (vii) kurumsal ve yönetsel kapasite, ve (viii) ekonomik ve finansal sürdürülebilirlik

Figür 8 – Finansman Kararının Zamanlaması



Finansman kararına yönelik olan kilit görevler ise Avrupa Komisyonu’nun Merkezde bulunan personelinin başlıca sorumluluğudur. Genel olarak bunlar:⁷

1. Taslak Finansman Önerisi üzerinde kalite değerlendirme çalışması gerçekleştirilmesi (KDG);
2. Taslak **Finansman Önerisinde** gerekli olan herhangi bir değişikliği yerine getirilmesi (uzmanlar);
3. Finansman Önerisinin onaylanması ya da reddedilmesi (**Finansman Kararı** yetkili otorite tarafından verilir);
4. Onaylanmış projeler için (bireysel ya da bir program/paket dahilinde olan) uygulama esnasında gerekli olan teknik ve idari hükümlerinde dahil olduğu Avrupa Komisyonu ile uygulayıcı ortak(lar) arasında imzalanacak olan **Finansman Kararı(ları)nın** hazırlanması ve görüşülmesi.

Ortak hükümetler (ya da sivil uygulayıcı ortaklar), Finansman Kararına ya da Memoranduma ve ilgili hükümlere olan resmi bağlılığı da içeren sözleşmeye dair görüşmelerin sonuçlandırılmasından sorumludur.

⁷ Merkezde ve Temsilcilikte bulunan personelin sorumlulukları merkezi olan ve devrolan işlemlerde farklıdır

Kalite Destek Grubu ve Hizmetlerarası Danışmanlık tarafından ön değerlendirme

Taslak Finansman Önerisinin ön değerlendirmesi gerçekleştirilince bu durum ya ilgili operasyonel birim müdürünün başkanlık edeceği Kalite Destek Müdürlüğü (b-KDG) ya da Yardımcı Müdürün başkanlık edeceği Kalite Destek Grubu Ofisi (o-KDG) tarafından yönlendirilir.

(b-KDG) veya (o-KDG) tarafından gerçekleşen ön değerlendirme üç asıl noktaya odaklanır. Bunlar:

- ✓ Önerilen projenin ya da programın Uygunluk ve Fizibilite'ye ait kalite kriterleriyle bağlantılı olarak değerlendirilmesi;
- ✓ PÇY Kılavuzunun gerekli gördüklerinin yeterince yerine getirilip getirilmediğine karar verilmesi; ve
- ✓ KDG tarafından daha önce yapılmış olan yorumların göz önünde bulundurulduğunun doğrulanması.

o-QSG/b-QSG'ye ait fikirlerin FÖ'ne dahil edilip edilmeyeceğine karar vermesi için bu fikirler Müdüre iletilir. Müdür daha sonra hizmetlerarası danışmanlık sürecini başlatır.

Karar seçenekleri şunlardır:

- Taslak Finansman Önerisinin kabul edilmesi ve finansman ayarlamalarının tamamlanması ve daha sonra Uygulamanın başlaması;
- Devam etmeden önce Taslak Finansman Önerisi üzerinde daha fazla açıklık aranması ya da değişikliğe gidilmesi; veya
- Taslak Finansman Önerisinin reddedilmesi.

Finansman Komitesi ve Komisyon kararı

Toplam değerine bağlı olarak Finansman Önerisi daha sonra EuropeAID tarafından DGs DEV/ RELEX başkanlığında Üye Ülkelerin ilgili komitelerine sunulur. Genel kural olarak, Finansman Önerileri Komite toplantısından 45 gün önce hazır olmak zorundadır (ilgili tüm bölümlerin onaylarının alınmasıyla). Bu zaman sürecinde bunların çevirisi gerçekleştirilir ve Üye Ülkeler tarafından ileri incelemesinin yapılması için gönderilir.

Komite FÖ'ne olumlu fikir belirtmesiyle EuropeAID finansman karar prosedüründen sorumlu hale gelir. Genel kural olarak, Komisyon finansman kararlarını ya yazılı prosedür ya da istisnai durumlarda yetkilendirme prosedürü yoluyla benimser.

Komisyonun FÖ'ü onaylamasının ardından EuropeAID Finansman Anlaşmasını hazırlar ve Finansman Anlaşması ile Finansman Önerisi'nin birbiriyle tam bir uyum içerisinde olmasını sağlar. FA, EuropeAID tarafından hazırlanan model bir Finansman Anlaşmasına dayandırılır.

Kural olarak proje'nin bütün uygulama ayarlamaları Finansman Anlaşmasında (Teknik ve İdari Hükümler yoluyla) belirtilmelidir. Bununla birlikte FA'ya dahil edilemeyecek bazı hükümler söz konusu olduğunda (zaman nedeniyle ya da teknik faktörlere bağlı olarak) bu hükümler için tamamlayıcı sözleşmeye dair prosedüre açıkça Finansman Anlaşmasında yer verilmelidir. Eğer ortak uygulama zaptı olası ise tercihen bu durum Mektupların Değişimi biçiminde yer alacaktır.

Proje kapsamının ve zamanlamanın değişen koşulları ve ihtiyaçları karşılayabilmesi için Finansman Anlaşmasının yeterli esnekliğe sahip olması önemlidir. Etkili proje uygulamasını kısıtlamamalı aksine desteklemelidir.

4.2 Programlama

4.2.1 Giriş

Avrupa Komisyonu kalkınma desteği çok yıllık bir programlama olup ortak ülke otoritelerinin katkılarıyla Komisyon Hizmetleri tarafından koordine edilir. Çıktı ise çok-yıllı Ulusal Gösterge Programını içeren kararlaştırılmış Ülke Strateji Belgesidir. Bu belge DG RELEX/DEV'den EuropeAid'e resmi olarak gönderilen “Order For Service” (OFS) içerir.

Programlama aşamasında problemlerin, kısıtlamaların ve fırsatların tanımlanması için ulusal ve sektör seviyesindeki durum analiz edilir ve bu sayede ortak çalışmalar söz konusu olabilir. Bu durum sosyo-ekonomik göstergelerin, ulusal ve donör önceliklerinin incelenmesini içerir. Buradaki amaç ise işbirliği için asıl hedeflerin ve sektör önceliklerinin tanımlanması ve bu sayede programların ve projelerin içerisinde tanımlanabileceği ve hazırlanabileceği uygun ve gerçekleştirilebilir programlama çerçevesinin sağlanmasıdır. Tecrübelerden edinilen dersler göz önünde bulundurularak bu önceliklerin her biri için stratejiler yeniden belirlenir.

Süreci detaylarıyla açıklayan “Ülke Strateji Belgesi için olan Ortak Çerçeve'nin Uygulama Kılavuzu” Avrupa Komisyonu intranette mevcuttur⁸. Programlama'nın genel prosedürü ve sorumlulukları Hizmetlerarası Anlaşmasında tarif edilmiştir.

4.2.2 Programlama Süreci

Farklı tüzüklerde tanımlandığı üzere çok-yıllı programlama dokümanları ortak ülke/bölge'ye göre stratejik çerçevenin bir parçasıdır. Ayrıca EDF, ALA ve MEDA programlama dokümanlarına uygulanan Ülke Strateji Belgesi'nin standart Çerçevesi ise Avrupa Komisyonundan finansal destek gören diğer tüm ülkelere de uygulanacaktır. Bu nedenle hem programlama hem de uygulama, mantıksal olarak tutarlı olan tek bir dokümana dayandırılarak yönetilir (yönetilecektir) – Ülke Strateji Belgesi (ÜSB).

ÜSB ortak ülkeyle olan tartışmalara dayandırılarak taslak haline getirilmelidir. Başarılı uygulamayı kolaylaştırması açısından ÜSB hazırlık süreci net “yerel” sahiplenmeyi desteklemelidir. Bunun gerçekleştirilmesi ise zamana, finansal kaynağa ve uygun kalifiye personele ihtiyaç duyar.

ÜSB bir dizi kilit öge içerir. Bunlar:

1. Avrupa Komisyon'unun işbirliği hedeflerinin tarifi;
2. Ortak ülkenin politik hedefleri;
3. Güncel politikaların ve orta-vadeli zorlukların sürdürülebilirliğini de dahil ederek politik, ekonomik ve sosyal durumun analizi;
4. Avrupa Komisyonun eski ve halihazırda devam eden işbirliği çalışmaları (dersler ve tecrübeler), AB Üye Ülkelerin ve diğer donörlerin programları hakkında bilgi;
5. Diğer donörler tarafından gerçekleştirilen müdahaleleri tamamlayan kısıtlı sayıdaki müdahale sektörünü tanımlamak için olan Avrupa Komisyonu yanıt stratejisi;
6. Yanıt stratejisinin tanımlanmasının ardından Ulusal Göstege Programına yansıtılmalıdır (UGP). Bu ise ÜSB dokümanının integral bir parçası olabilir. UGB birkaç yıllık bir dönemi kapsayan bir yönetim aracıdır (uygulanabilir Tüzüğe/Analzmaya bağlı olarak 3-5 yıl arasında değişir). Oluşturulmuş strateji hedeflerinin elde edilmesi için gereken ölçüleri

⁸ http://europa.eu.int/comm/development/lex/en/sec2000_1049_0_en.htm#menu

ve eylemleri tanımlar ve tarif eder. Ulusal Gösterge Planı önceki analizlerle uyum içinde olmalı ve tamamen onlardan elde edilmelidir.

Gösterge programı aşağıdakileri belirtir. Bunlar:

1. Global hedefler: AB ve ülke önceliklerine dayandırılan Avrupa Komisyonu işbirliği çalışmalarına dair stratejik seçimlerini ortaya koyan programlama dokümanları sektördeki ve karşılıklı sektörler arasındaki önceliklerin belirtilmesini ve uygun yardımı sağlayan modalitelerin (ör. proje, sektör program desteği ve/veya bütçesel yardım) seçilmesini mümkün kılar.
2. Uygun olduğu yerlerde, göstergesel zamanlamayı ve Topluluğun katkıda bulunduğu her taksidin miktarını da içeren her işbirliği alanına dair finansal zarflar;
3. Herhangi bir şartı ve asıl performans ve sonuç göstergelerini de içeren her alandaki özel hedefler ve beklenen sonuç göstergeleri. Bu göstergeler orta vade de ölçülebilir olan gelişmelerle ilgili olmalıdır. Eğer ortada Yoksulluk Azaltma Strateji Belgesi (YASB) varsa, göstergeler bu çerçevede gerçekleşmiş olan gelişmelerle benzeşmelidir;⁹
4. Crosscutting konular nasıl dikkate alınmaktadır (cinsiyet, çevre, vb.); ve
5. Bu hedefleri, hedeflenen faydaları ve sağlanacak olan yardım tipini (ör. makroekonomik destek, teknik yardım, eğitim, yatırım, teçhizatın tedariki, vb.) gerçekleştirmek için uygulanacak olan programlar. Bununla birlikte proje fikirleri belki belirlenebilir ve gerçekleştirilmeleri için genel kriterler tanımlanabilir (coğrafik alan, uygun proje süresi gibi).¹⁰

Programlama süreci Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının temel analitik öğeleriyle uyum içerisinde olmalıdır. Öğeler şunlardır:

- Kilit paydaşların tanımlanması ve onların ihtiyaçlarının, ilgilerinin ve kapasitelerinin değerlendirilmesi;
- Öncelikli kalkınma problemlerinin/kısıtlamalarının ve fırsatlarının tanımlanması ve analiz edilmesi;
- Tanımlanmış öncelikli problemlere değinen kalkınma hedeflerinin tanımlanması; ve
- Kapasite kısıtlamalarının, tecrübelerden edinilen derslerin ve diğer donörlerin halihazırdaki ya da planlanmış olan faaliyetlerinin de bulunduğu analizleri hesaba katan Avrupa Komisyonu kalkınma desteği için bir strateji belirlenmesi.

⁹ Kalkınma için ortak planlanmış uluslararası eyleme yönelik olarak OECD, Birleşmiş Milletler ve Dünya Bankası "Milenyum Kalkınma Hedefleri"nin elde edilmesi doğrultusunda gerçekleşen ilerlemenin tespiti için bir sistem üzerinde anlaşılar. Bu hedefler ve ilerlemenin izlenmesinde kullanılan göstergeler AB 'ülke performan değerlendirilmesinde kullanılan göstergelere dair Kılavuzlar'da bulunmaktadır, DG DEV, December 2002.

¹⁰ ACP ülkeleri için NIP'e ulusal bir içerik vermek yasal zorunluluktur (Cotonou Anlaşmasına Ek IV). Dolayısıyla kısa ve/veya orta vade de fon gerektiren önceden tanımlanmış projeler/programlar olabildiğince NIP'e dahil edilmelidir. Cotonou Anlaşması programların devam etmesini öngördüğünden, kesin olmayan fakat tanımlanabilir önerilerin daha sonraki yıllarda takip edilmesi için bu öneriler ACP ülkeleri için olan NIP'lere dahil edilmelidir.

4.3 Tanımlama

4.3.1 Amaç

Tanımlama aşamasının amaçları şunlardır:

- Avrupa Komisyonu ve ortak ülkenin kalkınma öncelikleri ile uyumlu olan proje fikirlerinin tanımlanması;
- Bu proje fikirlerinin gerçekleştirilme olasılığının ve uygunluğunun değerlendirilmesi;
- “Program yaklaşımı” altında Finansman Önerisinin hazırlanması (ör. MEDA ya da TACIS tüzüklerinin altında) ya da bireysel projeler için Tanımlama Fişinin hazırlanması (ör. ACP ve Ala fon ayarlamalarının altında); ve
- Projelerin programı için finansman kararının hazırlanması ya da ön değerlendirme aşamasında bireysel projeler için gerekli olan daha detaylı çalışma kapsamının belirlenmesi.

4.3.2 Kilit görevler ve sorumluluklar

Proje fikirleri birçok farklı kaynaktan gelebilir. Bunlardan en önemlisi muhtemel uygulayıcı ortaktır (ya ortak hükümet, sivil aktörler ya da çok taraflı ya da bölgesel kalkınma kurumları). Potansiyel projelerin yerel olarak sahiplenilmesi kilit kalite değerlendirme kriteridir.

Ayrıca proje fikirleri ilgili Ülke Strateji Belgesi ve Ulusal Gösterge Programında tanımlanan hedefler ve öncelikler göz önünde bulundurularak oluşturulur. Dolayısıyla genellikle her projenin “Genel Hedefi” ÜSB/UGP’nda bulunan uygun hedef ifadesinden ya da ilgili sektör politikası ya da program hedefinden alınır.

Bu aşamada, Avrupa Komisyonu’nun kilit görev ve sorumlulukları finansman kararının hangi aşamada alındığına bağlı olarak değişir (bu aşamada mı yoksa Ön değerlendirme aşamasının sonunda mı). Görevler iki asıl seçenek ile ilişki içindedir. Bunlara aşağıda özetlenmektedir:

Bireysel projeler – bu aşamada finansman kararı verilmez

Kilit adımlar genellikle şunlardır:

1. Aşama boyunca kilit paydaşlarla olan konsültasyonları organize et ve katıl (ör. ortak hükümet kurumları, sivil girişimler, sivil-toplum grupları, diğer donörler, vb.) ve onların karar alma mekanizmasına aktif katılımlarını sağla.
2. Hazırlanmış olan ve yetkinliğe sahip kimselerin sunduğu proje konseptlerini/önerilerini analiz et ve mevcut olan ek bilgiyi gerektiği şekilde topla.
3. Proje konseptlerinin/önerilerinin değerli olup olmadığına ve Tanımlama Fişini sonlandırmadan daha fazla geliştirilmelerine gerek olup olmadığına karar ver (ör. ön-fizibilite çalışması gerçekleştir).
4. Gerekli olduğu üzere, ön-fizibilite çalışmasını (çalışmalarını) gerçekleştirmek için Görev Tanımı (TOR) hazırla, çalışmanın uygulanmasını yönet, çalışma raporlarının içeriğini ve kalitesini değerlendir ve sonraki adımlar üzerinde karar ver.
5. Eğer kapsamın ön değerlendirme aşamasına geçmesi beklenirse, ön değerlendirme aşaması için olan Görev Tanımının da dahil olduğu Tanımlama Fişini hazırla.
6. Tanımlama Fişini KDG’ye gözden geçirmesi için ve onaya yönelik değerlendirme yapması için Tanımlama Fişini uzmanlara teslim et (ön değerlendirme aşamasına geçmesi için).

Bu görevlerin idaresinin başlıca sorumluluğu Merkezdeki personel tarafından uygunca desteklenen Temsilciliklerdedir.

Projelerin programı – bu aşamada finansman kararı verilir

Kilit adımlar genellikle şunlardır:

1. Aşama boyunca kilit paydaşlarla olan konsültasyonları organize et ve katıl (ör. ortak hükümet kurumları, sivil girişimler, sivil-toplum grupları, diğer donörler, vb.) ve onların karar alma mekanizmasına aktif katılımlarını sağla.
2. Proje fikirlerinin tanımlanması için hazırlık çalışmasını gerçekleştir (Merkezden uygun bir şekilde destek alınarak Temsilcilik tarafından yönetilir)
3. Ortak önerilerine dayandırılan bireysel proje fişlerini de içeren taslak proje listesini hazırla.
4. Taslak proje listesi ve proje fişleri hakkındaki iç anlaşmalara ulaş (EuropeAID ve DG Relex arasındaki).
5. Ortakla (ortaklarla) proje listesini onayla.
6. Finansman Önerisinin taslağını hazırla (ör. Proje fişlerinin de içeren “Eylem Programı ya da “Ulusal Finansman Planı”) ve KDG süreci yoluyla onaya sun.
7. Onaylanmış olan Finansman Önerisini Üye Ülkelere gönder, Yönetim Komitesinde tartış ve finansman üzerinde Komisyon kararını araştır.

Merkezden alınan uygun destekle beraber 1’den 3’e ve 5’den 6 ‘ya kadar olan görevlerin idaresinin başlıca sorumluluğu Temsilciliklerdedir.

4.3.3 Kilit değerlendirmeler ve araçlar

Tanımlama aşamasında proje fikrinin fizibilitesinin ve uygunluğunun sağlanması için gerekli olan kilit değerlendirmeler şunlardır: (i) politika ve programlama çerçevesinin değerlendirilmesi; (ii) kurumsal kapasite değerlendirmesinin dahil olduğu paydaş analizi; (iii) cross-cutting konuların (ör. cinsiyet, yönetim, çevre) kapsamını da içeren problem analizi; (iv) mevcut ya da planlanmış olan diğer girişimlerin ve öğrenilen derslerin değerlendirilmesi; (v) ön hedef ve strateji analizi; (vi) kaynak ve maliyet parametrelerinin ön değerlendirmesi; (vii) proje yönetiminin, koordinasyonun ve finansal ayarlamaların ön değerlendirmesi; ve (viii) ekonomik/finansal, çevresel, teknik ve sosyal sürdürülebilirlik konularının ön değerlendirmesi.

Kullanılabilecek esas PCY araçları şunlardır:

1. **Kalite değerlendirme kriteri** (aşağıdaki bölüm 4.3.4 bakınız). Kriterler ve standartlar çevrimin bu aşamasında önerilmiş proje fikrinin gerçekleşme olasılığına ve uygunluğuna odaklanarak değerlendirilmesi gereken kilit konuların listesini sağlar.
2. **Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı** – ismen paydaş analizi, problem analizi, ön hedef belirleme ve strateji analizi (Bölüm 5’e bakınız). Mantıksal Çerçeve Yaklaşım Kılavuzları bu araçların neler olduğunu ve nasıl uygulanacağını tanımlar.
3. **Kurumsal Kapasite Değerlendirmesi** (Bölüm 6’a bakınız). Bu araç kurumsal ve örgütsel kapasite değerlendirmesinde sorulması ve cevaplanması gereken kilit soruları vurgular.
4. **Katılımcı yaklaşımların desteklenmesi** ve kolaylaştırıcı becerilerin kullanılması (Bölüm 8’e bakınız). Katılımın desteklenmesi (ve dolayısıyla sahiplenme) ve proje çevrim yönetimini kolaylaştıran becerilerin kullanılması hakkında fikirler verir ve rehberlik sağlar.

5. **Görev Tanımının (TOR) Hazırlanması** (see Section 9). Proje çevriminin her ana aşamasında Görev Tanımının içeriği ve yapısı ile ilgili Rehberlik sağlanır.
6. **Tanımlama Fişi, Eylem Programı ve Proje Fişi formatları** (aşağıdaki Bölüm 4.3.5’e bakınız).
7. **Ekonomik ve Finansal Analizler** (Ekofin Kılavuzlarına bakınız).

Belirtildiği üzere diğer teknik ve sektöre özel Kılavuzlar da uygun bir şekilde kullanılmalıdır.

4.3.4 Değerlendirme kriteri ve standartlar

Kalite Çerçevesine uygun olarak bireysel projelere ya da projelerin program/paketlerine uygulanacak olan değerlendirme kriterleri ve standartları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Tüm bireysel standartların her projeye ya da programa uymayacağı düşünülürse bunlar pratik bir şekilde uygulanmalıdırlar.

Tanımlamadaki Kalite Nitelikleri, Kriterler ve Standartlar	
A	UYGUNLUK – Proje kanıtlanmış ve yüksek önceliğe sahip ihtiyaçları karşılar
1	Avrupa Komisyonu kalkınma ve işbirliği politikalarıyla uyum içerisindedir ve onları destekler
1.1	Öneri, Avrupa Komisyonu kalkınma politikaları ve kararlarıyla uyum içerisindedir ve projenin bunları nasıl destekleyeceğini göstermek için esaslı bir sav ortaya konulur (ör. yoksulluğun azaltılması ve/veya ekonomik entegrasyon, sürdürülebilir kalkınma ve cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi).
1.2	Kalkınma konteksine verilecek uygun yanıt “Proje Yaklaşımıdır”.
1.3	Teşebbüs Ülke Strateji Belgesi ile uyum içerisindedir (ve/veya diğer çerçeve dokümanları)
2	Ortak Hükümet politikaları ve ilgili sektör programlarıyla uyum içerisindedir ve onları destekler ¹¹
2.1	Ülke Yoksulluk Azaltma Stratejisi’ni de içeren (ilgili olduğu yerde) ilgili OH dokümanlarına ve kararlarına başvurulur
2.2	Mevcut kilit girişimlerin, sektör hedeflerinin ve kaynak taahhütlerinin de dahil olduğu ilgili sektör politikası tanımlanır
2.3	İlgili politika, program ve proje bağlantıları tanımlanır. Projenin program ve politik çerçeve ile açıkça uyum içerisinde olduğu ve mevcut girişimleri desteklediği gösterilir.
3	Kilit paydaşlar ve hedef grupları açıkça tanımlanır, özvarlık ve kurumsal kapasite konuları analiz edilir ve yerel sahiplenme ortaya konulur
3.1	Hedef gruplarının sosyo-ekonomik statüsünde ayrıştırmış cinsiyet verisi sağlanmıştır (ör. sağlık, eğitim, gelir, insanm kaynakları) ve özürlü kimseler gibi diğer hassas gruplarla ilgili olarak özvarlık konuları açıkça değerlendirilir.
3.2	Geçmişte kalan ve devam eden paydaş tanımlama ve konsültasyon süreci tarif edilir– kim, nasıl, ne zaman – ve farklı paydaş ilgileri (beklentiler ve endişeler) uygun bir şekilde analiz edilir.
3.3	Paydaşlar arasında varolan ya da olması muhtemel çatışmalar açıkça tanımlanmıştır ve analiz edilmiştir.
3.4	Özellikle proje uygulamasından başlıca sorumlu olan kurum(lar)ın yapısı, kapasitesi ve idari durum değerlendirmesi hazırlanır (güçlü ve zayıf tarafları).
3.5	İlgili faaliyetlere daha önce ya da halihazırda tahsis edilen kaynaklar (nakit para veya ayni) ve karar-alma mekanizmasına aktif yerel katılım gibi proje fikirlerinin yerel olarak sahiplenildiğinin kanıtlanması.

¹¹ Bu standartlar sivil kurumlar tarafından uygulanan bazı projelere uygun olmayabilir.

	Tanımlamadaki Kalite Nitelikleri, Kriterler ve Standartlar
4	Problemler uygun şekilde analiz edilir
4.1	Problem analizi neden-sonuç ilişkisinin değerlendirmesini içerir ve hedef grupları etkileyen problemleri tanımlar
4.2	Yoksulluğu da içeren farklı sosyo-ekonomik grupların karşılaştıkları problemler uygun bir şekilde analiz edilir (cinsiyet farklılıkları ve özürli kimselerin ihtiyaçları gibi)
4.3	Projenin değinmeyi amaçladığı problemler ve/veya fırsatlar tanımlanır
5	Tecrübelerden çıkarılan dersler ile birlikte devam eden/planlanmış olan diğer projeler veya programlar değerlendirilir ve strateji seçimine dahil edilir
5.1	Sektörde ya da benzer çevrede uygulanan projeler/programlardan çıkarılan derslere başvurulur (inceleme ve değerlendirme raporlarından) ve bu dersler öneriye yansıtılır
5.2	Diğer donörlere ait olanları da kapsayan devam eden ya da planlanmış olan programlar/projeler ile olan bütünlük değerlendirilir
5.3	Daha kapsamlı ön değerlendirme/ tasarım çalışmasının gereksinimlerini de içeren uygulama seçenekleri/stratejileri uygun bir şekilde analiz edilir
B	FİZİBİLİTE - Proje iyi bir şekilde tasarlanır ve hedef gruplarına sürdürülebilir faydalar sağlar
6	Ön¹² hedefler açık ve mantıksaldır ve net bir şekilde tanımlanmış olan ihtiyaçları karşılar
6.1	Proje'nin (ön) Genel Hedefi ile ilgili politika veya sektör hedefi arasında net bağlantı kurulur ve bu sayede projenin uzun vadedeki kalkınma hedefine nasıl katkıda bulunduğu gösterilir.
6.2	Proje (ön) amacı, proje'nin uygulanmasıyla hedef grup(lar)ın elde edecekleri direk faydayı(ları) açıkça belirtir ve hedef grup(lar)ının karşılaştıkları problemlerin analizi ile uyum içerisindedir
6.3	Proje'nin (ön) sonuçları/çıktıları proje amaçlarının elde edilimini direk etkileyen hizmetlere, kolaylıklara ve bilgilere yönelik somut gelişmeleri tanımlar
7	Ön kaynak ve maliyet uygulamaları nettir ve ön ekonomik ve finansal analizler gerçekleştirilmektedir
7.1	Projeyi uygulamak için gerekli olan kaynaklar açıkça tanımlanır (ön değerlendirme)
7.2	Farklı paydaşların finansal katkılarını da içeren proje yatırım ve işletim maliyetleri yeterli detay ile tanımlanır ve analiz edilir
7.3	Tekrar eden maliyet uygulamaları tahmini olarak hesap edilir ve proje yatırım aşamasının sonunda yerel kapasitenin bu maliyetleri karşılamasına yönelik değerlendirme yapılır
7.4	Uygun olduğu yerde, projenin finansal ve ekonomik uygulanabilirlik olasılığının ilk tahminleri gerçekleştirilir ve proje'nin maliyetlerinin ve sağlayacağı faydalarının Ekonomik ve Finansal açıdan daha kapsamlı analizi için gerekenleri belirtir
8	Ön koordinasyon/yönetim ve finansman ayarlamaları nettir ve kurumsal güçlendirmeyi ve yerel sahiplenmeyi destekler
8.1	Önceden tahmin edilen proje yönetim sorumlulukları açıkça tanımlanır, kurumsal ayarlama ve kapasite analizlerinin üzerine kurulur ve yerel sahiplenme ile kapasite oluşumunu destekler
8.2	Farklı paydaşların çalışmalarının koordinasyonuna yönelik önceden tahmin edilen ayarlamalar açıkça tarif edilir, hedef gruplarına “anlatılır”, muhtemel ilgi çatışmalarına değinilmesine izin verilir

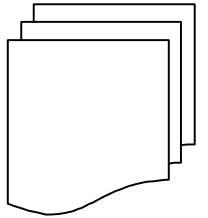
¹² proje ile neler gerçekleştirileceğini veya maliyetlerinin ne kadar olabileceğini ya da nasıl yönetileceğini belirtilirken “ön” terimi kullanarak bunların sadece ilk tahminler olduğu vurgulanır. Ön değerlendirme sırasında bu konular daha detaylı bir şekilde geliştirilir, test edilir ve dokümanite edilir.

	Tanımlamadaki Kalite Nitelikleri, Kriterler ve Standartlar
8.3	ve uygulamasının pratik olduğu gösterilir.
8.4	Projeyle genel bir yön sağlamak için önceden tahmin edilen ayarlamalar tarif edilir (ör. proje yönlendirme komitesinin rolü ve kompozisyonu).
9	Yeterli seviyedeki genel iç kontrolü sağlamak için önceden tahmin edilen finansal yönetim ayarlamaları tarif edilir (ör. muhasebe ve finansal bilgi ve raporlama sistemleri).
9	<i>Bu kriter (izleme ve değerlendirmede) Tanımlama Aşamasında uygulanması gerekmez</i>
10	Varsayımlar/Riskler tanımlanır ve değerlendirilir ve kabul edilebilir görünür
10.1	Mantıksal Çerçeve Matrisindeki (taslak) varsayımlar, projeyi olumsuz yönde etkilemesi muhtemel olan ve proje yöneticisinin direk kontrolünün dışındaki kilit faktörleri vurgular (riskler)
10.2	Hedeflerin gerçekleştirilmesini olumsuz yönde etkileme derecesini de içeren farklı risklerin önem değerlendirmesi yapılır.
11	Proje çevre, teknik ve sosyal açılardan (muhtemelen) kabul edilir ve sürdürülebilir
11.1	Uygun seviyede çevresel etki analizi gerçekleştirilmekte ve daha detaylı çalışmaların kapsamı belirlenmektedir
11.2	Proje teknik açıdan (muhtemelen) gerçekleştirilebilir, ilgili endüstri standartlarını karşılar ve hedef grubun ihtiyaçlarına/kaynaklarına uygun teknolojiyi uygular/kullanır
11.3	Cinsiyet analizi gerçekleştirilmektedir ve kadınlar ve erkekler arasında faydaların uygun bir şekilde paylaşımını sağlamak için projenin (ön) açık bir stratejisi vardır
11.4	Faydaların uygun bir şekilde tanımlanmış olan hassas grupları hedeflemesi için projenin net bir stratejisi bulunur (ör yoksul, kadınlar, çocuklar, özürlü kimseler ve yaşlılar ya da hastalar)
C	İYİ YÖNETİM – Proje hazırlığı iyi bir şekilde yönetilmektedir (Avrupa Komisyonu görev yöneticileri tarafından)
16	Proje çevrim yönetiminin başarılı uygulama prensipleri Avrupa Komisyonu Görev Yöneticileri tarafından uygulanır
16.1	Avrupa Komisyonu tarafından fon sağlanan çalışmalar/işlerin Görev Tanımı (TOR) net ve kapsamlıdır ve ilgili personel tarafından anlaşılır
16.2	Kararlaştırılmış/ilgili Kalite Değerlendirme süreçlerini ve kriterlerini kullanarak proje çevrim yönetimi yoluyla proje uygun bir şekilde değerlendirilir
16.3	Kilit proje dokümanlarının (ör. Tanımlama Fişi, Finansman Önerisi) kalitesi değerlendirilir ve dokümanların kalitesi ise kalite standartlarını karşılar
16.4	Analizleri ve karar-alma mekanizmasını desteklemek amacıyla Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ve onunla birlikte kullanılan araçlar proje çevrimi yoluyla uygulanmaktadır.
16.5	Yüksek kaliteye sahip sözleşme dokümanlarının üretiminin, yüklenicilere verilen brifinglerin, rapor incelemelerinin ve onaylanmış faturaların zamanında ödemesinin de dahil olduğu sözleşmeler etkili bir şekilde yönetilir

4.3.5 Kilit dokümanlar

Dolayısıyla, çevrimin tanımlama aşamasında Avrupa Komisyonu tarafından gerekli görülen dokümanlar şunlardır:

- Avrupa Komisyonunun fon sağladığı tüm ön-fizibilite çalışmaları için Görev Tanımı;
- Fizibilite/tasarım çalışması için uygun olan taslak görev tanımını da içeren Tanımlama Fişi; veya
- Projelerin programı/paketi için olan bir Finansman Önerisi (ör. Proje Fişi ile birlikte Eylem Programı).



Bu dokümanların formatlarını EuropeAID’in intranetinde bulabilirsiniz (Kalite Destek Grubu).

Proje yönetimi perspektifinden bakıldığında ise Tanımlama aşamasının sonunda bir proje dair gerekli olan bilgiler şunlardır (bu aşamada kullanılan kilit değerlendirmeler ve Kalite Kriterleri ile uyum içerisinde):

Tanımlamanın sonunda bir proje hakkında gerekli olan bilgiler

1. Politika ve program konteksti (Ortak ve Avrupa Komisyonu)
2. Paydaş analizi
3. Ortak noktaları olan konuların kapsamının da dahil olduğu problem analizi
4. Öğrenilen dersler ve diğer devam eden ya da planlanmış olan girişimler
5. Ön proje tanımı – göstergesel hedef hiyerarşisi
6. Göstergesel kaynak ve maliyet uygulamaları
7. Göstergesel koordinasyon, yönetim (finansal yönetim/kontrol) ve finansal ayarlamalar
8. Ön ekonomik/finansal değerlendirme, çevresel, teknik ve sosyal sürdürülebilirlik
9. Ön değerlendirme aşaması için takip çalışma planı

4.3.6 Sonraki adımlara karar verilmesi

Asıl karar verme seçenekleri finansman kararının bu aşamanın sonunda alınıp alınmadığına göre değişir.

Bu aşamada finansman kararı yok (bireysel projeler)

Eğer proje fikri tamamen ya da yeterince kalite değerlendirme kriterlerini karşılırsa (gerekli dokümantasyonun değerlendirmesine ve paydaşlarla olan tartışmalara dayandırılır) projenin öndeğerlendirme aşamasına geçmesi düşünülmelidir.¹³

Eğer proje kapsamı bir ya da daha fazla kritere göre açıkça başarısız bulunursa karar seçenekleri aşağıdakilerden biri olur:

- İlave bilgi toplanır ve ortak hükümet ve/veya diğer kilit paydaşlarla beraber bilgi boşlukları açıklığa kavuşturulur;
- Bilgi boşluklarının kapanması için Komisyonun daha detaylı çalışmaları; veya
- Proje konsepti reddedilir.

Bu aşamanın sonunda finansman kararı var (Projelerin programı)

Eğer projeler, projelerin Programının/paketinin bir parçası olarak sunulursa asıl karar seçenekleri şunlardır:

- Program için Finansman Önerisi kabul edilir ve Finansman Kararı alınır;
- Finansman Kararını almadan önce Finansman Önerisinin modifikasyonuna gerek duyulur (bireysel proje fişleride dahil); veya
- Finansman Önerisi reddedilir.

¹³ Bazı durumlarda, bir proje ön değerlendirme aşamasını atlayarak direk finansmanının düşünülmesi aşamasına geçebilir. Bu durum eğer tanımlanmış olan proje zaten iyi bir şekilde tasarlanmışsa ve ön değerlendirme aşamasının tüm değerlendirme kriterlerini karşılıyorsa gerçekleşebilir.

4.4 Ön değerlendirme

4.4.1 Amaç

Öndeğerlendirme aşamasının amaçları şunlardır:

- Tanımlama Fişinde ya da Proje Fişinde önerildiği üzere proje fikrinin fizibilitesinin ve uygunluğunun onaylanması;
- Yönetim ve koordinasyon ayarlamalarının, finansman planının, maliyet-fayda analizinin, izlemenin ve denetim ayarlamalarının da dahil olduğu detaylı proje tasarımının hazırlanması; ve
- Finansman Önerisinin (bireysel projeler için) ve finansman kararının hazırlanması.

4.4.2 Kilit görevler ve sorumluluklar

Tanımlama aşamasıyla birlikte muhtemel uygulayıcı ortaklar ve diğer yerel paydaşlar sahiplenmeyi ve taahhütü sağlamak amacıyla genellikle ön değerlendirme aşamasında başrolde olurlar. Bununla birlikte, donörlerde (Avrupa Komisyonunda dahil olduğu) genellikle teknik yardım/danışmanlık girdi hükümlerini de içeren fizibilite/tasarım çalışmalarının finansmanı ve yönetimi ile ilgili olarak aktif destekleyici rol alırlar.

Ön değerlendirme aşamasında farklı paydaşların (Avrupa Komisyonunda dahil olduğu) rolleri ve sorumlulukları birtakım faktörlerden etkilenecektir. Bunlar:

- Projenin yerel kurumsal yapılarla hangi boyutta entegre olmayı ve yerel kapasite oluşturmayı amaçladığı;
- Önceden tahmin edilen proje koordinasyon ve yönetim ayarlamaları (finansal yönetim, iç kontrol ve raporlama çerçevesinde dahil olduğu); ve
- Paydaşların ön değerlendirme sürecini finansman etme ve katılım kapasitesi.

Bu aşamada Avrupa Komisyonu'nun kilit görevleri ve sorumlulukları finansman kararının bu aşamada mı yoksa Tanımlama aşamasının sonunda mı alınacağına bağlı olarak değişir. Bu iki seçeneğe yönelik asıl görevler aşağıda özetlenmiştir. Bunlar:

Bireysel projeler – Ön değerlendirmenin sonunda finansman kararı alınırsa

1. Aşama boyunca kilit paydaşlarla konsültasyonlar organize et ve katıl (ör. ortak hükümet kurumları, sivil girişimler, sivil toplum grupları, diğer donörler, vb.) ve karar alma mekanizmasına etkin katılımı destekle.
2. Fizibilite/tasarım çalışması için Görev Tanımını ve herhangi bir ihale dokümanını, onaylanmış olan Tanımlama Fişine ve diğer ön-fizibilite çalışma dokümanlarına dayandırarak/üzerine kurarak tamamla.
3. Tercih edilen yüklenicinin seçimi ve ön-görev brifinglerinin gerçekleştirilmesini de içeren ihale sürecini (gerektiği gibi) yönet.
4. İş/görevin ilerlemesini izle, çalışma raporlarının içeriğini ve kalitesini değerlendir ve sonraki adımlara karar ver.
5. Eğer Finansman Kararı için proje sunulacaksa, Taslak Finansman Önerisini hazırla ve değerlendirmesi için KDG'na teslim et.
6. Finansman Komitesi süreci yoluyla Öneriyi yönet.
7. Finansman Anlaşmasını hazırla ve sonuçlandır.

Ön değerlendirme aşamasının süreci farklı proje tiplerine göre büyük değişkenlik gösterebilir ve süreç gerekli bilginin mevcudiyeti/ulaşılabilirliğinden, yerel paydaşların kapasitelerinden ve yerel

ortakların sağladığı politik ve idari desteğin derecesinden etkilenecektir. Daha küçük, daha sade ve çok acil olan projeler (ör. acil yardım için) birkaç hafta ya da ay içerisinde değerlendirirken çok acil olmayan büyük ölçekli, karışık yatırım projelerinin tamamıyla değerlendirmesi aylar ya da yıllar alabilir.

Ön değerlendirme aşamasındaki asıl görevler genellikle mümkün olduğu yerlerde uygun kaynaklarla donatılmış olan “ekipler”(görevi bireylere bırakmaktansa ekipler tercih edilir) kullanılarak Temsilcilikler tarafından idare edilmelidir. Merkez ise nispeten avantajlı öğelerin yönetilmesine odaklanır ve/veya işletim & finansal prosedürlerin merkezi yönetimi gerektirdiği durumları Merkez üstlenir.

Projelerin programı – finansman kararı Tanımlamanın sonunda zaten alınmış olursa

Programda bulunan onaylı Proje Fişleri açık ve faydalı araçlar olarak uygulamaya rehberlik yapmadan önce ayrıntılı açıklamalara gerek duyabilir. Dolayısıyla bu aşamada Finansman Anlaşmasını sonuçlandırmadan önce Teknik ve İdari Hükümleri oluşturmak için daha kapsamlı değerlendirme çalışması gerçekleştirilebilir.

Kilit görevler genellikle aşağıdakileri içerir. Bunlar:

1. Daha detaylı analiz ve değerlendirme/tasarım çalışması gerektiren konuların tanımlanması için her Proje Fişini incele ve işin gerçekleştirilmesi için gereken sorumluluklara karar ver.
2. Kapsamlı değerlendirme/tasarım çalışmalarını kontratlandırmak için Görev Tanımını (uygun olduğu şekilde) hazırla.
3. Tasarım çalışmasını kontratlandır ve yüklenicileri idare et.
4. Uygulama dokümanlarının (Görev Tanımı/ Teknik ve İdari Hükümler) KDG tarafından incelenmesi için onlara gönderilmesi (örnek bazında).
5. Yerel taahhütü sağlamak/desteklemek amacıyla proje paydaşlarıyla halihazırda gerçekleşen diyalogları da dahil ederek uygulamadan önce gerekli olan diğer eylemleri yerine getir.
6. Finansman Anlaşma(lar)ını hazırla ve tamamla.

4.4.3 Kilit değerlendirmeler ve araçlar

Ön değerlendirme aşamasında gerekli olan kilit değerlendirmeler şunlardır (Tanımlama aşamasında gerçekleştirilen değerlendirmelerin üzerine kurulan) : (i) politika ve programlama çerçevesi ile uyum içerisinde olduğunu onaylanması; (ii) kurumsal kapasite değerlendirmesinin dahil olduğu paydaş analizi; (iii) cross-cutting konuların dahil olduğu problem analizi (ör. cinsiyet, yönetim, çevre); (iv) diğer devam eden ve planlanmış olan girişimleri tamamlanması ve çıkarılan derslerin dahil edilmesi; (v) strateji değerlendirmesi; (vi) hedef hiyerarşi değerlendirmesi (Hedef, amaç, sonuç ve göstergesel faaliyetler); (vii) kaynak ve maliyet ihtiyaçlarının değerlendirilmesi; (viii) yönetim, koordinasyon ve finansal ayarlamaların değerlendirilmesi (finansal yönetim ve iç kontrol/raporlama dahil); (ix) izlemenin, değerlendirmenin ve denetim ayarlamalarının değerlendirilmesi; ve (x) ekonomik/finansal, çevresel, teknik ve sosyal açılardan risk ve sürdürülebilirlik değerlendirmesi.

İyi kalitedeki projelerin formülasyonunu desteklemek için kullanılan araçlar şunlardır:

- Kalite değerlendirme kriteri (aşağıdaki bölüm 4.4.4'e bakınız);
- Mantıksal çerçeve Matrisinin (proje tanımlama, kilit varsayımlar/riskler, göstergeler ve doğrulama kaynaklarını içerir) hazırlanmasını da içeren Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ve destekleyici faaliyetler, kaynak ve maliyet programları (Bölüm 5'e bakınız);

- Tanımlama aşamasında gerçekleştirilmiş önceki analizlerin üzerine kurulan kurumsal kapasite değerlendirmesi (Bölüm 6'ya bakınız);
- Risk yönetim matrisi (Bölüm 7.2.2'e bakınız);
- Katılımın desteklenmesi ve kolaylaştırıcı becerilerin kullanılması için rehberlik (Bölüm 8'e bakınız);
- Görev Tanım(lar)ının hazırlanması için rehberlik (Bölüm 9'a bakınız);
- Finansal yönetim, iç kontrol çerçevesi ve raporlama ihtiyaçları (oluşturulacak) konularında rehberlik;
- İleri EKOFİN analizi; ve
- Finansman Önerisi formatı.

Cinsiyet, iyi yönetim/insan hakları, çevresel etki değerlendirmesi ve özürlü kimselerin ihtiyaçlarının karşılanması gibi belli cross-cutting konular ile ilgili bilgi sağlayan birtakım Kılavuzlarda (bu Kılavuzun 2nci Bölümüne başvurulur) mevcuttur.

4.4.4 Değerlendirme kriteri ve standartlar

Ön değerlendirme aşamasında uygulanan değerlendirme kriterleri ve standartları Tanımlama aşamasında kullanılanları içerir. Fakat bu aşamada fizibiliteye (teknik, sosyal, çevresel ve ekonomik), uygulama ayarlamalarına, risklere ve sürdürülebilirlik analizlerine daha fazla odaklanılır. Yine, tüm standartların söz konusu olan proje ya da program için uygun olup olmadığına profesyonel olarak karar verilmelidir.

Bu aşamadaki değerlendirme kriteri ve standartları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

	Ön değerlendirmedeki Kalite Nitelikleri, Kriterler ve Standartlar
A	UYGUNLUK –Proje, kanıtlanmış ve yüksek önceliğe sahip ihtiyaçları karşılar (uygunluk standartları Tanımlamadaki bölümde listelenmiştir – çevrimin bu aşamasında standartların tekrardan incelenmesi ve onaylanması gereklidir)
1	Avrupa Komisyonu kalkınma ve işbirliği politikalarıyla uyum içerisindedir ve onları destekler
2	Ortak Hükümet politikaları ve ilgili sektör programlarıyla uyum içerisindedir ve onları destekler 14
3	Kilit paydaşlar ve hedef grupları açıkça tanımlanır, özvarlıklar ve kurumsal kapasite konuları analiz edilir ve yerel sahiplenme ortaya konulur
4	Problemlerin analizi uygun bir şekilde gerçekleştirilir
5	Tecrübelerden çıkarılan dersler ile birlikte devam eden/planlanmış olan diğer projeler/programlar değerlendirilir ve strateji seçimine dahil edilir
B	FİZİBİLİTE - Proje iyi bir şekilde tasarlanır ve hedef gruplarına somut

¹⁴ Bu kriter altında listelenen standartlar Sivil örgütler aracılığıyla uygulanan projelere direk olarak uygulanamayabilirler

	Ön değerlendirmedeki Kalite Nitelikleri, Kriterler ve Standartlar
	ve sürdürülebilir faydalar sağlayacaktır
6	Hedefler (Genel hedef, amaç ve sonuçlar) ve çalışma programı (faaliyetler) net ve mantıksaldır, ve tanımlanmış olan ihtiyaçlara açıkça değinir
6.1	Proje'nin Genel Hedefi ile ilgili politika veya sektör hedefi arasında net bağlantı kurulur ve bu sayede projenin uzun vadedeki kalkınma hedefine nasıl katkıda bulunduğu gösterilir
6.2	Proje amacı, proje'nin uygulanmasıyla hedef grup(lar)ın elde edecekleri direk faydayı(ları) açıkça belirtir ve hedef grup(lar)ının karşılaştıkları problemlerin analizi ile uyum içerisindedir
6.3	Proje amacının gerçekleştirilmesini direk etkileyecek olan hizmetler, kolaylıklar ve bilgilere yönelik olan somut gelişmeleri proje'nin sonuçları tarif eder
6.4	Gerçekleştirilebilir olan çalışma programı (faaliyetler dizisi) proje sonuçlarının gerçekçi bir zaman dilimi içerisinde elde edilmesini sağlar
6.5	Proje tasarımı çok katı olmayıp uygulama esnasında operasyonel planda yapılması gereken değişikliklere imkan tanır
7	Kaynak ve maliyet uygulamaları nettir, proje finansal açıdan gerçekleştirilebilir ve olumlu bir ekonomik kazanç sağlanacaktır
7.1	Her bir asıl paydaştan (ör. yerel topluluklar, ortak hükümet kurumları, diğer donörler ve Avrupa Komisyonu) gelecek olan katkının analizini de dahil ederek proje'nin uygulanması için gerekli olan kaynaklar (personel, teçhizat, materyaller, vb.) açıkça tarif edilir
7.2	Farklı paydaşların finansal katkılarını da dahil ederek proje yatırım ve işletim maliyetleri detaylı bir şekilde tanımlanır ve analiz edilir
7.3	Tekrar eden maliyet uygulamaları tahmin edilir ve proje yatırım aşamasının sonunda yerel kapasitenin bu maliyetleri karşılamasına yönelik değerlendirme yapılır
7.4	Proje maliyetlerinin ve faydalarının uygun bir seviyede Finansal ve/veya Ekonomik analizlerinin yapılması ve bu sayede projenin finansal açıdan gerçekleştirilebilir olduğu ve olumlu ekonomik getiri sağlayacağı gösterilir
8	Koordinasyon/yönetim ve finansman ayarlamaları nettir ve kurumsal güçlendirme ve yerel sahiplenmeyi destekler
8.1	Yönetim sorumlulukları açıkça tanımlanır (farklı paydaş gruplarının sorumlulukları da dahildir), bunlar kurumsal ayarlama ve kapasite analizlerinin üzerine kurulur ve yerel sahiplenme ile kapasite oluşumunu destekler
8.2	Farklı paydaş çalışmalarının koordinasyonuna yönelik olan ayarlamalar açıkça tarif edilir, uygulanması pratiktir ve bu ayarlamalar proje yöneticilerinin karar alan/politika yapan kıdemli kimselerden destek almalarına imkan tanır (ör. Yönetim Organı/Yürütme Komitesi)
8.3	Yerel sistemlere 'uyan' bütçeleme, operasyonel çalışma planı ve düzenli incelemeler için ayarlamalar yapılması ve yöneticilerin öğrenilen derslere ve değişen durumlara karşılık verme becerisinin desteklenmesi
8.4	Finansal yönetim ayarlamaları açıkça belirtilir (özellikle kapsamlı iç kontrol için yeterli seviye sağlanması) ve hesap verebilirlik ve şeffaflık desteklenir
8.5	Denetim ayarlamaları açıkça belirtilir (çeşitli paydaşların dahil olduğu yerlerdeki sorumluluk ve koordinasyon ayarlamalarını da içerir)
9	İzleme/değerlendirme ve hesap verebilme sistemleri net ve pratiktir
9.1	Proje'nin Mantıksal Çerçeve Matrisi bilginin toplanmasına ve zamanlı ve maliyet-etkin bir şekilde kullanılmasına imkan tanıyan bir dizi gösterge ve doğrulama kaynağı (isim amaç(lar) ve sonuç(lar) içerir
9.2	Performans ölçme sisteminin (izleme ve değerlendirme) uygulamasını desteklemek için proje tasarımına yeterli kaynak dahil edilir
9.3	Bilginin toplanması, kaydolması, raporlanması ve kullanılması açıkça tanımlanır ve varolan sistemlerin üzerine kurulur ya da onları destekler (kapasite oluşturma)

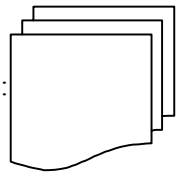
	Ön değerlendirmedeki Kalite Nitelikleri, Kriterler ve Standartlar
9.4	Hedef gruplarının ihtiyaçları olan bilgiye öncelik verilir ve fikirlerini ve endişelerini belirtmeleri için araçlar sağlanır (yerel hesap verebilirlik)
9.5	Yolsuzluğu önleyici etkili izleme araçları ve denetim gereksinimleri önerilir/yerine getirilir
10	Varsayımlar/Riskler tanımlanır ve değerlendirilir ve uygun risk yönetim ayarlamaları önerilir
10.1	Mantıksal Çerçeve Matrisindeki varsayımlar, projeyi olumsuz yönde etkilemesi muhtemel olan ve proje yöneticisinin direk kontrolünün dışındaki kilit faktörleri vurgular (riskler)
10.2	Hedeflerin gerçekleştirilmesini olumsuz yönde etkileme derecesini de içeren farklı risklerin önem değerlendirmesi yapılır
10.3	Risk yönetim ayarlamaları nettir
11	Proje çevresel, teknik ve sosyal olarak kabul edilebilir ve sürdürülebilir
11.1	Uygun seviyedeki çevresel etki analizi gerçekleştirilmektedir ve çevresel yönetim planı yerine getirildi/getirilecektir.
11.2	Proje teknik açıdan gerçekleştirilebilir, ilgili endüstri standartlarını karşılar ve hedef grubun ihtiyaçlarına/kaynaklarına uygun teknolojiyi uygular/kullanır
11.3	Cinsiyet analizi gerçekleştirilmektedir ve faydaların kadınlar ve erkekler arasında uygun bir şekilde paylaşımını sağlamak için projenin açık bir stratejisi vardır
11.4	Faydaların uygun bir şekilde tanımlanmış olan hassas grupları hedeflemesi için projenin net bir stratejisi bulunur (ör yoksul, kadınlar, çocuklar, özürli kimseler ve yaşlılar ya da hastalar)
C	İYİ YÖNETİM - proje'nin formülasyonu iyi bir şekilde yönetilir (Avrupa Komisyonu görev yöneticileri tarafından)
16	Proje çevrim yönetiminin başarılı uygulama prensipleri Avrupa Komisyonu Görev Yöneticileri tarafından uygulanır
16.1	Avrupa Komisyonu tarafından fon sağlanan çalışmalar/işlerin Görev Tanımı (TOR) net ve kapsamlıdır ve ilgili personel tarafından anlaşılır
16.2	Kararlandırılmış/ilgili Kalite Değerlendirme süreçlerini ve kriterlerini kullanarak proje çevrim yönetimi yoluyla proje uygun bir şekilde değerlendirilir
16.3	Kilit proje dokümanlarının (ör. Finansman Önerileri ve Anlaşmaları, Operasyonel planlar, İzleme raporları ve orta-vadeli değerlendirme raporları) kalitesi değerlendirilir ve dokümanların kalitesi kalite standartlarını karşılar
16.4	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ve onunla birlikte kullanılan araçlar yapılan analizleri ve karar alma mekanizmasını desteklemek amacıyla proje çevrimi yoluyla uygun bir şekilde uygulanır
16.5	Yüksek kaliteye sahip sözleşme dokümanlarının üretiminin, yüklenicilere verilen brifinglerin, rapor incelemelerinin ve onaylanmış faturaların zamanında ödemesinin de dahil olduğu sözleşmeler etkili bir şekilde yönetilir

4.4.5 Kilit dokümanlar

Dolayısıyla bu aşamada üretilen kilit Avrupa komisyonu dokümanları şunlardır:

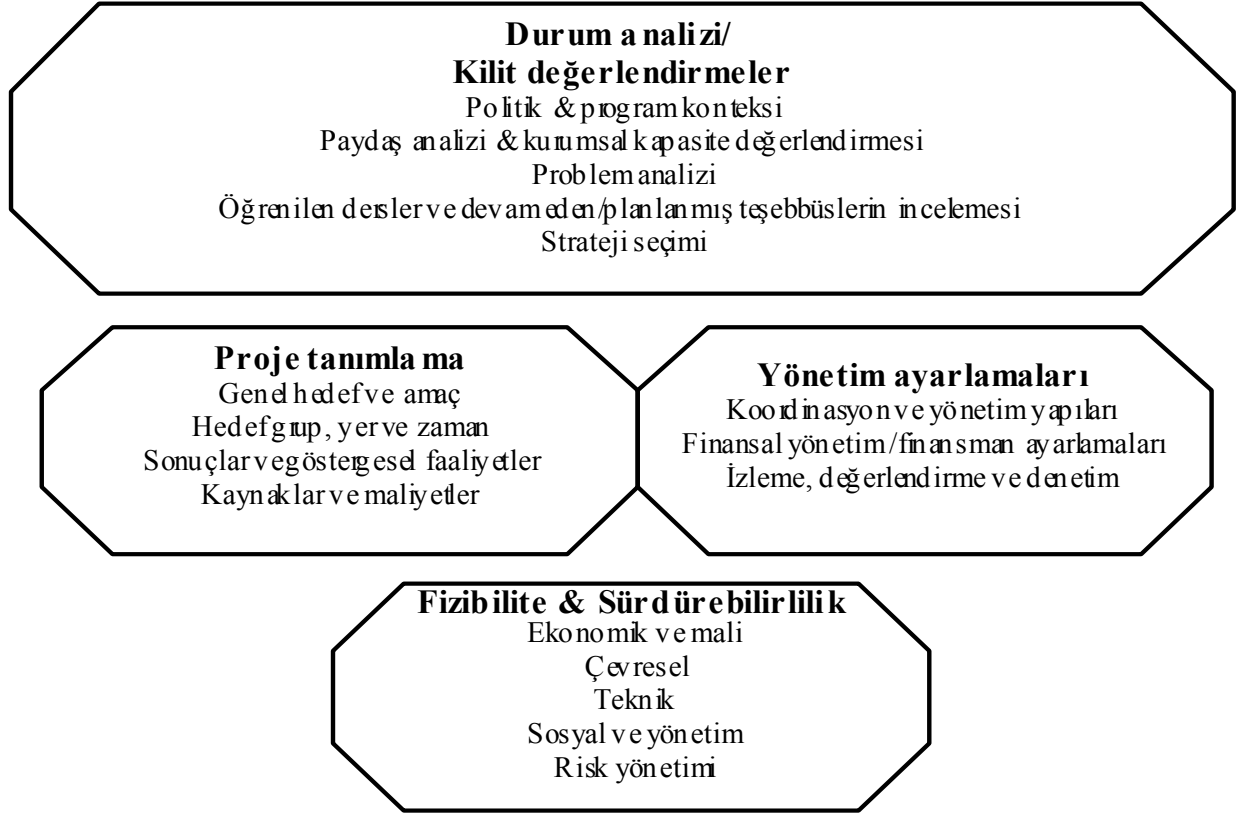
- Finansman Önerisi; ve/veya
- Görev Tanımı/uygulama için olan Teknik ve İdari Hükümler.

Örnek biçimlere KGD'nun aşağıda belirtilen internet sayfasından ulaşabilirsiniz :
X:/Europeaid/Thematicnetworks/qsg/Home_Page_QSG_en.htm



Ön değerlendirmenin sonunda mevcut olması gereken asıl bilgiler (uygulamayı etkili bir şekilde yönlendirmek ve desteklemek için) Figür 9’da gösterilmektedir:

Figür 9 – Öndeğerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler



4.4.6 Sonraki adımlara karar verilmesi

Bireysel projelerde (henüz finansal kararın alınmadığı) bu aşamanın sonunda karar seçenekleri şunlardır:

- Finansman Önerisinin kabul edilmesi, Finansman Kararının alınması ve Finansman Anlaşmasını sonuçlandırma sürecine geçilmesi;
- Devam etmeden önce Finansman Önerisi üzerinde daha fazla açıklık aranması ya da değişikliğe gidilmesi;
- Finansman Önerisinin reddedilmesi.

Onaylı Programların bir parçası olan projeler'in karar seçenekleri uygulama aşamasındakilerle birleşir (ör. finansman kararının tanımlama aşamasının sonunda verilmiş olan projelerde). Bun karar seçenekleri ismen aşağıda belirtilmiştir:

- Uygulama başlamadan önce hangi ileri tasarım/formülasyon çalışmaları gerekmektedir; ve
- Kullanılacak olan nihai ihale/sözleşme modaliteleri nelerdir.

İzleme ve Raporlamayı da Kapsayan Uygulama

4.4.7 Amaç

Uygulama aşamasının amacı:

- Sonuçların elde edilmesi, amaç(lar)ın gerçekleştirilmesi ve projenin genel hedefine etkili bir şekilde katkıda bulunulması;
- Mevcut kaynakların verimli bir şekilde yönetilmesi; ve
- İlerlemenin izlenmesi ve raporlanmasıdır.

Uygulama aşamasında planlanmış olan faydalar elde edildiği için bu aşama proje çevriminin en kritik aşamasıdır. Dolayısıyla diğer bütün aşamalar uygulama aşamasını destekler niteliktedir.

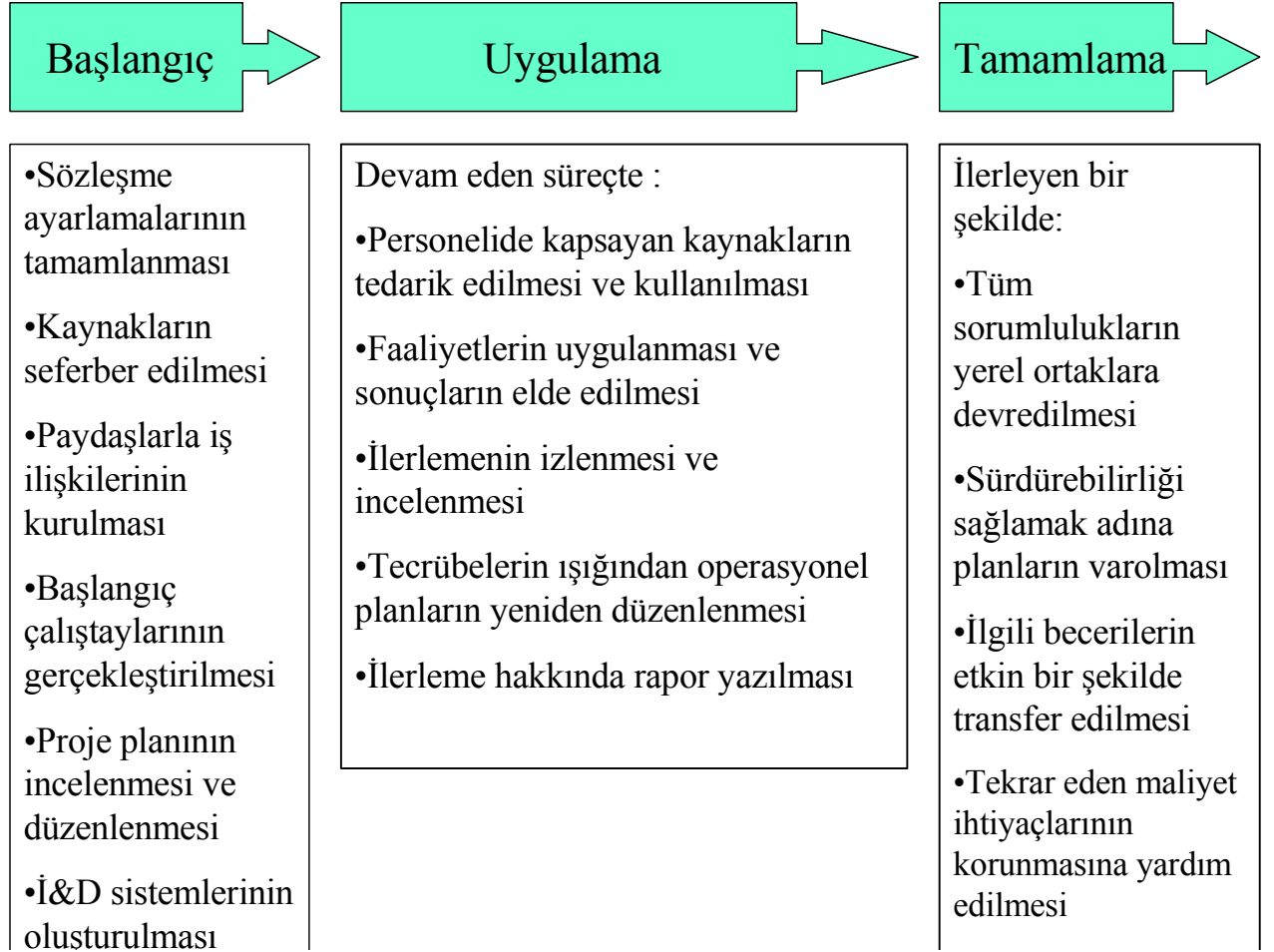
4.4.8 Asıl periyotlar

Uygulama aşaması genellikle aşağıda sıralanmış olan asıl *dönemlerden* oluşmaktadır:

- Başlangıç periyodu;
- Asıl uygulama periyodu; ve
- Aşama-sonu periyodu.

Bu periyotların her biriyle ilgili olan kilit görevler aşağıda Figür 10’da özetlenmiştir.

Figür 10 – Asıl uygulama periyotları



4.4.9 İzleme, düzenli inceleme, değerlendirme ve denetim tanımlanması

İzleme ve değerlendirme aynı şekilde karar alma mekanizmasını desteklemek amacıyla bilgi toplama, bilginin analizi ve kullanımıyla ilgilenir de kimin neden sorumlu olduğu, ne zaman ve neden gerçekleştiği ve Mantıksal Çerçeve hedef hiyerarşisindeki odak seviyeleri açılarından ikisinin arasında varolan farkları bilmekte yarar vardır. Bu ayrım aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

İzlemenin, değerlendirmenin ve denetimin tanımı

	İzleme & düzenli inceleme	Değerlendirme	Denetim
Kim?	İç yönetim sorumluluğu–bütün seviyelerde	Dış girdileri genellikle dahil eder (objektiflik)	Dış girdileri dahil eder
Ne zaman?	Devam eden	Periyodik – orta-vade, tamamlama, ex-post	Ex-ante (sistemlerin incelemeleri), devam eden

			ve tamamlama üzerine
Neden?	İlerlemeyi kontrol et, düzeltici eylemlerde bulun, planları güncelle	Diğer programlara/projelere uygulanabilir genel derslerin öğrenilmesi ve politika incelemelerine girdi olarak kullanılması Güvenilirliğin sağlanması	Paydaşlara güvence ve güvenilirlik sağlama Şimdiki ve gelecekteki projelerin iyileştirilmesi için tavsiyeler verir
Mantıksal Çerçeve hedef hiyerarşisine olan bağlantısı	Girdiler, faaliyetler ve sonuçlar	Sonuçlar, amaç, genel hedef (& tekrar uygunluğa bağlantısı)	Girdiler, faaliyetler ve sonuçlar

Proje ilerlemesinin **düzenli olarak incelenmesine** alandaki uygulamadan direk olarak sorumlu olan kilit paydaşlar katılmalıdır (ör. proje yönetim ekibi). Düzenli incelemeler gerçekleştirerek ilerleme raporlarının içeriği üzerinde tartışma ve anlaşma, kilit konular/endişeler ve yapılması gerekenler üzerinde ortak bir anlayış geliştirme imkanı yaratılır. Bu incelemeler oldukça “resmi” olmalıdır ve uygulama periyodu boyunca düzenli olarak gerçekleştirilmelidir.

4.4.10 Kilit görevler ve sorumluluklar

Avrupa Komisyonu’nun sahiplenmenin, ortaklığın ve kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi konularına bakış açısıyla uyumlu olan proje uygulamasının başlıca sorumluluğu uygulayıcı ortaklara ait olmalıdır (çoğu zaman). Avrupa Komisyonu’nun asıl sorumluluğu proje uygulamasının izlenmesi ve kullanılan kaynaklarla ve elde edilen sonuçlarla ilgili olarak uygun düzeyde güvenilirliğin sağlanması, zamanında finansal, yönetim ve teknik desteğin verilmesi ve uygulama esnasında öğrenilen derslere uygun davranılmasını sağlamaktır.

Temsilcilikte ya da Merkezde bulunan Avrupa Komisyonu Görev Yöneticisi’nin asıl görevleri şunlardır:

1. Hizmet, iş ve tedarik sözleşmeleri için uygulama dokümanlarının hazırlanması¹⁵.
2. Proje ilerlemesinin izlenmesi (izleme raporlarının içeriğinin ve kalitesinin değerlendirmesi de dahildir) ve eğer etkili ve verimli uygulamayı desteklemek gerekirse düzeltici önlemlerin tavsiye edilmesi
3. Uygun olduğu şekilde düzenli incelemeye ve operasyonel planların güncellenmesine katkıda bulunulması
4. Proje ilerlemesi, elde edilen sonuçlar ve karşılaşılan kısıtlamaya yönelik kayıtların tutulması
5. İlerleme raporunun hazırlanması ve düzenli olarak güncellenen CRIS Uygulama Raporundaki bilgilerin tutulması
6. Onaylı çalışma planı ve bütçeye dayandırılan Avrupa Komisyonu kaynaklarının zamanında ödenmesine destek verilmesi ve proje performansının değerlendirilmesi
7. Kilit paydaşlar arasındaki iletişim, geribildirim ve bilgi akışının kolaylaştırılması
8. Avrupa Komisyonu tarafından gerekli görülürse resmi incelemelerin ve denetimlerin yönetilmesi (ör. orta-vadeli değerlendirme)
9. Gerekli olduğu ve/veya uygun olduğu düşünüldüğü zamanlarda denetim isteğinde bulunulması ve Denetim Görev Yöneticilerine ve denetçilere uygun proje bilgilerinin sağlanması
10. Problemlerin çözülmesi için zamanında kararlar alınması ve uygulamanın desteklenmesi

Proje uygulaması esnasında proje yöneticileri üç asıl görevi yerine getirmekten sorumludur. Bunlar:

1. **İzleme ve düzenli incelemeler.** Proje yöneticileri masraf, kullanılan kaynaklar, faaliyetlerin uygulanması, sonuçların elde edilmesi ve risklerin yönetilmesi açılarından projenin nasıl ilerlediğini takip etmelidirler. Bu durum ise etkili karar alma mekanizmasını desteklemek amacıyla sistemli ve düzenli olarak yönetim bilgisinin toplanması, analizi ve kullanımını kapsayan “izleme” yoluyla sağlanır. İzleme iç yönetimin sorumluluğunda olmasına rağmen “dış” izleme girdileriyle de tamamlanabilir. Dış izleme girdileri ise sonuçların objektif olarak doğrulanmasını, daha fazla teknik tavsiye alınmasını ve kıdemli yöneticiler için “genel resmin” görülmesini sağladığı için faydalı olabilir. Mantıksal Çerçeve ve uygulama planlarının kullanımı etkili yönetimi, izlemeyi ve incelemeleri direk olarak destekleyen pratik araçlar olduğu için önerilir.

İzleme aynı zamanda denetimlerle de tamalanabilir. Özellikle Görev Yöneticileri denetime ihtiyaç olduğunu belirtecek ve gerçekleşmesi için istekte bulunacak pozisyona sahiptir.

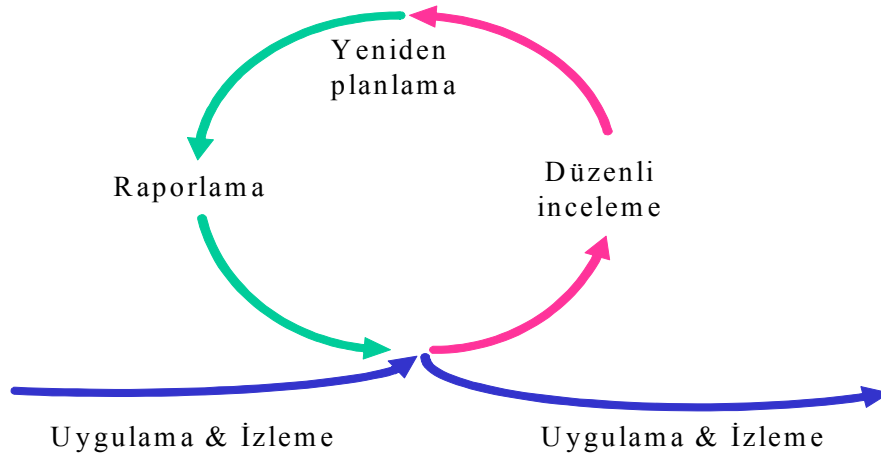
Düzenli incelemeler ilerlemeye yansıtılması, ilerleme raporlarının içeriği üzerinde anlaşmaya varılması ve gerekirse takip eylemlerinde bulunulması için fırsat sağlar.

Bu nedenle uygulama, edinilen tecrübelerin incelendiği ve devam eden planlamaya bildirildiği sürekliliği olan bir öğrenme süreci olarak görülmelidir.

¹⁵ Detaylı ihale süreci Avrupa Komisyonunun her bir ortak çalışma enstrümanı için vardır. Projeler ya bağımsız yükleniciler tarafından uygulanır (TACIS için, bu genel bir durum) ya da tanımlanmış olan ortak uygulama kurumları tarafından gerekirse teknik yardımdan alacakları destek ile uygulanır.

2. **Planlama ve yeniden planlama.** Planlar gelecekte ne olacağını en iyi tahmin etme yoludur fakat uygulama sırasında gerçekten neler olduğunu hesaba katmak için sürekli olarak modifiye edilmelidirler. Mantıksal Çerçeve, Faaliyet ve Kaynak/Bütçe Programları dolayısıyla periyodik olarak tecrübeye dayalı olarak incelenmeli, düzenlenmeli ve güncellenmelidir. Bu bazen Finansman Anlaşması ve ilgili sözleşmeye ait olan dokümanların kapsamında değişiklikler gerektirebilir. .

Figür 11 - Uygulama: Öğrenme Süreci



Etkili izleme öncelikli olarak “iç” proje sistemlerine dayandırılırken, daha sonra alınması gereken bazı kararlar proje yöneticilerinin kendileri tarafından alınamaz (alınmamalıdır). Dolayısıyla projenin “Yönetim Organi” ya da “Yürütme Komitesi” genellikle hedeflerde, bütçede ve yönetim ayarlamalarında gerekli olan değişiklikleri yapar ve proje kapsamına yönelik stratejik kararları alır. Bu nedenle böyle bir yürütme organı/komitesi periyodik olarak toplanıp proje ilerlemesini ve performansını gözden geçirebilir (ör. 6 aylık ya da yıllık) ve projenin “yolunda” gitmesi için gereken değişiklikleri gerçekleştirebilir.

3. **Raporlama.** Proje yönetimi/uygulayıcı organlar özellikle uygulamayı desteklemek için finansal kaynak sağlayan paydaşlara fiziksel ve finansal ilerlemeyle ilgili olan raporları vermelidirler. Bu raporların amacı şunlardır:
- Proje ilerlemesi (planlanmış olana karşılık olarak), karşılaşılan kısıtlamalar ve gereken herhangi bir önemli düzeltme ya da destekleyici eylemler hakkında paydaşların bilgilendirilmesi;
 - Raporlama periyodu esnasında nelerin elde edildiğinin dokümanlanmış resmi kaydının sağlanması ve böylece ileri de gerçekleştirilecek olan incelemelerin veya değerlendirmelerin kolaylaştırılması;
 - Bütçesel gereklilikleri de kapsayan ileriye yönelik plandaki tüm değişikliklerin dokümante edilmesi; ve böylece

- Şeffaflığın ve güvenilirliğin sağlanması.

Proje ilerleme raporlarında bulunan bilgiler okuyucu için uygundur, planlanmış olana karşılık gerçekleşmiş olan ilerleme değerlendirilir (performans) ve bilgiler az ve öz bir şekilde sunulur. Fazla bilgi her zaman daha iyi bilgi anlamına gelmez – önemli olan kalitedir.

The Common Relex Information System (CRIS) Avrupa Komisyonu tarafından fon sağlanan projelerin uygulanmasına yönelik standart bir raporlama yapısı sağlar (“Uygulama Raporu” penceresi yoluyla). Bu bilgi düzenli olarak güncellenmelidir.

İyi kalitedeki izleme raporları da proje değerlendirmeleri ve denetimleri için gerekli girdilerdir. Proje planları ve elde edilen başarı kayıtları açıkça dokümanlanmazsa değerlendirme gerçekleştirilmesi imkansız bir hal alır. Denetimler için özellikle net proje bütçeleri ve finansal ilerleme raporları çok önemlidir.

4.4.11 Kilit değerlendirmeler, araçlar ve dokümanlar

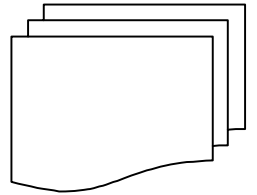
Proje uygulaması esnasında devamlı olarak yapılması gereken değerlendirmeler şunlardır: (i) projenin uygunluğu ve fizibilitesi; (ii) kullanılan kaynaklar ve hedeflerin elde edilmesine yönelik gerçekleşen ilerleme; (iii) risk yönetimini de kapsayan yönetim kalitesi; (iv) faydaların sürdürülebilirlik olasılığı; (v) gereken eylemler. Bölüm 4.5.7’de belirtilen kalite kriterleri bu değerlendirmelere odak sağlar.

Uygulama aşamasındaki etkili yönetim ve izlemeyi desteklen ve bu değerlendirmeleri yapmaya yardımcı olan kilit araçlar şunlardır:

- Kalite kriterleri ve standartlar (Bölüm 4.5.7’ bakınız)
- Mantısal Çerçeve Matrisi (Bölüm 5’e bakınız)
- Faaliyet/çalışma programları ve kaynak/bütçe programları (Bölüm 5’e bakınız)
- Risk yönetim matrisi (Bölüm 7.2.2’e bakınız)
- Kısa-gezilerin planlanması için kontrol listeleri, raporlar yapılması ve düzenli inceleme toplantılarının yönetilmesi (Bölüm 7’e bakınız)
- İlerleme raporu formatları (Bölüm 7’e bakınız) –CRIS’s ‘Uygulama Raporu’ penceresi dahil edilerek
- Katılımın desteklenmesi ve kolaylaştırıcı becerilerin kullanılması için rehberlik yapılması (Bölüm 8’e bakınız)
- Görev Tanımı (Bölüm 9’a bakınız)

Uygulama aşamasında gereken/üretilen kilit dokümanlar şunlardır:

- Operasyonel çalışma planları (genellikle yıllık);
- Periyodik olan ilerleme raporları (CRIS “Uygulama Raporu”nda bulunan bilgilerin düzenli olarak güncellemelerini de dahil ederek);
- Belli incelemeler/çalışma raporları (ör. orta-vadedeki değerlendirme); ve
- Tamamlama raporu (projenin sonunda).



4.4.12 Bilgi toplama ve kullanımı – genel bakış

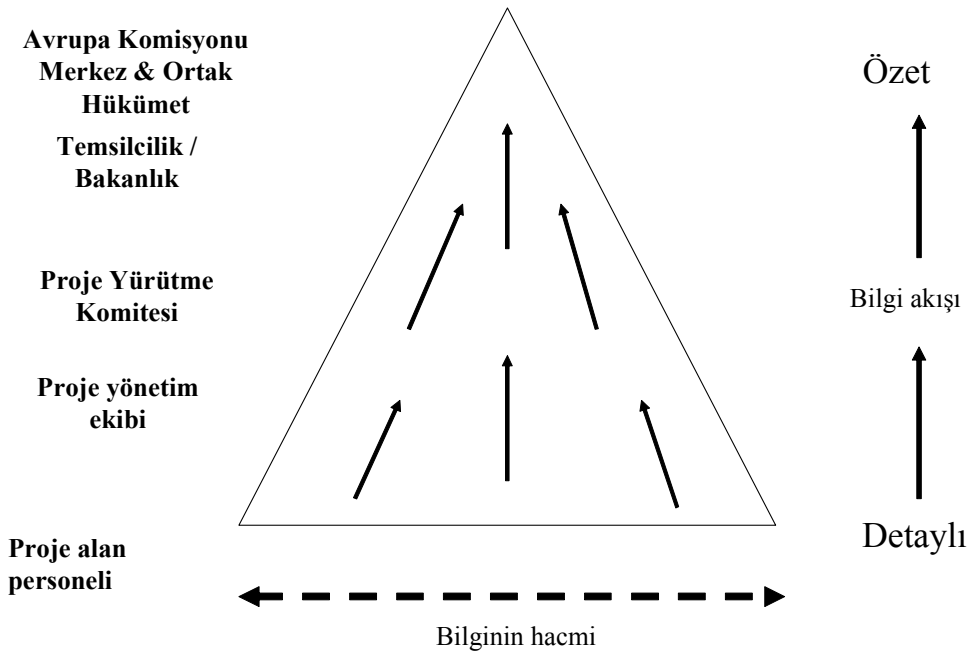
Uygulama esnasında gereken bilgiyi başlıca olarak projenin kapsamı (ismen amaç, sonuçlar, faaliyetler, kaynak ihtiyaçları ve bütçe) ve yönetim ayarlamaları belirler (roller ve sorumluluklar).

Amaç ve sonuç seviyelerinde, Mantıksal Çerçeve Matrisinde bulunan kilit göstergeler ve doğrulama kaynakları bilgi toplama ve kullanımına odaklanır. Kilit proje planlama dokümanları (ismen orijinal olan Finansman Anlaşması, Teknik ve İdari Hükümler ve ilgili Mantıksal Çerçeve matrisi ve programları) hangi bilginin gerektiği ile ilgili dokümanlanmış başvuru noktası olurlar.

Proje'nin genel hedef seviyesinde, projenin kendisi bilgi toplamadan genellikle sorumlu olmaz çünkü proje'nin genel hedefi daha çok sektör ya da politika seviyesinde yaratılacak olan daha geniş etkiyle ilgilenir. Bunun yanısıra her projenin aynı bilgiyi diğerlerinden ayrı olarak toplaması ve raporlaması anlamlı olmayacaktır. Ayrıca, hedef hiyerarşisinin bu seviyesindeki kazanımlar sadece projenin sonunda ya da daha sonra (ex-post) gerçekleşir ve genellikle bu kazanımları bireysel projelere mal etmek çok zordur.

Yönetim yapısının farklı seviyeleriyle bilgi ihtiyaçlarını ilişkilendirmek önemlidir. Yönetim seviyesine bağlı olarak gerekli olan bilginin detay düzeyi ve raporlama sıklığı değişir. Bu prensip Figür 12'de örneklenmiştir.

Figür 12: Bilgi İhtiyaçları ve Yönetim Seviyesi



İzleme ve raporlama sürecinde kilit paydaşların farklı bilgi ihtiyaçlarını akılda tutmak kritiktir. Bu ise genellikle farklı seviyelerdeki yönetimin bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanan bilgi toplama hiyerarşisine ve raporlama formatlarına ihtiyaç duyar.

Avrupa Komisyonu kapsamında Komisyonun fon sağladığı dış yardım projelerine özet bilgi toplamak için *dış izleme sistemi* şu anda operasyonel haldedir¹⁶. Dış izleme sistemi prensip olarak “yüksek seviye” yönetimin bilgi ihtiyaçlarına değinmesine rağmen dış izlemede de prensip olarak iç izlemede geçerli olan sorular sorulmalıdır. Burada uygunluğa, etkinliğe, olası etkiye ve sürdürülebilirliğe daha çok odaklanılır.

Sahipliği ve katılım prensiplerini desteklemek için izleme ve raporlama sistemlerinin öncelik vermesi gerekenler:

- Sahadaki yöneticilerin bilgi ihtiyaçları;
- Paralel sistemler kurulacağına varolan sistemlerin kullanılması ya da onların üzerine kurulması; ve
- Hedef gruplarını da dahil ederek kilit paydaşlara geribildirim yapılması.¹⁷

Proje izleme sistemleri yoluyla toplanan bilgi (bağımsız izleyici çalışmalarının dahil olduğu) özetlenmelidir ve Common Relex Information System (CRIS)’e girilmelidir. Bu sayede Avrupa Komisyonu, kendi finanse ettiği programın ya da projenin standart formatta bulunan özet statüsüne istenilen herhangi bir zamanda memurlarının (ve bazı başka kişiler) ulaşmalarına imkan tanır.

The CRIS “Uygulama Raporu” formatı ve bilgi ihtiyaçlarına kısaca Bölüm 7’de değinilmektedir.

4.4.13 Değerlendirme kriterleri ve standartlar

Proje uygulamasının kalite değerlendirmesine destek sağlamak için “Etkili ve İyi Yönetim” başlığı altında bir dizi kalite kriteri ve standartı bulunmaktadır.

Bu kriterlerin ve standartların ne kadar başarılı bir şekilde karşılandığı hakkında yorumda bulunurken izleme raporları tamamlanmış ve yönetim kararları alınmış olabilir.

	Uygulama esnasındaki kalite nitelikleri, kriterler ve standartlar
C	ETKİLİ VE İYİ YÖNETİM – Proje beklenen faydaları sağlamakta ve iyi bir şekilde yönetilmektedir
12	Proje uygun ve gerçekleştirilebilir durumdadır
12.1	Proje güncel olan politika ve program öncelikleriyle uyum içinde olmayı ve onları desteklemeyi sürdürür
12.2	Kadınlar, erkekler ve özürli kimseler gibi hassas grupları da içeren faydalanıcıların (hedef grup ve nihai faydalanıcılar) ihtiyaçlarıyla proje stratejisinin ve hedeflerin uygunluğu devam etmektedir
13	Proje hedefleri elde edilir
13.1	Planlandığı gibi sonuçlar elde edilir, kalitelidir. Proje hedef grubu ise sonuçları kendi istekleriyle uyumlu bulur.
13.2	Elde edilen sonuçlar etkili bir şekilde proje amacının elde edilmesine katkıda bulunur
13.3	Proje muhtemelen genel hedefe katkıda bulunur ve proje’nin nihai faydalanıcılarının aslında projeden faydalandığının kanıtı mevcuttur (kadınlar, erkekler ve özürli kimseler gibi belirli hassas gruplar da dahildir)

¹⁶ Dış izleyiciler olan yüklenicilerin rolü; proje ilerlemesini analiz etmek, projelere saha gezisi yapmak ve daha sonra uygulamayı gözlemleyenlere sunulmak üzere izleme raporlarını hazırlamak (Merkezdeki ve temsilciliklerdeki görev yöneticileri de dahildir). İlerleme üzerinde bağımsız takipte ve uygulamadaki problemlerin tanımlanmasına dahil olan taraflarla ilişki kurmada önemli rol oynayabilirler.

¹⁷ İzleme raporlarında geribildirimdeki başarısızlık ise zamanlı ve kaliteli bilgi sağlanmasında çok az bir inisiyatif/motivasyon olduğu anlamına gelir.

	Uygulama esnasındaki kalite nitelikleri, kriterler ve standartlar
14	Uygulamadan direk olarak sorumlu olan kişiler tarafından proje iyi yönetilmektedir
14.1	Girdiler zamanında ve bütçe dahilinde temin edilir
14.2	Faaliyetler zamanında uygulanır
14.3	Proje'nin başarıları/sonuçlarıyla ilgili olan bilgiler toplanır ve kullanılır ve uygun biçim ve dil kullanılarak paydaşlar tarafından bu bilgilere ulaşılabilir
14.4	Operasyonel planlar ve bütçeler düzenli bir şekilde incelenir ve güncellenir (risk yönetim planları da dahildir) ve sahada edinilen tecrübelerden çıkarılan dersler onlara yansıtılır
14.5	Şeffaflık ve güvenilirlik sistemleri (finansal yönetim sistemleri ve bağımsız denetim de dahildir) yeterlidir ve rüşvet denemelerini tanımlama/caydırmada etkilidir.
15	Sürdürülebilirlik konusuna açıkça değinilir
15.1	Finansal sürdürülebilirlik konusuna değinilir (ör. mali güç, hükümet bütçe taahhüdü, maliyet-kapaticı mekanizmalar, özel sektörün yönetimi, vb.)
15.2	Proje tarafından kullanılan/desteklenen teknoloji uygundur ve temin edilebilir
15.3	Çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygun bir şekilde analiz edilir ve yönetilir
15.4	Kurumsal güçlendirme ve kapasite oluşturma faaliyetleri (ör. politika ve sistemler oluşumu, eğitimcilerin eğitimi) etkili bir şekilde gerçekleştirilir ve beceriler transfer edilir
15.5	Bütün dış yardım/Teknik Desteklerin bitimiyle ve sahip olabilecekleri herhangi bir yönetim sorumluluğunun devriyle ilgili plan bulunur
16	Proje çevrim yönetiminin başarılı uygulama prensipleri Avrupa Komisyonu Görev Yöneticileri tarafından uygulanır
16.1	Avrupa Komisyonu tarafından fon sağlanan çalışmalar/işlerin Görev Tanımı (TOR) net ve kapsamlıdır ve ilgili personel tarafından anlaşılır
16.2	Kararlaştırılmış/ilgili Kalite Değerlendirme süreçlerini ve kriterlerini kullanarak proje çevrim yönetimi yoluyla proje uygun bir şekilde değerlendirilir
16.3	Kilit proje dokümanlarının (ör. Finansman Önerileri, Operasyonel planlar, İlerleme raporları ve Orta vadedeki değerlendirme raporlar) kalitesi değerlendirilir ve oluşturulmuş olan kalite standartlarını karşılar
16.4	Analizleri ve karar alma mekanizmasını desteklemek amacıyla Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ve onunla birlikte kullanılan araçlar proje çevrimi yoluyla uygulanır
16.5	Yüksek kaliteye sahip sözleşme dokümanlarının üretiminin, yüklenicilere verilen brifinglerin, rapor incelemelerinin ve onaylanmış faturaların zamanında ödemesini de kapsayan sözleşmeler etkili bir şekilde yönetilir

4.4.14 Sonraki adımlara karar verilmesi

Uygulama aşaması esnasındaki kilit karar seçenekleri şunlardır:

- Projenin planlandığı gibi uygulanmasına devam edilmesi;
- Proje izleme ve inceleme yoluyla kazanılan tecrübelerin ışığında ilerisi için yapılmış olan planların gözden geçirilip düzenlenmesi (bütçeler, kaynaklar, faaliyetler ve mümkünse sonuçlar); ve
- Ekstrem durumlarda Proje'ye devam edilmemesi.

4.5 Değerlendirme

4.5.1 Amaç ve prensipler

Değerlendirmenin amacı:

- “Devam eden ya da tamamlanmış olan proje, program ya da politika'nın tasarımının, uygulamasının ve sonuçlarının olabildiğince objektif, sistemli değerlendirmesinin” yapılmasıdır. Amaç, hedeflerin elde edildiğini ve uygunluğunu, oluşan verimlilik, etkinlik, etki ve sürdürülebilirliği belirlemektir. Değerlendirme, alıcıların ve donörlerin karar alma sürecine çıkarılan derslerin dahil edilmesine imkan tanıyacak güvenilir ve faydalı bilgiler sağlamalıdır¹⁸.

Değerlendirmede kullanılan yaklaşımın temelindeki prensipler şunlardır:

- **Tarafsızlık ve bağımsızlık.** Değerlendirme sürecinin programlama ve uygulama fonksiyonlarından tarafsız ve bağımsız olması;
- **Güvenilirlik.** Uygun ve bağımsız uzman kullanımı yoluyla değerlendirmedeki güvenilirliğin sağlanması ve sonuçların geniş dağılımını da içeren değerlendirme sürecinin şeffaflığı;
- **Paydaşların katılımı.** Farklı perspektiflerin ve görüşlerin olması için paydaşların değerlendirme sürecine katılması; ve
- **Fayda.** Karar alıcılara uygun, açık ve kısa bilgilerin zamanında sunulması yoluyla değerlendirme sonucu elde edilen çıktılarının ve tavsiyelerin faydalı olması.

Değerlendirme, izleme ve denetim'in amaçları arasındaki başlıca farklar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Değerlendirme, izleme ve denetim arasındaki ayrım

Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> Yardım politikalarının ve eylemlerinin etkinlik, verimlilik, etki, uygunluk ve sürdürülebilirlik açılarından değerlendirilmesi
İzleme	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim karar-alma mekanizmasını geliştirmek amacıyla planlanmış sonuçların elde edilmesine yönelik olarak proje ilerlemesinin devam eden analizi
Denetim	<ul style="list-style-type: none"> Değerlendirmeye tabi olanlar bunlardır: (i) proje harcamasının ve gelirin yasalılığı ve düzenliliği (ör. kanunlar ve tüzüklerle ve uygulanabilir olan sözleşmeye ait kurallar ve kriterlerle olan uyumu); (ii) proje fonlarının verimli ve ekonomik olarak kullanılıp kullanılmadığı (ör. başarılı finansal yönetimine uygun olması); ve (iii) proje fonlarının etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı (amaçlar için olan). Proje sonuçlarındaki etkinlik ile başlıca finansal yönetime odaklanma.

4.5.2 Kilit görevler ve sorumluluklar

Sorumluluklarla ilgili olarak Komisyon'unun dış işbirliği programları çerçevesinde iki çeşit değerlendirme vardır. Bunlar:

¹⁸ OECD/DAC, 1998: Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance.

1. *Bireysel projelerin değerlendirilmesi:* Bireysel projelerin değerlendirme sorumluluğu ya EuropeAID ya da Temsilciliklerdedir. Brüksel’deki Değerlendirme Birimi tüm tamamlanmış olan değerlendirme raporlarını içeren bilgi tabanını temin etmekten sorumludur. Değerlendirme çalışmaları genellikle proje/program fonlarının altında finanse edilir.
2. *Ülke/bölgesel ve sektörel politika & program sonuçları ile programlama performansı & politika karışımının değerlendirilmesi:* Bu değerlendirme çeşidi İdare Meclisinin direk yetkisinin altındaki Değerlendirme Birimi (EuropeAID H/6) tarafından yönetilir. Birim sonuçları tekrar programlama ve politika-yapma sürecine dahil eder.

Değerlendirme Biriminin ayrı bir bütçesi vardır ve operasyonel hizmetlerden bağımsızdır. Danışmanlık hizmeti olarak kilit bir role sahip olup Inter-Service Kalite Destek Grubunun (i-KDG) faaliyetlerine katılır.

“Değerlendirme Yöneticisi” değerlendirme’yi yerine getirirken genellikle aşağıda belirtilmiş olan *başlıca görevleri* gerçekleştirir:

1. Değerlendirme ihtiyacının tanımlanması ve değerlendirilecek olan konuların/temaların seçilmesi;
2. Görev Tanımının hazırlanmasının da dahil ederek değerlendirmenin tasarlanması;
3. Değerlendirme çalışması için ihale dokümanlarının taslağının çıkarılması ve oluşturulmuş kurallara uygun olarak yüklenicinin seçilmesi;
4. Yükleniciye ve dahil olan taraflara brifing verilmesi ve değerlendirme görevinin desteklenmesi; ve
5. Değerlendirme raporunun yüksek kaliteye sahip olmasının ve değerlendirme sonucunda elde edilen çıktıların ve tavsiyelerin dağıtımının sağlanması.

Değerlendirme genellikle bir “referans grubu” tarafından desteklenir ve başlıca fonksiyonları şunlardır:

- Değerlendirme Yöneticisi tarafından hazırlanan Görev tanımı üzerinde yorumda bulunmak;
- Danışmanlar ile Komisyon Hizmetleri arasında arabirim gibi davranmak;
- Danışmanlar tarafından ortaya konulan işin kalitesine yönelik tavsiyelerde bulunmak; ve
- Değerlendirmeden elde edilen çıktıların ve tavsiyelerin ilerideki proje/program tasarım ve uygulamasına dahil edilmesine yardım etmektir.

Değerlendirme bireysel projeler için de yapılabilir fakat daha çok yapılmasında temel alınanlar ya: (i) coğrafi (ülke veya bölgesel) odak; (ii) sektörel/tematik odak; ya da (iii) belirli bir finansal enstrümana (ör. bütçe kalemi) ya da Tüzüğe olan odaktır ya da (MEDA, ALA, TACIS gibi).

4.5.3 Araçlar ve kilit dokümanlar

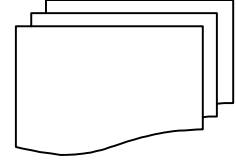
Proje değerlendirmesini destekleyen başlıca araçlar şunlardır:

- Değerlendirme görevi için olan Görev Tanımı (Bölüm 9’a bakınız);

- Proje'nin Mantıksal Çerçeve matrisi – plana karşılık olarak nelerin gerçekleştirildiğinin değerlendirmesine yardımcı olmak (Bölüm 5'e bakınız) ayrıca Finansman Anlaşması ve onunla ilişkili olan Teknik ve İdari Hükümler;
- Güncellenmiş Yıllık Planlarının da dahil olduğu uygulama esnasında üretilen İzleme raporları (iç ve dış);
- EKOFIN Analizi; ve
- Değerlendirme Raporu formatı (aşağıdaki kutuya bakınız).

Çevrimin bu aşamasında üretilmesi gereken kilit dokümanlar şunlardır:

- Değerlendirme görevi için Görev Tanımı, ve
- Nihai Değerlendirme Görev Raporu.



Değerlendirme raporu projenin doğasını, değerlendirmenin gerçekleştiği aşamayı ve raporu kullanacak olan kişileri de hesaba katarak asıl değerlendirme kriterinin yapısını (bölüm 4.6.4'e bakınız) yansıtmalıdır.

Görev Tanımının taslağı çıkarılırken söz konusu çalışmaya yönelik olarak her bir değerlendirme kriterinin *göreceli önemine* karar vermek gereklidir: genellikle, orta-vadeli değerlendirmeler daha çok uygunluk, etkinlik ve verimlilik (ilk göstergeleri) ile ilgili sorulara odaklanırken ex post değerlendirmeler ise büyük olasılıkla etki ve sürdürülebilirlik ile ilgili sorulara odaklanacaktır.

İçinde açıklayıcı yorumlarında bulunduğu değerlendirme raporlarının standart formatı Internet¹⁹ vardır. Fakat değerlendirme raporunun yapısı daha çok raporu kullanacak olan hedef gruplar/kullanıcılar ve raporun asıl amacı tarafından belirlenmelidir. Genel olarak bir *değerlendirme raporunun asıl bölümleri* şunlar olmalıdır:

Değerlendirme Raporunun Taslağı

I - ÖZET	Yönetici Özeti faydalı ve kendine has bir dokümandır. Kısa olmalı, beş sayfayı aşmamalıdır. Temel analitik noktalara odaklanmalıdır, temel sonuçları, çıkarılan desleri ve belirli önerileri göstermelidir. Kendinden sonraki asıl metinde karşılık bulan sayfa ve paragraf numaralarına gönderme yapmalıdır.
II – Asıl Metin	Asıl metin ilk olarak değerlendirilecek olan proje ya da programı tarif eden giriş ile başlar ve daha sonra değerlendirme hedeflerini tanıtır. Raporun özü beş adet değerlendirme kriterinden oluşmalıdır, mevcut durumun tarif edilmesi ve yorumlanması ya da her kriter ile ilgili olan kilit sorularla uyum içerisinde analiz edilmesi.
III – Sonuçlar ve Tavsiyeler	Bunlar ayrı bir son bölüm olarak sunulmalıdır. Olabildiğince her bir kilit sonuca karşılık gelen öneri bulunmalıdır. Sonuçların kilit noktaları yapıları açısından farklılık gösterecektir fakat genellikle değerlendirme kriterlerinin gerekliliklerini karşılayacaklardır. Değerlendirmenin esas değeri önerilerin tavsiyelerin güvenilirliğine ve kalitesine bağlıdır. Bundan dolayı <i>tavsiyeler</i> olabildiğince gerçekçi, operasyonel ve pragmatik olmalıdır. Tavsiyeler her seviyedeki uygun dinleyicileri hedeflemelidir.
IV – Ekler	<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirme'nin Görev Tanımı • Değerlendiricilerin ve şirketlerinin adları

	<ul style="list-style-type: none">• Çalışmaya uygulanan metodoloji (aşamalar, bilgi toplama metodları, numune kullanımları vb)• Mantıksal Çerçeve matrisi (orijinal ve iyileştirilmiş/güncellenmiş)• Proje alanının haritası, eğer ilgiliyse• Danışılan kişilerin/kurumların listesi• Başvurulmuş olan dokümantasyonlar ve Yazınlar• Diğer teknik ekler (ör. istatistik analizler)• 1 sayfalık DAC özeti
--	--

4.5.4 Bilgi ihtiyaçları ve değerlendirme kriterleri

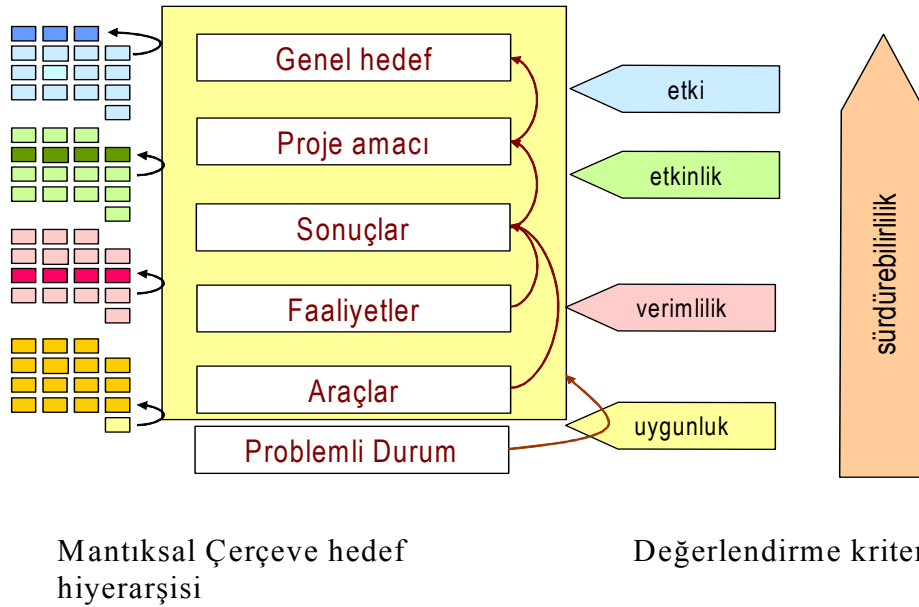
Komisyon fonları ile gerçekleştirilen değerlendirmelerde Mantıksal Çerçeve'ye geri bağlanan DAC'ın değerlendirme kriterleri takip edilir. Bu kriterler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Bunlar:

Avrupa Komisyonu tarafından kullanılan Değerlendirme Kriterleri

Uygunluk	Proje hedeflerinin değinmesi beklenen problemlere ve projenin içerisinde bulunacağı fiziksel ve politika çevresine olan uygunluğudur. Proje hazırlama ve tasarımının kalite değerlendirmesini de kapsamalıdır – ö. proje planlama sürecinin mantığı ve tamamlanma durumu ile iç mantık ve proje tasarımının tutarlılığı.
Verimlilik	Proje sonuçlarının makul maliyetlerle gerçekleştirilmesidir. (ör. zaman, nitelik, nicelik ve elde edilen sonuçların kalitesi açılarından girdiler/araçlar Faaliyetlere ne kadar başarılı bir şekilde dönüştürüldü). En verimli sürecin benimsenip benimsenmediğini belirlemek için genellikle alternatif yaklaşımlar karşılaştırılarak aynı sonucun elde edilmesi gerekir.
Etkinlik	Proje Amacının elde edilmesi için sonuçların proje amacına yaptığı katkının ve Varsayımların proje başarılarını nasıl etkilediğinin değerlendirilmesidir. Kadınlar, erkekler, çocuklar, yaşlılar ve özürlü kimseler gibi tanımlanmış hassas grupları da kapsayan hedef gruplarına sağlanan faydaların değerlendirmesini de içermelidir.
Etki	Proje'nin kendi geniş çevresindeki etkisi ve daha kapsamlı politika ve sektör hedeflerine olan katkısıdır (proje'nin Genel Hedefinde özetlendiği gibi).
Sürdürülebilirlik	Politik destek, faydalanıcıların sahiplenme derecesi, ekonomik ve finansal faktörler, sosyo-kültürel yönler, cinsiyet eşitliği, uygun teknoloji, çevresel yönler, kurumsal ve yönetim kapasitesi gibi belli faktörelere referansta bulunarak proje için sağlanan dış fon bittikten sonra da proje tarafından üretilen hedeflerin devam etme olasılığının değerlendirilmesidir.

Komisyon'unun değerlendirme kriterleri ile Mantıksal Çerçeve hedef hiyerarşisi arasındaki bağlantılar Figür 13 'te örneklendirilmiştir.

Figür 13: Değerlendirme Kriteri ile Mantıksal Çerçeve arasındaki bağlantı



4.5.5 Karar seçenekleri

Değerlendirme hedeflerine ve zamanlamaya bağlı olarak oluşacak başlıca karar seçenekleri şunlardır:

- planlandığı gibi proje uygulamasına devam edilmesi, yeniden yönlendirilmesi/yeniden yapılandırılması ya da en kötü senaryoda projeye son verilmesi (orta-vadeli değerlendirme);
- çıkarılan derslerin ışığında ileride yapılacak olan projelerin ya da programların tasarımının modifiye edilmesi (ex-post değerlendirme); veya
- politikaların, işbirliği stratejilerinin ve sonraki programların ya da tanımlama çalışmalarının (sektör, tematik ya da çapraz-sektör değerlendirmeleri söz konusu olduğunda) modifiye edilmesi.

4.6 Denetim

4.6.1 Amacı ve prensipleri

Denetim'in amacı:

- Tanımlanmış uygun kritere karşılık gelen diğer tarafın sorumluluğunda olan faaliyetin/konunun değerlendirilmesi, ve
- Denetlenen faaliyet/konu hakkında bu bilgiyi kullanacak olan kişiye bir çeşit teminat sağlamak adına sonuç (ör. fikirler) bildirilmesi.

Dış yardımlar konteksi içerisinde denetim terimi “dış operasyonlar”ın denetimi anlamına gelir. Bu dış denetimler Temsilcilik veya EuropeAID tarafından ya da EuropeAID adına gerçekleştirilir ve faydalanıcıların, yüklenicilerin veya aracılarn faaliyetlerine odaklanır (ör. uygulayıcı kurumlar). EuropeAID'in politikası denetimlerin ilk olarak dış denetim firmaları tarafından gerçekleştirilmesinden yana olsa da dış denetimler profesyonel denetim şirketlerinin yanı sıra EuropeAID deneticileri tarafından da gerçekleştirilir. Bu denetimlerin hedefleri denetçinin aşağıdaki konularda sonuç bildirmesine imkan tanır(ör. teminat sağlamak):

- Proje harcamasının ve gelirin yasalılığı ve düzenliliği *ör.* kanunlar ve tüzüklerle ve uygulanabilir olan sözleşmeye ait kurallar ve kriterlerle olan uyumu; ve/veya
- proje fonlarının verimli ve ekonomik olarak kullanılıp kullanılmadığı *ör.* başarılı finansal yönetimine uygun olması; ve/veya
- Proje fonlarının etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı *ör.* amaçlar için olan..

Finansal denetimin başlıca hedefi proje harcamasının ve gelirin yasalılığı ve düzenliliği hakkında teminat sağlamak iken **performans** denetimleri Etkinliği, Ekonomiyi ve Verimliliği inceler ve denetler.

Komisyon için denetim işlerini yürüten denetim firmalarının IFAC (International Federation of Accountants) tarafından yasalaştırılan etik prensipleri ve standartları gözlemlmeleri gerekmektedir. Denetçilerin gözlemlmeleri gereken temel prensipler şunlardır: bütünlük, objektiflik, profesyonel yeterlilik, gizlilik, profesyonel davranış, teknik standartlar ve bağımsızlıktır.

4.6.2 Kilit görevler ve sorumluluklar

Projelerin dış denetiminin planlanması ve hazırlanması, yönetilmesi, uygulanması ve takip edilmesi EuropeAID'in Operasyonel Müdürlükleri'nin Finans, Sözleşme ve Denetim Birimleri ile ademi konsantrasyonun sağlanmış olduğu Temsilciliklerin Finans ve Sözleşme Bölümleri tarafından gerçekleştirilir.

Denetim Görev Yöneticileri (“DGY”) ise dış denetim firmaları tarafından yürütülen dış operasyonların denetiminin izlenmesinde kritik rol oynar. Bu kişiler ya Merkezde bulunan Finans, Sözleşme ve Denetim Biriminin çalışanlarıdır ya da ademi konsantrasyonun sağlanmış olduğu Temsilciliklerin Finans ve Sözleşme Bölümü ya da Dış Operasyonlar Biriminin (Birim G4) çalışanlarıdır.

Dolayısıyla DGY'lerin sorumlulukları şunlardır:

- Denetim firmaları tarafından gerçekleştirilen denetimlerin izlenmesi; ve
- Denetimle ilgili planlama, organizasyonel, idari ve prosedüre ait olan görevlerin gerçekleştirilmesi (ör. denetim için görev tanımının hazırlanması).

Operasyonel Müdürlükler'in ve G4 Birimi'nin denetim fonksiyonları da denetimler gerçekleştirebilir.

G4 Biriminin rolleri arasında koordinasyon, teknik ve metodolojik rehberlik, dış denetimlerle ilgili çalışmaların iyileştirilmesi ve desteklenmesi bulunur.

Görev (Proje) Yöneticileri Finans ve Sözleşmeler Yöneticileri gibi kendi inisiyatifleri ya da istek üzerine DHY'leri destekler ve bilgilendirir.

G4 Birimi Avrupa Kalkınma Fonları (AKF) ya da Avrupa Topluluk Bütçesi tarafından finanse edilen dış yardım programlarının denetlenmesi için çerçeve sözleşmelerini yönetir. Denetim Çerçeve Sözleşmelerinin kullanımına yönelik olan genel kılavuzlara EuropeAID'in intranetteki "Dış Operasyonların Denetimi" sayfalarından ulaşılabilir. İlgili EuropeAID hizmetleri ve Temsilcilikleri belli bir Denetim Çerçeve Sözleşmesine başvurmadan önce bu kılavuzları dikkatlice okumalıdır. Herhangi bir şüphe söz konusu olursa G4 Birimine başvurmalarıdır.

"Denetim Görev Yöneticisinin" denetimi yönetirken genellikle ilgilendiği başlıca görevler şunlardır:

Planlama

1. Denetim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve denetim hedef ve kapsamının oluşturulması.
2. Denetimin genel olarak standart formatlara dayandırılarak tasarlanması (Görev Tanımının taslağının çıkarılması).
3. Varolan kurallara göre denetim firmasının seçilmesi (genellikle Denetim Çerçeve Sözleşmesindekilere göre).

Gerçekleştirme

4. Dış denetim firmaları tarafından gerçekleştirilen denetimlerin izlenmesi (ör. açılış ve kapanış toplantılarına katılım ve olay yeri testlerinin ve prosedürlerinin gözlemlenmesi).

Raporlama

5. 'Aide Memoires' un kopyalarının (çıktılar ve sonuçlar ile memorandum) ve taslak & nihai denetim raporlarının elde edilmesi ve incelenmesi ve dağıtımlarının sağlanması.
6. EuropeAID hizmetleri, Temsilcilik, Denetim firmaları ve denetlenen arasındaki prosedürlerin ayarlanması (toplantılar ya da yazılı prosedürler).

Takip

7. Takibe yönelik raporlamayı da dahil ederek denetim çıktılarının ve tavsiyelerinin takibinin izlenmesi. Denetim çıktılarının ve tavsiyelerinin (ör. denetlenen tarafından uygulanması) takip edilmesinin operasyonel bir sorumluluk olmasının sağlanması ve dolayısıyla, bu görevden DGY değil Görev (Proje) Yöneticisi'nin sorumlu tutulması.

4.6.3 Araçlar ve kilit dokümanlar

Denetimi destekleyen başlıca araçlar şunlardır:

- Denetim görevi için Görev Tanımı. (genel formatlar için Bölüm 9'a bakınız). Denetim Çerçeve Sözleşmesi ve standart Görev Tanımı kullanım kılavuzları için intranetteki "Dış Operasyonların Denetimi" sayfasına bakınız. Denetime yönelik Görev Tanım taslağı çıkarılmasında belli bir denetim uzmanlığı gereklidir ve taslak çıkarma görevi G4 Birimi ile konsültasyon ve yakın ortak çalışma içerisinde olan Denetim Görev Yöneticilerine bırakılmalıdır;
- Mantıksal Çerçeve matrisi – plana karşılık olarak nelerin elde edildiği (Bölüm 5'e bakınız);

- Uygulama esnasında oluşturulan izleme raporları (iç ve dış - Bölüm 7’e bakınız);
- Metodolojik rehberlikler sağlayan “Dış Operasyonların Denetimi” internet sayfası; ve
- Denetim rapor formatı (aşağıdaki kutuya bakınız).

Oluşturulacak kilit dokümanlar şunlardır:

- Denetim için Görev Tanımı; ve
- Nihai Denetim Raporu.



Denetim raporu projenin doğasını, denetimin gerçekleştiği aşamayı ve raporu kullanacak olan kişileri de hesaba katarak asıl denetim kriterinin yapısını (aşağıdaki bölüm 4.7.4’e bakınız) yansıtmalıdır

Açıklayıcı yorumlarında bulunduğu denetim raporlarının standart formatı “Dış Operasyonların Denetimi” başlığı altında EuropeAID intranet sayfasında vardır. Genel olarak, *denetim raporunun başlıca bölümleri* şunlardır:

Denetim Raporunun Taslağı

I - EXECUTİVE SUMMARY	Executive Özet faydalı ve kendine has bir dokümandır. Kısa olmalı, beş sayfayı aşmamalıdır. Temel analitik noktalara odaklanmalıdır, temel sonuçları, çıkarılan desleri ve belirli önerileri göstermelidir. Kendinden sonraki asıl metinde karşılık bulan sayfa ve paragraf numaralarına gönderme yapmalıdır.
II – Ana Metin	Asıl metin ilk olarak değerlendirilecek olan proje ya da programı tarif eden giriş ile başlar ve daha sonra değerlendirme hedeflerini tanıtır. Raporun özü beş adet değerlendirme kriterinden oluşmalıdır, mevcut durumun tarif edilmesi ve yorumlanması ya da her kriteriye yönelik olan kilit sorularla uyum içerisinde analiz edilmesi.
III – Çıktılar, Sonuçlar ve Tavsiyeler	<i>Denetim çıktıları</i> ayrı bir son bölüm olarak sunulmalıdır. Denetim çıktıları mevcut durum hakkında geçerli olan ifadelerdir ve “ne olmalı” ile “olan ne” ifadelerinin (ör.gerçeklerin kriterlerle karşılaştırılması) karşılaştırılma süreci tarafından birleştirilir. Asıl çıktılar doğaları bakımından farklılık gösterecektir. Asıl çıktıların raporda değinilirken daha detaylı çıktılara eklerde değinilir. Olabildiğince her bir kilit çıktıya karşılık gelen öneri bulunmalıdır. Denetimin esas değeri denetimin sağladığı teminata ve önerilerin tavsiyelerin güvenilirliğine ve kalitesine bağlıdır. Dolayısıyla <i>tavsiyeler</i> olabildiğince gerçekçi, operasyonel ve pragmatik olmalıdır. Tavsiyeler her seviyedeki uygun dinleyicileri hedeflemelidir <i>Sonuçlar</i> (ya da denetçinin fikirleri) çıktıların denetlenen konu üzerindeki etkisinin denetçi tarafından genel olarak değerlendirilmesidir (ör. proje faaliyetleri ve finansal veriler). Denetim sonuçları, çıktıların genel etkileri çerçevesinde onları bir perspektife oturtur.
IV – Ekler	<ul style="list-style-type: none"> • Denetimin Görev Tanımı • Denetim firma referansları ve denetçilerin isimleri. • Uygulanan Denetim Metodolojisi • Danışılan kişilerin/kurumların listesi • Başvurulan dokümanlar ve yazın • Diğer teknik ekler (ör. detaylandırılmış çıktılar listesi, harcama tabloları)

4.6.4 Bilgi ihtiyaçları ve denetim kriterleri

Dış yardım projelerinin denetimleri düşünülen denetim tipine uyan ve uygulanabilir olan kriterleri kullanır.

Kilit prensipler & kriterler veya genel olarak kabul edilmiş muhasebe prensipleri ya da Mali Tüzük (Bütçe ya da EDF) tarafından belirlenen kurallar gibi projenin uygulanmasından ve yönetiminden sorumlu olan kurumun iç kontrol çerçevesi'ne uyan bazı genel kriterler tanımlanabilir.

Sözleşmeler ya da fon sağlayan araçlar (ör. sayesinde EDF, MEDA, TACIS) sayesinde söz konusu projeye daha çok uyan kriterler belirlenebilir. Örneğin: proje harcamasının uygunluğu hakkındaki ihale ve karar prosedürleri ve kriterleri.

Bütün ilgili kriterlerin (genel ya da özel) denetim başlamadan önce denetçi tarafından bilinmesi çok önemlidir. Dolayısıyla tüm bu ilgili kriterler denetçi ve komisyon için temel referans çerçevesi oluşturacağından bunlar Görev Tanımında açıkça tanımlanmalıdır. Çok sık olarak kullanılan bazı kriterler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Bunlar:

EuropeAID tarafından kullanılan Denetim Kriterleri

Uygunluk	Uygunluk proje faaliyetlerinin ve mali işlerin yasalara ve tüzüklere ("yasallık") ve kurallara ("kurallara uygunluk") olan uygunluğudur. Genel ve özel şartlar ve sözleşmeye eklenmiş olan diğer çeşitli dokümanlar gibi iş, tedarik, hizmetler ve hibeler için olan kurallar standart dışı yardım sözleşmelerinde bulunur.
Verimlilik & Ekonomi	Proje sonuçlarının makul maliyetlerle elde edilmesidir (ör. nitelik, nicelik ve zaman ve elde edilen sonuçların kalitesi açılarından girdiler/araçlar ne kadar başarılı bir şekilde Faaliyetlere dönüştürülmüştür). Denetim, proje kaynaklarının <u>nasıl</u> kullanılmakta olduğunu inceler. Projenin uygulanmasından ve yönetiminden sorumlu olan kurumun iç kontrol çerçevesinin tasarımı ve işler durumda olması önemli bir kriterdir. İç kontrol çerçevesinin kilit unsurları şunlardır: çevre kontrolü, risk yönetimi, bilgi, iletişim, faaliyetlerin kontrolü ve izleme. Bir kurumun iç kontrol çerçevesinin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirmek için referans çerçevesi ve kriteri sağlayan tüm bu unsurların her biri çeşitli standartlara bölünebilir.
Etkinlik	Varsayımların proje kazanımlarını nasıl etkilediğinin ve Proje Amacının gerçekleştirilmesinde sonuçların yaptıkları katkının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme hedef gruplarına yönelik olan faydaların özel değerlendirmesini de içermelidir (cinsiyete dair konuları da dahildir). Denetimler başlıca olarak daha somut ve kısa-vadeli proje sonuçlarını ve çıktıları inceler.

4.6.5 Karar alma seçenekleri

Çeşidine, hedeflere ve denetimin kapsamına bağlı olarak oluşan asıl karar seçenekleri şunlardır:

- Proje uygulamasına planlandığı üzere devam edilmesi, projenin yeniden yapılandırılması/yönlendirilmesi, ya da en kötü senaryoyla projenin durdurulması;
- Nihai ödeme taleplerinin ayarlanması ya da amaçlar doğrultusunda kullanılmamış olan proje fonlarının ya da uygun bulunmayan proje harcamalarının geri alınması;
- Öğrenilen dersler ışığında gelecekteki projelerin veya programların tasarımının modifiye edilmesi; veya
- Mali yönetim ve raporlamayla ilgili olan kriterlerin modifikasyonlarının açıklanması gibi politikaların modifikasyonu.

BÖLÜM 2 – Araçlar

- 5. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı**
- 6. Kurumsal Kapasite Değerlendirmesi**
- 7. İzleme, İnceleme ve Raporlama**
- 8. Katılım ve Kolaylaştırma**
- 9. Görev Tanımının Hazırlanması**

5 MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

5.1 Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Gözden Geçirilmesi

5.1.1 Arka Plan

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, 1960’ların sonuna doğru Amerikan Uluslararası Kalkınma Kurumu’nun proje planlama ve değerlendirme sistemini iyileştirme amacıyla oluşturulmuştur²⁰. Üç temel endişeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bunlar:

- ✓ Planlamanın çok belirsiz olması, projenin başarısını (ya da başarısızlığını) değerlendirmede ve izlemede kullanılabilecek açıkça tanımlanmış hedeflerin olmaması;
- ✓ Yönetimin sorumluluklarının belli olmaması; ve
- ✓ Proje’nin hedefleri üzerinde ortak bir anlaşmaya varılmadığından değerlendirme sürecinin genel olarak sorunlu bir şekilde yaşanması.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, çoğu tek taraflı ve çok taraflı uluslararası kalkındırma kurumları tarafından proje planlama ve yönetim aracı olarak kabul edildi. 1993 yılından bu yana AB, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını Proje Çevrim Yönetiminin bir parçası olarak kullanmaya ihtiyaç duydu. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı proje kalitesi değerlendirilirken kullanılan tüm araçları sağlamaktadır.

Zaman içerisinde farklı kurumlar Mantıksal Çerçeve Analizinin biçiminde, terminolojisinde ve araçlarında birtakım değişiklikler yapmış olmalarına rağmen temel analitik prensipleri olduğu gibi kalmıştır. Bu nedenle Avrupa Komisyonu kalkınma yardımlarının planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde görev alan tüm çalışanlar için MÇA prensipleri çok önemlidir.

5.1.2 MÇA nedir?

MÇA analitik bir süreç olup proje planlama ve yönetimini destekleyen araçlardan oluşmaktadır. MÇA, proje ya da program fikirlerinin sistemli ve düzenli analizlerine destek olması için sürecin bir parçası olarak kullanılan birbirine bağlantılı kavramlar sağlar.

MÇA “*düşünmeye yardımcı araç*” olarak görülmelidir. Bilginin düzenli bir şekilde analiz ve organize edilmesine imkan tanır. Bu yolla önemli sorular sorulabilir, zayıflıklar tanımlanabilir ve karar alıcılar proje hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak araçlara, projenin hedeflerine ve karar alıcılar tarafından daha iyi kavranmış olan projenin mantığına dayandırılan daha bilgili kararlar alabilirler.

Analitik bir *süreç* olan Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (paydaş analizini, problem analizini, hedef belirlemeyi ve strateji seçimini dahil eder) ile daha kapsamlı hedef analizi gerektiren, hedeflerin nasıl elde edileceğini ve muhtemel riskleri ortaya koyan ve analitik sürecin belgelenmiş *ürünü* temin eden Mantıksal Çerçeve Matrisini birbirinden ayırmak faydalı olacaktır.

Mantıksal Çerçeve Matrisi dört adet sütun ve dört (ya da daha fazla) adet satırdan oluşur. Proje planındaki önemli öğeleri özetler. Bunlar:

- Projenin hedefler hiyerarşisi (Projenin Tanımı ya da Müdahale Mantığı);
- Projenin başarısında kilit rol oynayan önemli dış faktörler (Varsayımlar); ve

²⁰ Bu Mantıksal Çerçeve Yaklaşım Kılavuzunu oluşturan materyaller birçok kaynaktan alınmıştır. Bu kaynakların bir kısmı şunlardır: daha önceki Avrupa Komisyonu PÇY dokümanları, diğer donörlerin MÇY Kılavuzları (ör. AusAID, USAID and SIDA), MÇY’i eleştiren makaleler ve yazarın kendi pratik tecrübeleri.

- Projenin başarıları nasıl izlenecek ve değerlendirilecek (Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları).

Mantıksal Çerçeve Matrisinin tipik yapısı 14 nolu figürde gösterilmiştir.

Mantıksal Çerçeve hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacağını (girdi) ve maliyetlerin (bütçe) belirlenmesindeki temelleri ortaya koyar.

Figür 14: Mantıksal Çerçeve Matrisinin tipik yapısı

Projenin Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef – Program hedeflerine (etki) ve politikaya projenin katkısı	Nicelik, Nitelik, Zaman'ı da dahil ederek OO nasıl ölçülecek?	Bilgi ne zaman, kimler tarafından ve nasıl toplanacak?	
Amaç – Hedef gruplarına direk faydaları	Nicelik, Nitelik, Zaman'ı da dahil ederek Amaç nasıl ölçülecek?	Yukarıda olduğu gibi	Eğer amaç elde edilirse, OO'nun elde edilmesi için hangi varsayımların doğru çıkması gerekmektedir?
Sonuçlar – Projenin sonucunda elde edilen somut ürünler ve hizmetler	Nicelik, Nitelik, Zaman'ı da dahil ederek Sonuçlar nasıl ölçülecek?	Yukarıda olduğu gibi	Eğer sonuçlar elde edilirse, Amaç'ın elde edilmesi için hangi varsayımların doğru çıkması gerekmektedir?
Faaliyetler – İstenilen sonuçların elde edilmesi için yapılması gereken işler			Eğer faaliyetler tamamlanırsa, sonuçların elde edilmesi için hangi varsayımların doğru çıkması gerekmektedir?

5.1.2 Önemli PÇY dokümanları ve proje çevrimi bağlantısı

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Proje Çevirim Yönetiminde kullanılan bir araçtır.

- ✓ Mevcut durumun analizine yardım etmesi, önerilen projenin uygunluğunun araştırılması ve muhtemel hedeflerin ve stratejilerin tanımlanması için **tanımlama** aşaması esnasında kullanılır;
- ✓ **Öndeğerlendirme** aşamasında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı belirgin hedeflerin, ölçülebilir sonuçların, risk yönetim stratejisinin ve tanımlanmış yönetim sorumluluk seviyelerinin var olduğu uygun bir proje planının hazırlanmasını destekler;
- ✓ Proje/ program **uygulama** aşamasında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı kontratlandırma, operasyonel çalışma planı ve izlemeyi destekleyen önemli bir yönetim aracı sağlar; ve
- ✓ **Değerlendirme** ve **denetleme** aşamasında Mantıksal Çerçeve matrisi nelerin planlanmış olduğunun (hedefler, göstergeler ve önmeli varsayımlar) özet kaydını tutarak performans ve etki değerlendirmesinin temellerini sağlar.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının uygulanmasındaki ortak problem (özellikle de matrisin hazırlanması esnasında) Tanımlama Fişi veya Finansman Önerisi gibi gerekli olan diğer proje dokümanlarının hazırlanmasından ayrı olarak ele alınmasıdır. Bu durum Mantıksal Çerçeve matrisinin içeriği ile asıl dokümanların metin kısmında yer alan projenin tarifi arasında tutarsızlık yaratır. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının uygulanması önce gelmeli ve daha sonra gerekli olan PÇY dokümanlarının tamamlanması için bilgi kaynağı sağlanmalıdır.

5.1.3 Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının uygulanmasındaki pratik konular

MÇY sihirli sonuçlar sağlamaz fakat anlaşıldığı ve akıllıca uygulandığı takdirde çok etkili analitik bir yönetim aracı olarak kullanılır. Bilinmelidir ki, MÇY tecrübenin ve profesyonel kararların yerini alamaz ve diğer gerekli araçların (Kurumsal Kapasite Değerlendirmesi, Ekonomik ve Finansal Analiz, Cinsiyet Analizi ve Çevresel Etki Analizi) ve paydaşların etkili katılımını destekleyen çalışma tekniklerinin uygulanması ile tamamlanmalıdır.

MÇY'nin analitik araçlarının katılımcı bir şekilde uygulanması belgelenmiş matris ürünü kadar önemlidir. Bu durum özellikle kalkınma projeleri kapsamında söz konusudur. Proje fikrinin uygulayıcı ortaklar tarafından sahiplenilmesi proje uygulamasının başarılı ve faydalarının sürekli olmasında kritik önem taşır. Etkili ekip çalışması kritiktir.

MÇA'nın kullanımıyla ortaya çıkan bazı güçlü taraflar ve muhtemel zorluklar aşağıda 15 nolu figürde belirtilmiştir²¹. Bunlar:

MÇA'nın uygulanmasıyla ortaya çıkan ortak problemlerin önlemesine yardımcı olmak için kullanıcıların dikkat etmeleri gerekenler şunlardır:

- İş arkadaşlarının ve ortaklarının kilit analitik prensipler ve kullanılan terminoloji hakkında ortak anlayış oluşturmalarını sağla;
- Matrisin **ürünün** önemini vurguladığın kadar MÇA **sürecinin** önemini de vurgula;
- MÇA'nın, "Dış" kavramları ve öncelikleri empoze etmek yerine paydaş katılımını, diyalogunu ve proje kapsamı üzerinde anlaşmayı desteklemek için kullanılması;
- Projeyi dışardan kontrol etmek için matrisi araç olarak kullanmaktan kaçınılması;
- Matrisi sunulabilecek bir özet olarak ele al (az ve öz tut); ve
- Her yeni bilgi geldiğinde matrisi gözden geçirip yeniden düzenle.

MÇA'yı oluşturan temel kavramlar nispeten basit olsa da ürünün kalitesi aslında uygulamasına iştirak edenlerin becerilerine ve tecrübelerine bağlıdır.

²¹ Adapted from Des Gasper, 'Logical Framework: A Critical Assessment', Institute of Social Studies

Figür 15 – MÇA’nın uygulamasındaki güçlü taraflar ve ortak problemler

Öge	Güçlü tarafları	Ortak problemler/zorluklar
Problem analizi ve hedef belirlemesi	<ul style="list-style-type: none"> Sebeup ve sonuç ilişkisinin de dahil olduğu problemlerin sistematik analizine gerek vardır Araçlar & sonuçlar arasında mantıksal bağ oluşturur Projeyi daha geniş bir kalkınma kapsamına yerleştirir (genel hedef ve amaç) Sonuçlar için yönetim sorumluluğunun ve risklerin incelenmesini teşvik eder 	<ul style="list-style-type: none"> Öncelikli problemler üzerinde fikir birliği sağlanması Proje hedefleri üzerinde fikir birliği sağlanması Hedeflerin basit doğrusal bir zincire indirgenmesi Uygunsuz detay seviyesi (çok fazla /çok az)
Göstergeler ve doğrulama kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> Hem nitelik hem de nicelik açısından hedeflerin elde edildiğinin nasıl ölçüleceğinin analizine ihtiyaç duyar Hedeflerin belirginliğinin ve açıklığının artırılmasına yardım eder İzleme ve değerlendirme çerçevesinin oluşumuna yardım eder 	<ul style="list-style-type: none"> Hedefleri arasında “Kapasite oluşturulması” ve “süreç” olan projeler için ve daha yüksek seviyedeki hedefler için ölçülebilir ve pratik göstergelerin bulunması Planlama sürecinde gerçekçi olmayan hedeflerin çok erken oluşturulması “Proje raporlarının” doğrulama kaynağı olarak görülmesi ve gerekli olan bilginin nereden geldiğinin, kim tarafından toplandığının ve hangi sıklıkla geldiğinin detaylandırılmaması
Biçim ve uygulama	<ul style="list-style-type: none"> Problem analizini hedef belirlemesine bağlar “Kimlerin problemi” ve “kimlerin faydalanacağını” belirlemek için paydaş analizinin önemini vurgular Görsel olarak ulaşılabilir ve anlaması nispeten kolaydır 	<ul style="list-style-type: none"> Problem analizine, hedef belirleme veya strateji seçimini ile bağlantı oluşturulmadan mekanik bir şekilde bürokratik “kutu-doldurma” ihtiyacı olarak hazırlandı Yukarıdan-aşağıya doğru olan kontrolün bir yolu olarak kullanıldı – çok katı bir şekilde uygulandı Önemli kavramlardan haberdar olmayan çalışanları uzaklaştırabilir Yardımcı olmaktan ziyade “fetiş” haline gelmesi

5.1.4 İki asıl aşama

Mantıksal Çerçevenin çizilmesinde iki asıl aşama vardır; **Analiz** ve **Planlama**. Bunlar proje çeviriminin Tanımlama ve Öndeğerlendirme aşamalarında gerçekleştirilir:

Analiz Aşamasının dört asıl ögesi vardır. Bunlar:

1. Paydaş analizi, önkapasite değerlendirmesi, cinsiyet analizi ve özürlü kimseler (asıl “oyuncuların” profili) gibi diğer hassas kimselerin ihtiyaçları da dahildir;
2. Problem Analizi (sebeup-sonuç ilişkisinin dahil olduğu asıl problemlerin profili);
3. Hedeflerin Analizi (gelecekte düzelecek olan durumun görüntüsü); ve
4. Stratejilerin Analizi (belli bir duruma değinmek için farklı seçeneklerin karşılaştırılması).

Bu analiz basit bir doğrusal “aşamalar” seti şeklinde değil *tekrar edici bir öğrenme süreci* olarak gerçekleştirilmelidir. Örneğin, paydaş analizi sürecin başında gerçekleştirilmesine rağmen yeni sorular soruldukça ve yeni bilgiler edinildikçe tekrar gözden geçirilip düzenlenmelidir.

Planlama Aşamasında, analizlerin sonucu uygulamaya hazır olan pratik & operasyonel plana dönüştürülür. Bu aşamada:

- Daha kapsamlı analiz ve fikirlerin yalınlaştırılmasını gerektiren mantıksal çerçeve matrisi hazırlanır;
- Faaliyetler ve kaynak ihtiyaçları tanımlanır ve programlanır, ve
- Bütçe hazırlanır.

Kaynak ve bütçe belirginleştikçe proje’nin faaliyet kapsamının ve beklenen sonuçlarının tekrar gözden geçirilip düzenlenmesi gerektiğinden bu yine tekrar edici bir süreç haline gelir.

Figür 16 MÇA’nın asıl iki aşamasını özetlemektedir.

Figür 16 – MÇA’nın iki asıl aşaması

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı



5.2 Analiz Aşaması

5.2.1 Hazırlık Aşaması

Paydaş gruplarıyla detaylandırılmış analitik çalışmayı (saha çalışması) başlatmadan önce, projelerin tanımlama ve öndeğerlendirme aşamalarında bulunmuş kişiler yapacakları işin politik, sektörel ve kurumsal kapsamından yeterli derecede haberdar olmaları önemlidir. Başvurulacak önemli dokümanlar Yoksulluk Azaltma Stratejisi ve/veya Sektör Politika dokümanları gibi AB'nin Ülke Strateji Belgeleri ve ilgili Ortak Hükümet kalkınma politika dokümanlarını içermelidir.

Aslında bu ön analizin kapsamı ve derinliği ne kadar bilginin mevcut olduğuna ve olanların da kalitesine bağlıdır. Genel olarak her bir proje planlama ekibinin görevi kalkınma/sektör politikalarının veya daha geniş kurumsal çerçevenin “yeni” analizini gerçekleştirmek yerine bu gruplar mevcut bilgiye ulaşmalı ve daha sonra proje fikirlerini geliştirirken projenin olduğu çevredeki unsurların göz önünde bulundurulması için çalışmalıdırlar.

5.2.2 Paydaş Analizi

Amaç ve kilit aşamalar

Projenin başarısı ya da başarısızlığı ile ilgilenen herhangi bir şahıs, insan kitleleri, kurumlar veya şirketler (uygulayıcılar, kolaylaştırıcılar, faydalanıcılar ya da rakipler olarak) “*paydaşlar*” olarak tanımlanır. Paydaş analizinin temel faktörü farklı grupların farklı kaygılarının, kapasitelerinin ve ilgilerinin olmasıdır ve dolayısıyla problem tanımlama, hedef belirleme ve strateji seçimi süreçlerinde bunların açıkça anlaşılması ve farkına varılması gerekmektedir.

Bu nedenle paydaş analizinde sorulması gereken sorular şunlardır: “Kimlerin problemlerini veya fırsatlarının analiz ediyoruz?” ve “Önerilmiş olan proje müdahalesinden kim faydalanacak veya kim dışarıda bırakılacak ve nasıl?”. Nihai amaç projenin sosyal, ekonomik ve kurumsal faydalarını hedef grupları ve nihai faydalanıcılar için en yüksek hale getirmek ve muhtemel olumsuz etkileri (paydaş çatışmalarını dahil ederek) en aza indirmektedir.

Paydaş analizindeki asıl aşamalar şunlardır:

1. Değinen/düşünülen genel gelişim problemini veya imkanını tanımla;
2. Proje (muhtemel) üzerinde belirli bir ilgisi olan bütün grupları tanımla;
3. Katılmak için paydaşların kendi rollerini, farklı ilgilerini, göreceli güçlerini ve kapasitelerini araştır (güçlü taraflar ve zayıf taraflar);
4. Paydaşlar arasındaki işbirliğinin ve çatışmanın boyutunu tanımla; ve
5. Analizin çıktılarını yorumla ve ilgili bilgiyi proje tasarımına dahil ederek: (i) kaynaklar öncelikli grupların ihtiyaçlarını ve özvarlık (equity) hedeflerini karşılamak için uygun bir şekilde yönlendirilir, (ii) paydaş sahiplenme ve katılımını desteklemek için yönetim ve koordinasyon ayarlamalarının uygun olması sağlanır, (iii) paydaşların çıkar çatışması fark edilir ve proje tasarımında açıkça değinilir.

Kalkınma projeleri kapsamında paydaş analizinin en önemli amacı özvarlık (*distributional/equity*) endişelerinin anlaşılması ve onlara değinilmesidir. Bu özellikle hassas kimselerin (yoksullar, kadınlar, çocuklar ve özürlü kimseler gibi) ihtiyaçlarına değinilmesini kapsamaktadır. Böylece cinsiyet analizi paydaş analizinin asıl ögesidir. Proje faydalarına eşit ulaşımı desteklemek amaçtır. Cinsiyet analizinin gerçekleştirilmesi üzerine olan kılavuza Ek 2’de değinilmiştir.

Terminoloji üzerine bilgi notu

Farklı tiplerdeki paydaşları birbirinden ayırmak için çeşitli kilit kelimeler kullanılır. AB kapsamında kullanılan terminolojilerin özeti aşağıda belirtilmiştir. Bunlar :

1. **Paydaşlar:** Bir projeyi ya da programı etkileyecek ya da onlardan etkilenecek - dolaylı ya da direk, olumlu ya da olumsuz - olan bireyler ya da kurumlar.
2. **Faydalanıcılar:** Projenin uygulamasından herhangi bir şekilde faydalanacak olan kimselerdir. Aşağıdakilerin arasında ayırım yapılabilir:
 - (a) **Hedef grup(lar):** Proje Amaç seviyesinde projeden olumlu bir şekilde direk etkilenecek olan grup/varlıktır. Bu ortak kuruluşların çalışanlarını da kapsayabilir;
 - (b) **Nihai faydalanıcılar:** Topluluk veya sektör seviyesinde uzun vade de projeden faydalanacak olan kimselerdir, örneğin Sağlık ve eğitimde artan harcamalara bağlı olarak “çocuklar”, iyileştirilmiş tarımsal üretim ve pazarlamaya bağlı olarak “tüketiciler”.
3. **Proje ortakları:** Ülke içerisinde projeleri uygulayan kimselerdir (bu kişiler aynı zamanda paydaş ve belki de “hedef grubudur”).

Paydaş analizini gerçekleştirmek için gereken araçlar

Paydaş analizini desteklemek için kullanılabilecek çeşitli araçlar vardır. Tavsiye edilmiş olan birtakım seçenekler aşağıda belirtilmiştir. Bunlar:

1. Paydaş analizi matrisi
2. SWOT analizi
3. Venn diyagramı; ve
4. Spider daiyagramı

Bu araçları kullanırken temin edilen bilginin kalitesi belirgin bir şekilde bilgi toplama sürecinden etkilenir. Bu açıdan, katılımcı planlama yöntemlerinin ve grup kolaylaştırıcı araçlarının etkili kullanımı ile farklı paydaşların görüşlerinin ve bakış açılarının yeterli bir şekilde temsil edilmesi ve anlaşılması sağlanır.

Nehir suyu kirliliği ve bu durumun gelir düzeyi ve sağlık üzerindeki etkisine dayandırılan örnekler MÇA'nın birbirini takip eden aşamaları boyunca oluşturulmuş olup Kılavuzun bu Bölümünde yer almaktadır. Aşağıda bu örnekler gösterilmektedir.

1. Paydaş analizi matrisi – genel problemlerden veya fırsatlardan nasıl etkilenilir?

Paydaş analizi matrisinin bir örneği aşağıdaki Figür 17'de gösterilmiştir.

Figür 17 – Paydaş analizi matrisi

Paydaşlar ve temel karakterleri	İlgiler ve problemlerden nasıl etkilendiği	Dğişiklik yaratmak için kapasite ve motivasyon	Paydaş ilgisine değinmek için muhtemel eylemler
Balıkçılıkla uğraşan aileler: Resmi olmayan kooperatifler bünyesinde örgütlenen 20,000 aile, düşük gelirli, küçük ölçekli aile işletmeleri, kadınların balıkçılık ve pazarlamaya aktif katılımı	<ul style="list-style-type: none"> Geçinme yolları sağlanması ve iyileştirilmesi Kirliliğin av kalitesini ve hacmini etkilemesi Başta çocuklar ve anneler olmak üzere aile sağlığının bozulması 	<ul style="list-style-type: none"> Kirlilik kontrol ölçütlerine olan yoğun ilgi Zayıf örgütsel yapılardaki sınırlı politik tesir 	<ul style="list-style-type: none"> Organize etme ve lobi kapasitesinin desteklenmesi Sanayi kirliliği kontrol ölçütlerinin uygulanması Kadınlar ve erkekler için alternatif gelir kaynaklarının tanımlanması/oluşturulması
Sanayi X: Büyük ölçekli endüstriyel işletme, düzensiz ve birliği olmayan, etkili lobi grubu, zayıf çevresel kayıt	<ul style="list-style-type: none"> Kar sağlamak/arttırmak Kamu imajı hakkında bazı kaygılar Eğer çevresel düzenlemeler uygulanırsa oluşacak olan maliyetler üzerindeki endişeler 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni teknolojilerin uygulanması için mali ve teknik kaynakların varolması Değişim için sınırlı mevcut motivasyon 	<ul style="list-style-type: none"> Sosyal ve çevresel etki üzerindeki farkındalığın artırılması Sanayi davranışlarını etkilemek için politik baskının harekete geçirilmesi Çevre hakkındaki yasaların uygulanması ve güçlenmesi
Ev halkı: 150,000 adet hane atık suyu nehre boşaltmakta, aynı zamanda bir miktar içme suyunu kaynak yapmakta ve nehirdeki balıkları yemekte	<ul style="list-style-type: none"> Endüstriyel kirliliğin su kalitesi üzerindeki etkisinin farkında olunması Kendi atıklarını evlerinden imha etmek istemeleri Temiz suya ulaşma isteği 	<ul style="list-style-type: none"> Kendi atıklarını ve su atıklarını imha etmenin sağlık üzerindeki etkisinin yeterince farkında olunmaması Hükümet organlarıyla daha etkin bir şekilde kulis yapma potansiyeli İyileştirilmiş atık 	<ul style="list-style-type: none"> Hane halkını kendi atık suyunu imha etme uygulamalarına yönelik olarak farkındalıklarını artırma Su ve sağlık önlemleri konularına değinmek için halkla ve yerel hükümetle çalışma

		yönetim hizmetleri için ödeme yapmaya istekli olunması	
Çevre koruma örgütü: Vb.	vb	vb	vb

Bu tür bir matrisin sütunlarında sunulan, analiz edilen ve toplanan bilgi türü farklı durumlardaki ihtiyaçları karşılamak için uyarlanabilir. Örneğin, özellikle kadınların ve erkeklerin farklı ilgilerine değinecek ilave sütunlar eklenebilir. Aynı zamanda, muhtemel proje hedeflerini daha detaylı bir şekilde analiz ederken (proje planlama esnasındaki daha sonraki bir aşamada), farklı paydaş gruplarına önerilen müdahalenin maliyetinin ve faydalarının analizine daha çok dikkat edilmesi gerekmektedir.

2. SWOT analizi

SWOT analizi (*güçlü taraflar-Strengths, zayıf taraflar-Weaknesses, fırsatlar-Opportunities, tehditler-Threats*) bir organizasyonun kendi güçlü ve zayıf taraflarını ve aynı zamanda dışarıdan gelebilecek olan tehditleri ve fırsatları analiz etmek için kullanılır. Aynı zamanda genel bir analiz yapmak için ya da bir organizasyonun spesifik bir problemine ya da uğraştığı bir zorluğa değinmek için kullanılabilir.

Bu aracın kullanılmasıyla temin edilen bilginin kalitesi ise sürece kimin dahil olduğuna ve sürecin nasıl yönetildiğine bağlıdır – Asıl olarak sadece bir yapı ve tartışma için odak belirler.

SWOT üç ana aşamada gerçekleştirilir. Bunlar:

1. Grubun zayıf ve güçlü yanları ile dıştan gelecek olan tehditler ve imkanlar üzerine fikirler oluşturulur;
2. Grup/organizasyonun zayıf taraflarının üstesinden gelmek için güçlü taraflarını öne çıkarıp fırsatları değerlendirerek tehditlerin en aza indirilmesini sağlamak için durum analiz edilir; ve
3. Gelişme sağlayabilmek için strateji belirlenir (ve bunu takiben analitik planlama araçları kullanılarak oluşturulur).

Balıkçılık Kooperatifleri üyelerinin ilgilerini temsil ve değişiklikleri idare etme kapasitesinin kapsamlı analizi aşağıdaki örnekte görülmektedir:

Figür 18 – SWOT matrisi

Güçlü taraflar	Zayıf taraflar
<ul style="list-style-type: none"> Orta direğe yönelik ve oldukça geniş üyelik Nispeten homojen olan grubun belli endişelerine odaklanması Hem kadınların ve hem de erkeklerin temsil edilmesi Küçük ölçekli kredi faaliyetinin sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Kısıtlı kulis yapma kapasitesi veya çevresel yönetim becerileri Resmi yapıların eksikliği ve belirsiz yasal durum Diğer organizasyonlarla olan zayıf bağlantılar Balık stoklarının azalması sonucu balıkçılık çabasının kısıtlanmasıyla ilgili iç anlaşmazlıklar
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> Kontrol edilemeyen atık imhasının sağlık üzerindeki olumsuz etkisine karşı büyüyen kamusal/politik kaygılar 	<ul style="list-style-type: none"> Daha sıkı çevre koruma kanunlarına karşı olan sanayi lobi gruplarının politik etkileri (isim atık imhası)

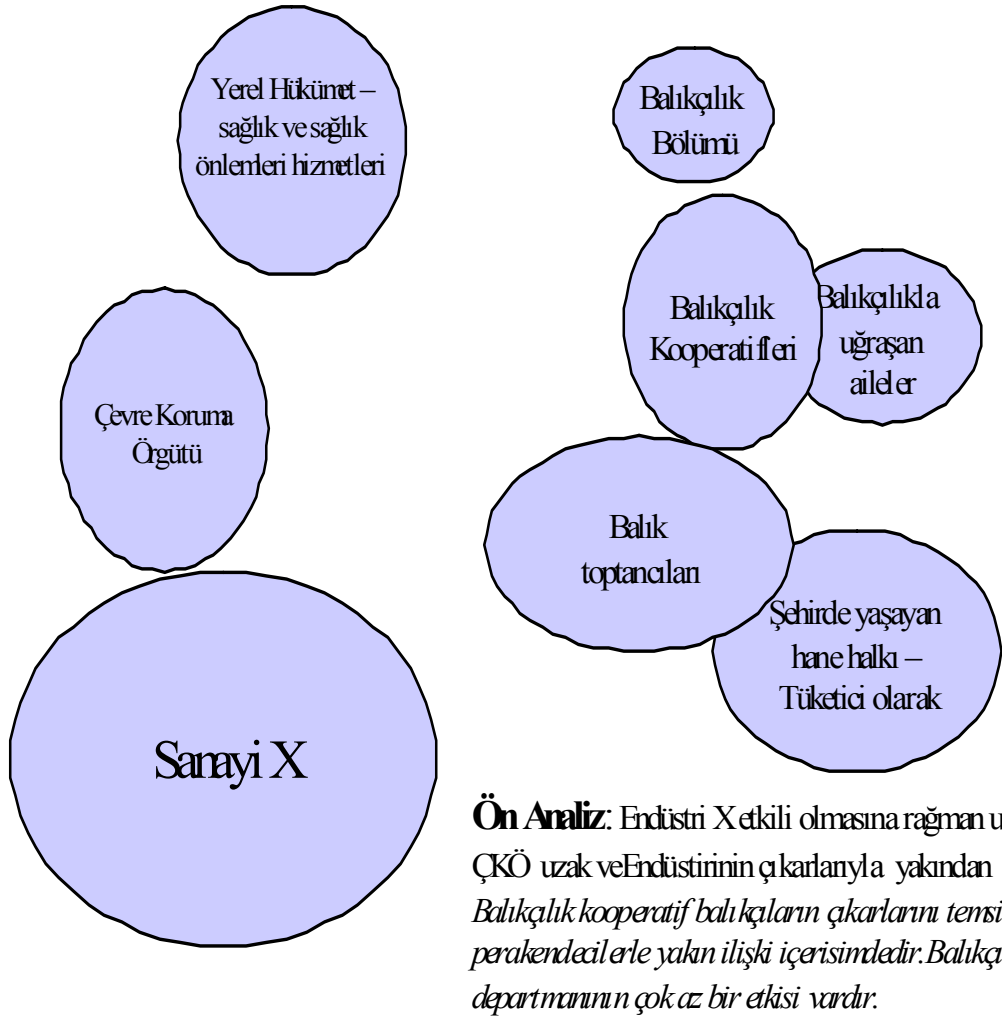
<ul style="list-style-type: none">• Çoğunlukla çevreyi kirletenlerin ödeme yapmalarına odaklanan Çevre Koruması hakkındaki yeni hükümet mezuatı hazırlanmakta• Irmak yerel tüketime ve satışa kaynak sağlamak açısından verimlidir• Nüfusun yoğun olduğu merkezlere yakın yerlerdeki ulaşım altyapısının oluşturulması sonucu balık ve balık ürünleri için yeni pazarlar	<ul style="list-style-type: none">• Yeni çevre koruma müktesabatı geleneksel avlanma alanlarına giriş ve uygulanabilecek avlanma yöntemleri üzerinde etkili olabilir
--	--

4. Venn diyagramı – paydaş grupları/kurumları arasındaki ilişkiler

Venn Diyagramı önemli paydaş grupları arasındaki ilişkinin doğasını analiz etmek ve örneklemek için oluşturulmuştur. Kullanılan dairenin boyutu her bir grup/kurumun diğerlerine nazaran güç/etkisini belirtmeye yardımcı olurken uzamsal ayrım farklı grup/kurumların birbirleriyle olan iş ilişkilerindeki/etkileşimlerindeki diğerlerine göre güçlü ve zayıf olan taraflarını belirtmek için kullanılır. Venn diyagramları hedef grupları ile çoğunlukla katılımcı planlama aracı olarak kullanılarak hedef gruplarının **kendi** ilişkisel kavramlarının profillerini ortaya koymalarına yardımcı olur. Figür 19’da Venn Diyagramının bir örneği görülmektedir.

Figür 19 – Venn Diyagramı

**Balıkçılıkla uğraşan ailelerin bakış açılarından
paydaşların ilişkilerinden duşan venn diyagramı**



Venn diyagramı aynı zamanda farklı paydaş grupları arasındaki muhtemel çatışmaları analiz etmek ve vurgulamak için de kullanılabilir.

4. Spider diyagramı – paydaş/kurumsal kapasite

Spider diyagramları kurumsal kapasitenin görsel özetini sağlamak ve analizine yardımcı olmak için kullanılabilir.

Gerekli bilginin toplanması çeşitli araçlar kullanılarak gerçekleştirilebilir. Bunlara idari kayıtların ve yönetim raporlarının incelenmesi, çalışanlarla ve müşterilerle yapılan görüşmeler ve “sahadaki” faaliyetler/operasyonların gözlemlenmesi dahildir.

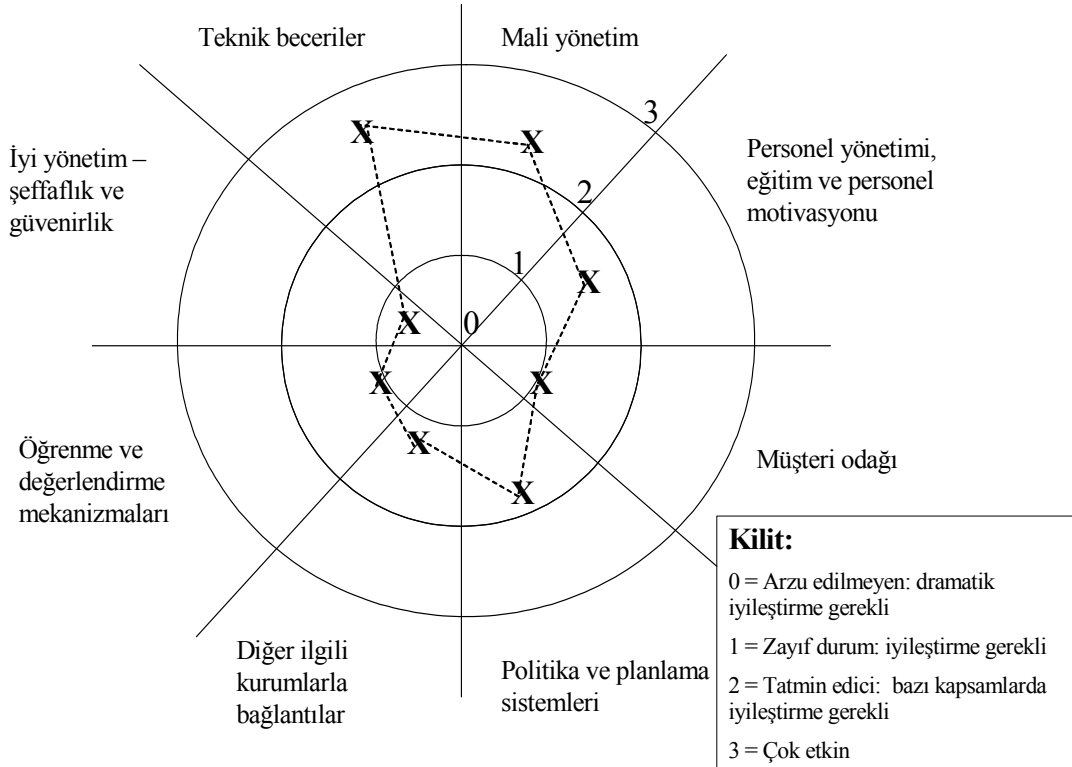
Çevre Koruma Örgütünün analizinin bir örneği aşağıda Figür 20’de gösterilmiştir:

- Örgütün nispeten güçlü teknik ve finansal yönetim becerileri/kapasitesi bulunmakta ve politikaları ve planlama sistemleri de aynı zamanda oldukça güçlü.
- Fakat örgütün şeffaflık ve hesap verebilirlik ve diğer örgütlerle & onların müşterileriyle olan ilişkileri açılarından birtakım kritik eksikleri var.

Tüm bunların gösterdiği bu örgütün kötü kalitedeki nehir suyu sorununun çözümüne katkıda bulunabilmek için örgüt kapasitesini etkileyen kritik engellerin teknik beceriler ve temel yönetim yeterliliklerinden ziyade kurumsal kültür ve yönetim öncelikleriyle ilgili olduğudur.

Figür 20 – Spider Diyagramı

Organizasyonel kapasitenin örümcek diyagramı– Çevre Örgütü



Paydaş Analizi ile Bunu Takip Eden Adımların Bağlanması

Paydaş analizi ve problem analizi ilk “Durum Analizinin” bir parçası olarak birbirlerine yakından bağlıdırlar. Aslında bunların “birinden sonra diğeri” değil “koordinasyon içinde birbirine bağlı” olarak gerçekleştirilmeleri gerekmektedir.

Mantıksal Çerçeve Matrisini (veya Mantıksal Çerçeve) hazırlamak için gerekli olan birbirini takip eden tüm adımlar aynı zamanda paydaş analiziyle de ilgili olmalıdırlar. Bu sayede paydaş analizi

sürekli başvurulmuş bir referans noktası haline gelir. Paydaş Analizi, tekrar eden bir süreç olup MÇA'nın aşamaları boyunca yavaş yavaş gelişir ve aynı zamanda hem analiz hem de planlama/tasarım aşamalarının tümünde bilgilendirici kararlar alınmasını sağlar.

Mantıksal Çerçevenin gözden geçirilmesinin gerektiği zamanlarda paydaş analizi de tekrar ele alınmalıdır çünkü paydaşların durumu da projenin gelişimi süresince değişir. Bu nedenle, paydaş analizi tecrit edilmiş analitik bir adımdan ziyade bir süreçtir.

5.2.3 Problem Analizi

Problem analizi mevcut durumun olumsuz yönlerini tanımlar ve tanımlanan problemler arasında “sebeup ve sonuup” ilişkilerini oluşturur. Üç ana adımdan oluşmaktadır. Bunlar:

1. Analizin konusunun ve çerçevesinin tanımlanması;
2. Hedef grupların ve faydalanıcıların karşılaştıkları başlıca problemlerin tanımlanması (Problem/ler nedir/nelerdir? Kimlerin problemleri?); ve
3. Sebeup – sonuup ilişkilerinin açıklanmasına ve analizine yardım etmek için problemlerin diyagram biçiminde görselleştirilmesi. Bu yöntem “problem ağacı” ya da problemlerin hiyerarşisi” olarak adlandırılır.

Analiz ise diyagram biçiminde Figür 21’de sunulmuştur. Problemin sonuçları ağacın üst kısmında sebepleri ise alt kısımlarında yer alır. Analiz paydaşların yüksek önceliğe sahip olarak belirledikleri gerçek engelleri tanımlamayı ve onların üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla net bir problem analizi sayesinde uygun ve odaklı proje hedefleri oluşturmak için gerekli altyapı oluşturulur.

Problem ağacı nasıl oluşturulur

Problem ağacı oluşturmanın en ideal yolu katılımcı bir grup aktivitesi olarak ele alınmasıdır. Analizde her kağıdın üzerine problem ifadeleri yazılacağından kağıt veya kart kullanımı gerekmektedir. Bunlar daha sonra sebeup – sonuup ilişkisine dönüştürölüp görsel olarak sergilenir.

Adım 1: İlk adımın amacı paydaşların önceliğe sahip olduğunu düşündükleri problem üzerinde açıkça beyin fırtınası yapmalarıdır. İlk adım ya tamamen açık olarak gerçekleştirilir (paydaşların öncelikli kaygılarının/problemlerinin neler olacağına dair önceden tasarlanmış fikirler yoktur) veya daha direkt olarak başlangıup paydaş konsültasyonuna ve mevcut durumun ön analizine dayandırılan “bilinen” yüksek önemdeki problem ya da hedefi belirterek gerçekleştirilir.

Adım 2: Beyin fırtınası alıştırması esnasında tanımlanan problemlerden birini başlangıup problemi olarak seç.

Adım 3: Başlangıup problemi ile ilgili olan diğerp problemlere bak

Adım 4: Sebeup ve sonuup ilişkisi hiyerarşisi oluşturmakla başla:

- Başlangıup problemine direkt sebeup olan problemler aşağıda belirtilmiştir
- Başlangıup probleminin direkt sonuçları olarak ortaya çıkan problemler yukarıda belirtilmiştir

Adım 5: Diğerp bütün problemler aynı şekilde kümelendirilir – ayırt edici soru ise “Bunun sebebi nedir?” Eğer iki ya da daha fazla sebeup aynı sonucu doğuruyorsa onları diyagramda aynı seviyeye yerleştir.

Adım 6: Problemleri sebeup – sonuup okları ile birbirine bağla – açıkça kilit bağlantıları göster

Adım 7: Diyagramı incele ve geçerliliği ile tamamlılığını doğrula. Kendine/gruba “henüz belirtilmemiş olan önemli problemler var mı?” diye sor. Eğer var ise belirtilmemiş olan problemleri belirt ve diyagramda uygun olan yerlere onları da dahil et.

Adım 8: Kaydını tutmak için diyagramı bir kağıda kopyala ve daha fazla yorum/bilgi için dağıt (uygun şekilde)

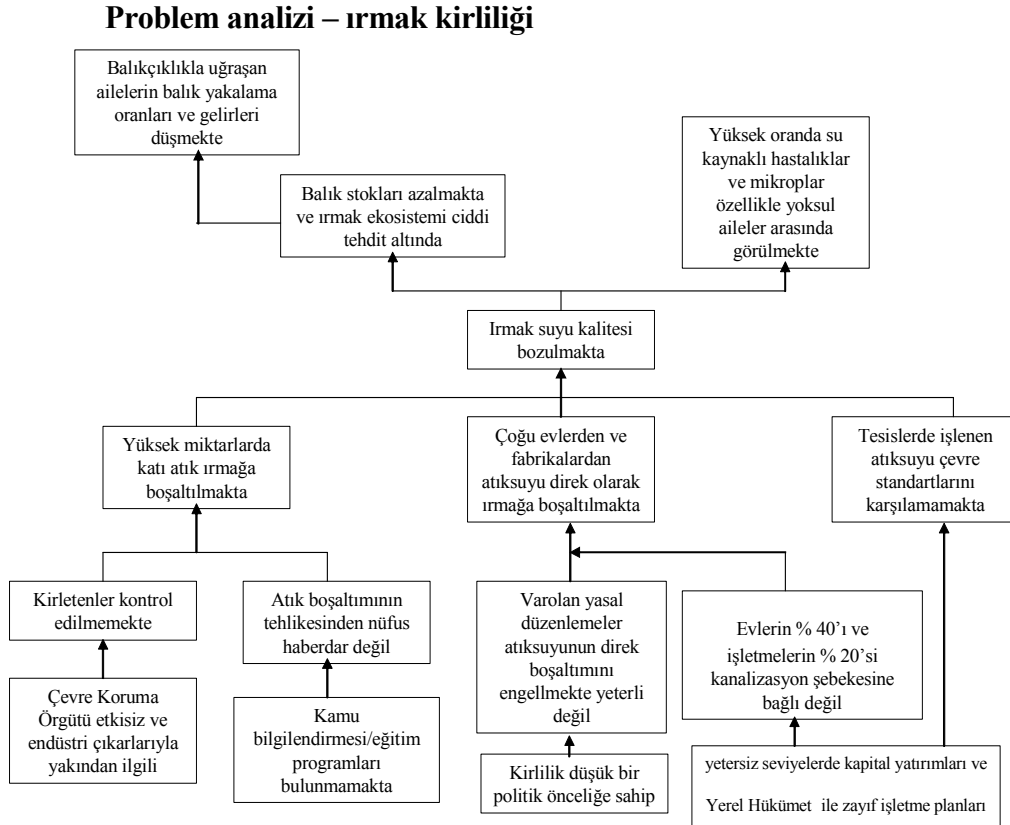
Problem ağacı aracının kullanılmasına yönelik olarak dikkat edilmesi gereken önemli noktalar:

- ✓ Çıktının kalitesi analize kimlerin dahil olduğı ve kolaylaştırıcının becerileri ile belirlenecektir. Uygun bilgi ve beceri sahibi paydaş temsilcilerinin dahil olması çok kritiktir;

- ✓ En fazla 25 kişiden oluşan grupların katıldığı çalıştay ortamı ise problem ağacı oluşturma, sonuçların analiz edilmesi ve daha sonra diğer adımların önerilmesi için uygun bir forumdur;
- ✓ Farklı perspektiflere karar vermek ve önceliklerin nasıl değişeceğini göstermek için farklı paydaşlarla farklı problem ağacı analizi alıştırmaları gerçekleştirmek uygun olabilir;
- ✓ Sürecin önemli olduğu kadar ürün de önemlidir. Tüm katılanlar için bu alıştırma, öğrenmek için yapılan ve farklı görüşlerin ve ilgilerin ifade edileceği bir fırsat olarak görülmelidir ; ve
- ✓ Alıştırmanın ürünü (problem ağacı) gerçeğin olduğu gibi fakat basitleştirilmiş versiyonunu sağlamalıdır. Eğer problem ağacı çok karışık ise analizdeki birbirini takip eden diğer aşamalara yön vermek açısından daha az faydası olacaktır. Bir problem ağacı her tanımlanabilen sebep-sonuç ilişkisinin karmaşıklığını içeremez (içermemeli) ve açıklayamaz (açıklamamalı).

Tamamlandıktan sonra problem ağacı *mevcut olumsuz durumun* resmini özet olarak sunar.

Figür 21 – Problem ağacının örneği



Birçok açıdan problem analizi proje planlamanın en kritik aşamasıdır çünkü daha sonraki analizlere ve önceliklere karar vermeye yön verir.

5.2.4 Hedeflerin Analizi

Hedeflerin analizi metodolojik bir yaklaşımdır. Kullanıldığı yerler şunlardır:

- ✓ Tanımlanmış olan problemler düzeltildikten sonra gelecekteki durumu tarif eder;
- ✓ Hedeflerin hiyerarşisini onaylar; ve
- ✓ Diyagramda araç-sonuç ilişkisini örnekler.

Problem ağacındaki “olumsuz durumlar” çözümlere dönüştürülür ve “olumlu kazanımlar” olarak ifade edilir. Örneğin, “nehir suyunun kalitesi kötüleşmektedir” ifadesi “nehir suyunun kalitesi iyileşmektedir” olarak değiştirilir. Bu olumlu kazanımlar aslında hedeflerdir ve hedefler diyagramında **araçlar/sonuçlar hiyerarşisini** (Figür 22’e bakınız) göstermek adına sunulurlar. Bu diyagramın amacı gelecekte arzu edilen durumun gözden geçirilmesidir.

Süreçteki asıl aşamalar aşağıda özetlenmiştir:

- Adım 1:** Problem analizinin bütün olumsuz durumlarını olumlu çözümlere dönüşecek şekilde yeniden formüle et:
- ✓ istenilen
 - ✓ gerçekçi olarak elde edilebilir olan
- Adım 2:** Hiyerarşinin geçerliliğinden ve tamamlılığından emin olmak için araç-sonuç ilişkisini kontrol et (sebeup-sonuç ilişkisi araç-sonuç bağlantısına dönüştürülür)
- Adım 3:** Eğer gerekirse:
- ✓ ifadeleri gözden geçirip düzenle
 - ✓ diğer yüksek seviyedeki hedefi elde etmek için gerekli ve uygun görünürse yeni hedefler ekle
 - ✓ gerekli ve uygun gözükmeyen hedefleri sil

Bir kez daha söylemek gerekirse hedefler analizi önemli paydaşlarla yapılacak olan konsültasyon sonucunda gerçekleştirilmelidir. Paydaş analizi gerçekleştirerek (kurumsal yapılandırma değerlendirmesini de dahil ederek – bu Kılavuzdaki bölüm 6’ya da bakınız) daha önce temin edilen bilgi de dikkate alınmalıdır.

Bu sayede sağlanan faydalar aşağıda belirtilmiştir. Bu faydalar:

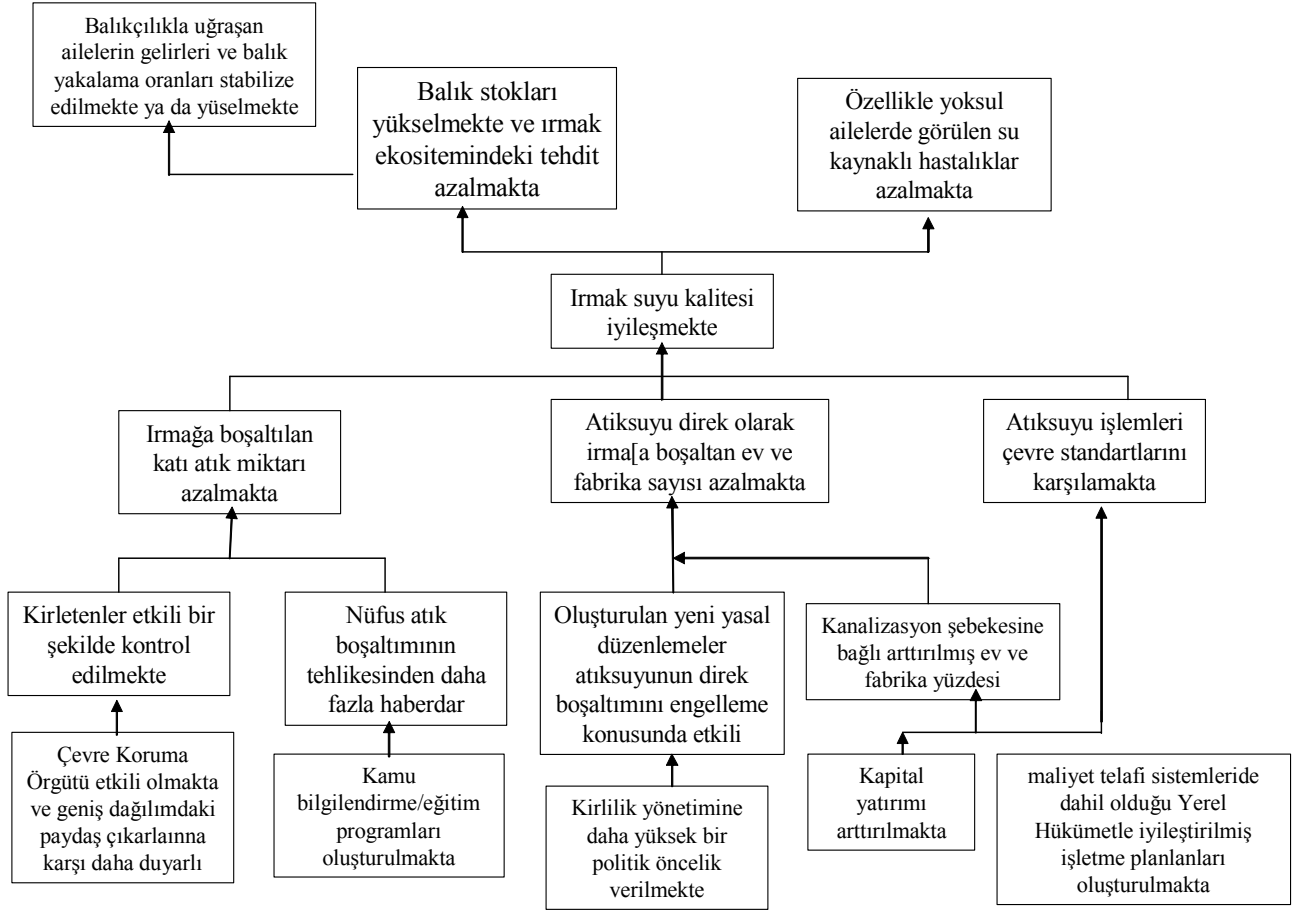
- ✓ Önceliklerin düşünülmesi;
- ✓ Bazı hedeflerin elde edilebilmesinin ne kadar gerçekçi olabileceğinin değerlendirilmesi; ve
- ✓ İstenilen sonuçların elde edilmesine yarayabilecek ilave araçların tanımlanmasıdır.

Tamamlandıktan sonra hangi sonuçların elde edilebileceğini gösteren araçların da dahil olduğu hedef ağacı *gelecekte istenilen durumun* özet resmini sağlar.

Problem ağacı sayesinde hedef ağacı ile basitleştirilmiş gerçeğin özeti elde edilmelidir. Hedef ağacı fikirlerin sunumuna ve analizine yardımcı olan basit bir araçtır.

Hedef Ağacının asıl gücü ise açıkça tanımlanmış öncelikli problemlere değinerek muhtemel proje hedeflerinin analizini tutmasıdır.

Figür 22 – Hedef Ağacı

Hedef ağacı – ırmak kirliliği**5.2.5 Stratejilerin Analizi**

Paydaş analizi esnasında problem analizi ve muhtemel proje hedeflerinin tanımlaması üzerinde konuşulacak ve problemlere farklı yönlerden değinirken ortaya çıkan zorluklar ya da muhtemel başarılar hakkındaki görüşler tartışılacaktır. Detaylandırılmış tasarım çalışması gerçekleştirilmeden önce projenin kapsamının belirlenmesine yardımcı olmak için bu konuların ve seçeneklerin dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

Bu aşamada sorulması ve cevaplanması gerekebilecek soru çeşitleri şunlardır:

- ✓ Tüm tanımlanmış problemler ve/veya hedefler ele alınmalı mı veya bir kısmı mı seçilmeli?
- ✓ Üstüne yapılandırılacak olan olumlu fırsatlar hangileridir (ör. SWOT analizinden)?
- ✓ Faydaların devamlılığının desteklemesini ve istenilen sonuçların elde edilmesini sağlayacak olan en olası müdahale kombinasyonu hangisidir?
- ✓ Yerel kurumların gelişimini de dahil ederek projenin yerel sahipliği en iyi nasıl desteklenir?
- ✓ Muhtemel farklı müdahalelerin sabit ve yinelenen olası maliyetleri nelerdir ve gerçekçi olarak ne kadarına gücü yeter?

- ✓ En etkili maliyet seçeneği (seçenekleri) nedir?
- ✓ Yoksul kimselerin ve diğer tanımlanmış hassas grupların ihtiyaçlarına hangi strateji en olumlu etkiyi yaratacaktır?
- ✓ Olası olumsuz çevresel etkiler en iyi şekilde nasıl hafifletilecek ve engellenicektir?

Bu analitik aşama bazı açılardan en zor ve en çok meydan okuyan aşamadır çünkü büyük miktardaki bilginin sentez edilmesini ve daha sonra en iyi uygulama stratejisi (stratejileri) hakkında kompleks bir karar verilmesini içerir. Pratikte ise paydaşların farklı çıkarlarını, politik isteklerini ve kaynak mevcudiyeti gibi pratik sınırlamaları dengelemek için birtakım uzlaşma yolları aranmalıdır.

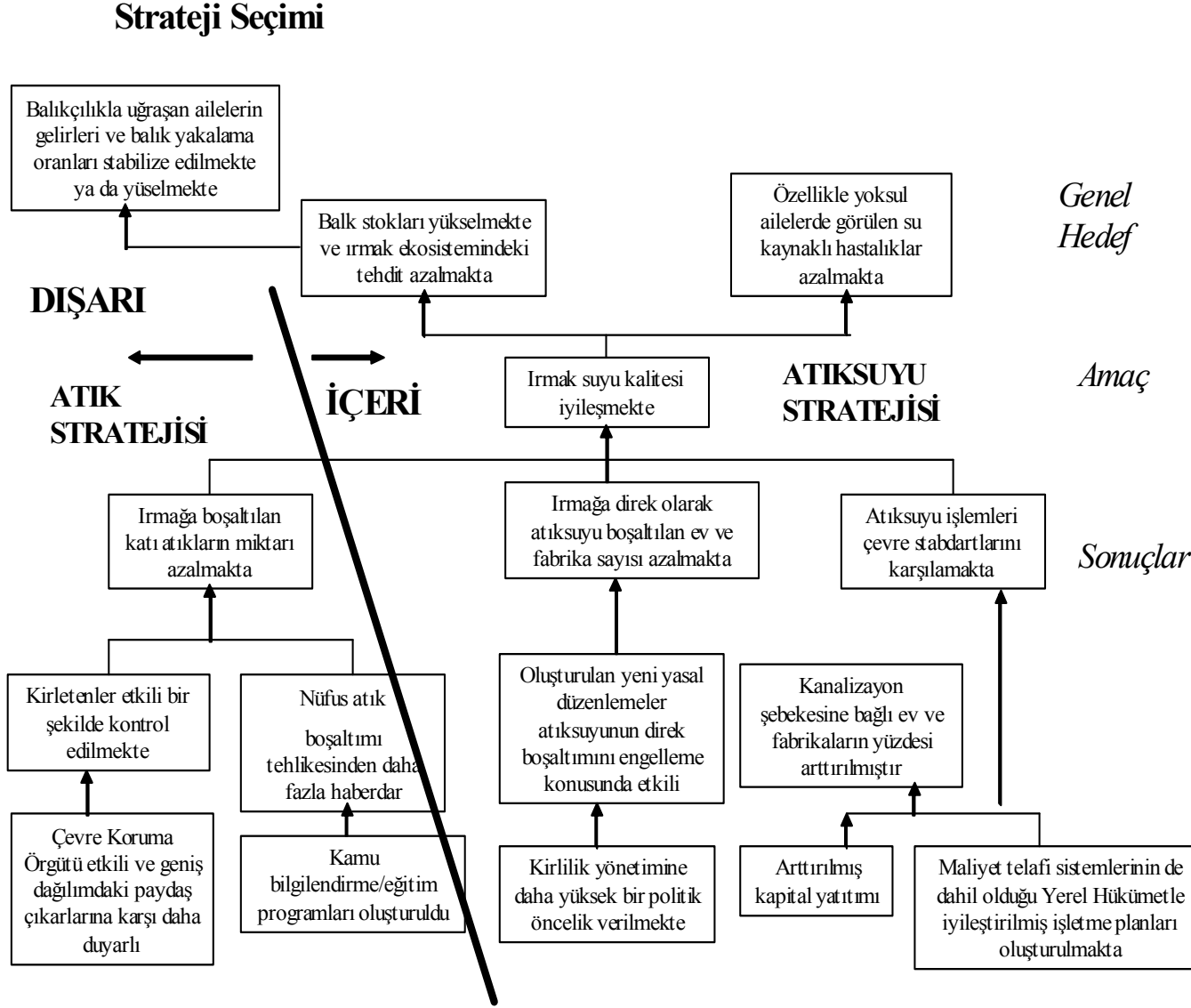
Ne var ki eğer farklı müdahale seçeneklerinin özelliklerini değerlendirirken önceden kararlaştırılmış kriterler olursa bu görev daha kolay bir şekilde ele alınır. Strateji seçimine yönelik olan kilit kriterlerin içerdikleri şunlardır:

- ✓ Yoksulluğu azaltma ya da ekonomik entegrasyon gibi politik hedeflere yapılması beklenen katkı
- ✓ Kadınlar ve erkekler, genç ve yaşlı, özürlü ve düzgün vb. hedef gruplarına olan faydaları
- ✓ Diğer devam eden ya da planlamış olan programlar veya projeler ile bütünlük kurulması
- ✓ Sabit ve işleyen maliyetlerin etkisi ve tekrar eden maliyetleri karşılamadaki yerel yeterlilik
- ✓ Finansal ve ekonomik maliyet-fayda
- ✓ Kurumsal kapasite yapılandırmasına katkı
- ✓ Teknik fizibilite
- ✓ Çevresel etki

Bu kriterlerin kullanılarak projenin kapsamına nelerin dahil olabileceği ve olması gerektiği ve nelerin dahil olamayacağı ve olmaması gerektiği belirlenecektir.

Seçilmiş olan strateji daha sonra Mantıksal Çerçevenin ilk sütunun formüle edilmesine özellikle projenin Genel Hedefi, Amacı ve muhtemel Sonuçlarının tanımlanmasına yardımcı olur.

Figür 23 – Strateji Seçimi



Figür 23’deki örnekte gösterildiği gibi proje’yi öncelikli olarak **atıksuyu** stratejisine odaklandırılması doğrultusunda bir seçim yapılmıştır. Bunun sebepleri şunlardır: (i) Çevre Koruma Örgütü ile çalışan planlanmış diğer bir proje, (ii) atık suyuna muamele yapan fabrikaların geliştirilmesinin ve kanalizasyon şebekesini uzatmak için uygulanan maliyet telafi mekanizmalarının olumlu maliyet-fayda analizi, (iii) Yerel Hükümetin plan yapma becerisini geliştirmek ve atık suyu imha sistemlerini yönetmek için olan şevki, (iv) Avrupa Komisyonu destek önceliklerine yönelik seçim yapılmasını gerektiren göstergesel bütçe tavanları.

5.3 Planlama Aşaması

5.3.1 Matris formatı, terminoloji ve hazırlama süreci

Giriş

Paydaş, problem, hedef ve strateji analizlerinin sonuçları Mantıksal Çerçeve Matrisi hazırlanırken temel oluşturur.

Matris proje tasarımının bir özetini sunmalıdır ve genellikle 1 ile 4 sayfa uzunluğunda olmalıdır. Matrisin “uzunluğu” projenin büyüklüğüne, karmaşıklığına ve kaç tane hedef katmanının olduğuna göre değişir.

Genelde, matriste projenin Genel Hedefi, Amacı ve Sonuçlarının bulunmasının yanı sıra, indikatif faaliyetlerin ayrı ayrı açıklanması/ dokümanite edilmesi (örneğin, faaliyet planı kullanarak) tavsiye edilir. Bunun başlıca sebepler şunlardır:

- ✓ Mantıksal Çerçeve matrisini sonuçlar, amaç ve genel hedef’e (sonuç temelinde) odaklandırmaktır;
- ✓ Faaliyetler, sürekli gözden geçirme ve değişikliğe tabii olmalı (yönetimin sürekli kontrolü altında) ve bu bilgilerin Mantıksal Çerçeve matrisine dahil edilmesi, matrisin güncel ve projenin konusuyla ilgili kalabilmesi için normalden daha sık gözden geçirilerek değiştirilmesi anlamına gelmektedir; ve
- ✓ Indikatif faaliyetler çoğunlukla ayrı ayrı gösterildiğinde daha iyi sunulur. Bunun için ya Gantt tablo formatı ve/veya metnin yanı sıra açıklayıcı tanımlar kullanılabilir. Her durumda uygun referans numaralarının kullanımı yoluyla indikatif faaliyetlerin planlanan sonuçlarla (Bölüm 5.3.2, Tablo 27) ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Benzer bir şekilde, araçlar ve maliyetlerin (girdi ve bütçe detaylarının) Mantıksal Çerçeve matrisine konulmaması tavsiye edilir. Bu, AB’nin önceki uygulamalarının aksi olsa da, matris formatının araç ve maliyetlerin özetlenmesine uygun olmadığı görüşü giderek benimsenmektedir. Bu bilgileri daha uygun yerlerde/yollarda sunulması görüşü benimsenmektedir.

Buna karşılık, ne faaliyetlerin ne de araçların/ kaynakların ya da maliyetlerin matrise dahil edilmemesi tavsiye edilirken, düşünme sürecindeki sonuçların faaliyetlere, bunların da kaynak ve maliyetlere mantıksal olarak ilişkilendirilmesi hala önemini korumaktadır. Unutulmaması gereken önemli bir nokta, belirli bir formata sadık kalmaktansa düşünce ve analiz kalitesinin önemli olduğudur.

Format ve terminoloji

En basit matris 4 sütun ve bir kaç sıradan (genelde 3 ya da 4 sıra) oluşur.²²

Mantıksal Çerçeve matrisi’nde yer alan bilginin türüne ilişkin açıklama Tablo 24’te sunulmuştur. (bu örnekteki Faaliyetler de dahil olmak üzere):

Tablo 24 – Mantıksal Çerçeve Matrisinde yer alan bilgiler

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Kaynağı	Varsayımlar
Genel Hedef: Projenin	Genel hedef anlamında	Bilgi kaynakları, bunları	

²² Ancak bazı kurumlar daha fazla satır (hedefler hiyerarşisinde seviye) koyarlar. Örneğin, hedef öğelerinin bulunduğu seviye’nin (sonuç ve amaç seviyesinin arasına) eklenerek sonuçların belirli bir öğenin altında toplanması gibi. Burada asıl önemli nokta matrisin yaratıcı bir şekilde kullanılarak başarılı projelerin tasarlanmasında kullanılmasıdır. Eğer bir kullanıcının formatı uyarlamasında/ kısmen değiştirmesinde geçerli bir sebep varsa, bu teşvik edilmeli.

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Kaynağı	Varsayımlar
katkıda bulunduğu – ulusal veya sektöre seviyede- kapsamlı gelişme etkisi (belirli bir politika ve/veya sektörel program bağlamında ilişkiyi ortaya koyar)	sağlanan katkılarının gerçekleştirilme derecesini ölçer. Değerlendirme süresince kullanılır. Ancak projenin kendisinin bu bilgileri toplaması genelde uygun bir yaklaşım değildir.	elde etmek ve raporlamak için kullanılacak metodlar (kim/ne zaman/nasıl ve ne sıklıkta gibi sorularına verilecek cevaplar da dahil olmak üzere).	
Amaç: Projenin bitiminde ortaya çıkan sonuç- özellikle de hedef grup(lar)’a sağlanması beklenen fayda.	“Amaçın elde edildiğini nereden bileceğiz?” Sorusunu cevaplandırmaya yardımcı olur. Nitelik, nicelik ve zamanla ilgili olarak gerekli detayları içermelidir.	Bilgi kaynakları ve bunları elde etmekle raporlama için kullanılan metodlar. (kim/ne zaman/hangi sıklıkta gibi bilgiler de dahil olmak üzere)	Sonuç-amaç bağlantısını etkileyebilecek varsayımlar (Proje yönetiminin kontrolünün dışında olan etkenler)
Sonuçlar: Projenini ortaya koyduğu, büyük ölçüde proje yönetiminin kontrolünde olan doğrudan/ somut sonuçlar (mal ve hizmetler)	Sonuçların gerçekleştirildiğini nereden bileceğiz? Sorusunu cevaplandırmaya yardımcı olur. Nitelik, nicelik ve zaman’a ilişkin gerekli detayları içermelidir.	Bilgi kaynakları ve bunları elde etmekle raporlama için kullanılan metodlar. (kim/ne zaman/hangi sıklıkta gibi bilgiler de dahil olmak üzere)	Sonuç-amaç bağlantısını etkileyebilecek varsayımlar (Proje yönetiminin kontrolünün dışında olan etkenler)
Faaliyetler: Planlanmış olan sonuçların elde edilmesi için yapılması gereken işler (çalışma programı) <i>matrisin kendi içinde opsiyoneldir)</i>	<i>(Bazen bu kutulara kaynaklar/araçların özeti yazılır.)</i>	<i>(Bazen bu kutulara masraflar/bütçenin özeti yazılır.))</i>	Faaliyet- sonuç bağlantısını etkileyebilecek varsayımlar (Proje yönetiminin kontrolünün dışında olan etkenler)

Matıksal Çerçeve Matrisini Doldururken İzlenecek Sıra

Mantıksal Çerçeve matrisinin hazırlanması bir dizi aşamayı içeren tekrar eden bir süreçtir. Matrisin yeni bölümleri tasarlandıkça, daha önce toplanmış olan bilgiler yeniden incelenmeli, eğer gerekirse, düzeltilmelidir. Bununla birlikte, matrisin tamamlanmasında izlenen genel bir sıra vardır. Bu sıra proje tanımı ile başlar (yukarıdan aşağıya), daha sonra varsayımlar (aşağıdan yukarıya) ve göstergeler ile devam eder ve en son da doğrulama kaynakları (çaprazlama çalışır) ile son bulur.

Bu genel sıra Figür 25’te örneklendirilmiştir.

Figür 25: Mantıksal Çerçeve Matrisi (Tamamlamanın Genel Sırası)

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama kaynakları	Varsayımlar
Genel hedef 1	8	9	
Amaç 2	10	11	7
Sonuçlar 3	12	13	6
Faaliyetler 4 (matrise dahil edilmesi opsiyoneldir)	<i>Dahil değildir</i>	<i>Dahil değildir</i>	5 (matrise dahil edilmesi opsiyoneldir)

5.3.2 İlk Sütun: Müdahale Mantığı

Eğer-sonra koşulu

Mantıksal Çerçeve matrisinin ilk sütunu önerilmiş olan projenin “araç-sonuç” mantığını özetler (aynı zamanda “müdahale mantığı” olarak da bilinir).

Hedef hiyerarşisi aşağıdan yukarıya doğru okunur. Aşağıdaki açılardan ifade edilebilir:

<p>EĞER yeterli girdi /kaynaklar sağlanırsa, SONRA faaliyetler gerçekleştirilebilir;</p> <p>EĞER faaliyetler gerçekleşirse, sonuçlar üretilebilir;</p> <p>EĞER sonuçlar üretilirse, SONRA amaç elde edilecektir; ve</p> <p>EĞER amaç elde edilirse, SONRA bu genel hedefe ulaşmaya katkıda bulunmalıdır</p>
--

Eğer ters çevirirsek, aşağıdakileri söyleyebiliriz:

<p>EĞER genel hedefe katkıda bulunmak istiyorsak, SONRA amacı elde etmeliyiz</p> <p>EĞER amacı elde etmek istiyorsak, SONRA belirtilmiş olan sonuçlar gerçekleştirilmelidir</p> <p>EĞER sonuçları gerçekleştirmek istiyorsak, SONRA belirtilmiş olan faaliyetler uygulanmalıdır; ve</p> <p>EĞER belirtilmiş olan faaliyetleri uygulamak istersek, SONRA tanımlanmış olan girdiler/kaynakları uygulamalıyız.</p>

Matrisin dördüncü sütunundaki varsayımların analizinin yapılması ile bu mantık test edilir ve geliştir (alttaki bölüm 5.3.3’de anlatılmıştır).

Yönetim etkisi

Mantıksal Çerçeve yöneticilerin proje hedeflerinin farklı seviyeleri üzerindeki kontrol derecelerini belirlemeye yardım eder. Yöneticilerin girdilerin, faaliyetlerin ve sonuçların gerçekleştirilmesi üzerinde direkt kontrolleri olmalıdır ve projenin bu öğelerinin etkili yönetiminden yöneticiler sorumlu tutulmalıdır.

Fakat yöneticilerin sadece proje amacının elde edilmesi üzerinde etkileri olabilir. Bunu da sonuçların gerçekleştirilmesi yoluyla sağlarlar. Proje yöneticilerinin genellikle projenin genel hedefine katkıda bulunacak direkt etkileri yoktur ve onlardan projenin kontekste bağlı kalmasını sağlamak için daha geniş politika ve programları izlemeleri beklenir.

Dikey mantıktaki **gerekli** ve **yeterli** koşullar ise bu konuya diğer bir yoldan bakılmasıdır. Bunlar:

- ✓ Amacı elde etmek **gerekli**dir **fakat** genel hedefe ulaşmak için tek başına **yeterli** **değildir**;
- ✓ Proje sonuçlarının üretilmesi **gerekli**dir **fakat** amacın elde edilmesinde **yeterli** **olmayabilir**;

- ✓ Proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sonuçların elde edilmesinde **gerekli ve yeterli** olmalıdır; ve
- ✓ Girdiler planlanmış olan faaliyetlerin uygulanmasında **gerekli ve yeterli** olmalıdır.

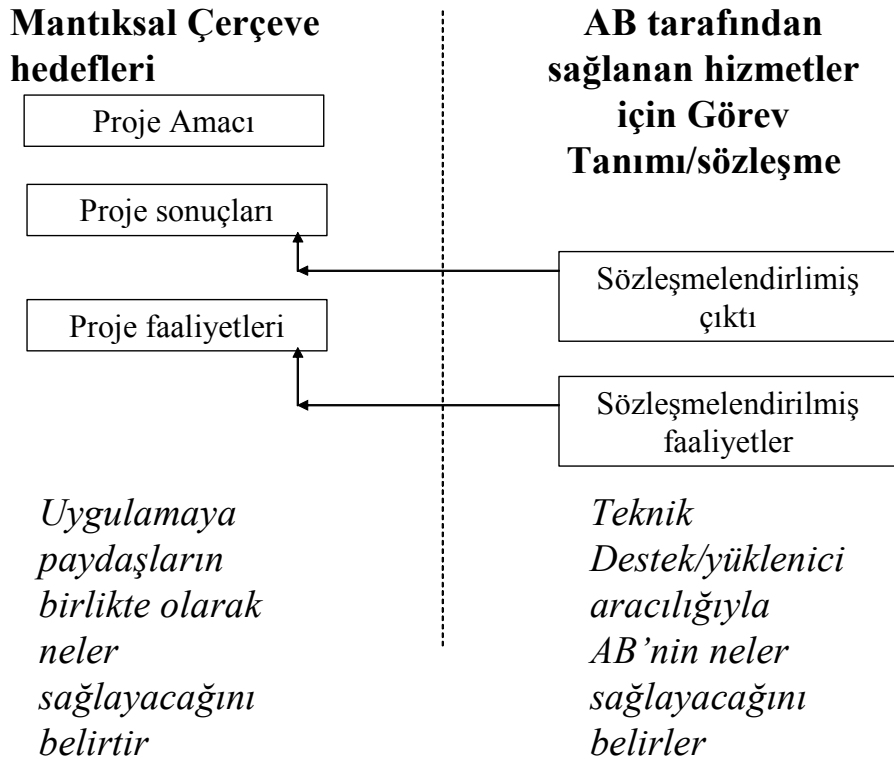
Bu genel mantık uygulanırken farkedilmesi önemli olan ise birçok kalkınma projesi bağlamında yönetim sorumlulukları genellikle paydaşlar arasında paylaşılır. Bu bazı yollardan “ortaklık” yaklaşımın özünü oluştururken asıl yönetim sorumluluklarının olabildiğince açık bir hale getirmek çok önemlidir ve bu gibi sorumluluklar genellikle yerel uygulayıcı organlar tarafından üstlenilir.

Proje sonuçları ve ‘kontratlandırılmış’ çıktılar

Yönetimin etkisi kapsamında proje sonuçları ile kontratlandırılmış çıktılar arasında bir ayırım yapmak faydalı olabilir. **Proje sonucu** (Mantıksal Çerçeve matrisinde de görüldüğü gibi) birçok farklı paydaşın (ör. ortak hükümet’in sağlık bakanlığı, yerel sağlık yönetim kurulları ve donörler tarafından fon sağlanan Teknik Danışman ekibini hizmetleri) eylemlerinin/faaliyetlerinin ürünüdür. Bu gibi durumlarda genellikle AB kontratlandırılmış herhangi bir Teknik Yardım/proje yöneticilerini proje sonuçlarından değil “**kontratlandırılmış**” **çıkılardan** sorumlu tutması uygundur. Proje sonuçlarının elde edilmesine katkıda bulunmak için kontratlandırılmış çıktılar yüklenicinin neler gerçekleştirmesi gerektiğini (kendi kontrolleri dahilinde) özellikle tanımlamalıdır.

Bu kavram aşağıda bulunan Figür 26’da gösterilmektedir.

Figür 26 – Proje sonuçları ile kontratlandırılmış olan çıktıların ilişkisi



Projenin ögeleri

Özellikle daha büyük ya da daha karışık projelerde birbiri ile yakından ilgili olan proje sonuçlarının, faaliyetlerinin ve girdilerinin projenin “öğeleri” olarak birlikte gruplamak faydalı olabilir. Bu “öğeler” aynı zamanda projenin “stratejileri” olarak da görülebilir.

Öğeler birçok olası kritere dayandırılarak tanımlanabilir. Dahil olanlar şunlardır:

- ✓ **Teknik Odak** (ör. bir araştırma ögesi, bir eğitim ögesi ve boşaltma havzası yönetim projesi dahilindeki bir mühendislik ögesi).
- ✓ **Yönetim sorumlulukları/ organizasyonel yapılar** (ör. Uzatma, araştırma ve Tarım Bölümünün yapısını yansıtmaya amacıyla bir tarım projesinin kredi ögesi).
- ✓ **Coğrafi Mevki** (ör. her 4 ülkede de bölgesel yasalara aykırı davranan insanlar için bir öge).
- ✓ **Kilit proje faaliyetlerinin evreler halinde hazırlanması** (ör. kırsal kesim elektrifikasyon projesinin her asıl aşaması için bir öge. Bu proje bir fizibilite çalışması, pilot testi, uygulama ve oluşturulan durumun devamlılığının sağlanması aşamalarına gerek vardır).

Projeye dahil edilmesi faydalı/uygun olabilecek öğelerin tanımlanması ve üzerlerinde karar verilmesi ise hedef ve strateji analizleri, önemli paydaşlarla konsültasyon ve yönetim perspektifinden “neyin mantıklı olduğu” göz önünde bulundurularak gerçekleştirilir.

Birden fazla öge içeren daha büyük projelerde birden fazla proje amacı (her öge için bir amaç şeklinde) oluşturulması düşünülebilir. Bu önemli miktardaki farklı proje sonuçlarını ayırmanın ve ayrıştırmanın pratik yolu olabilir.

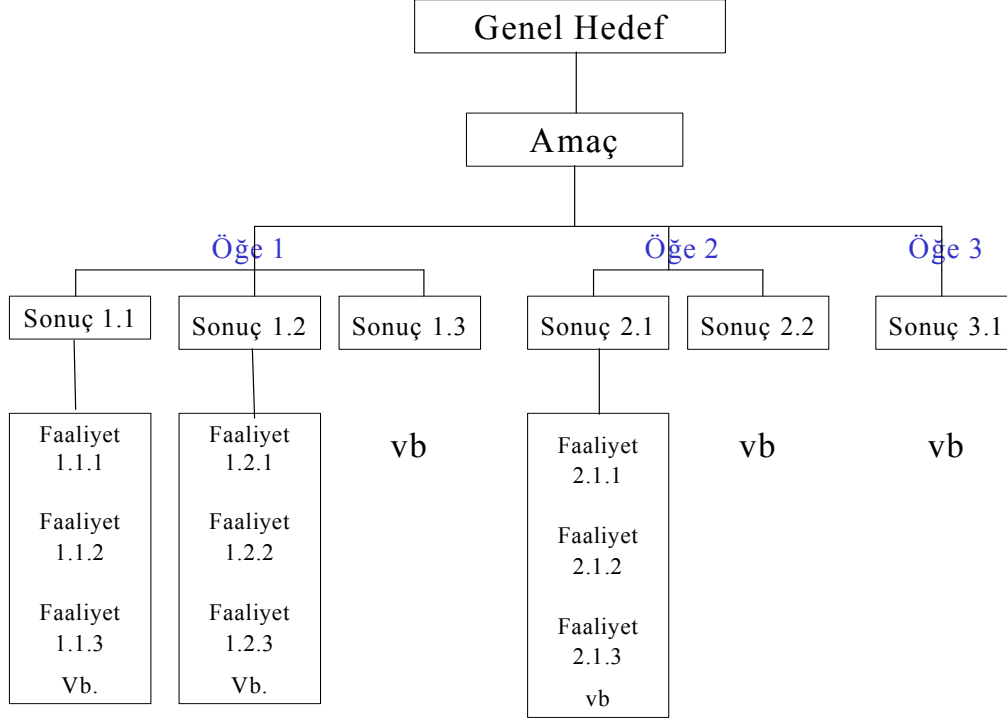
Hedef ağaçları ve referans sayıları

Matrisin ilk sütunun mantıksal yapısı düşünüldüğünde (ya da başkalarına açıklamaya çalışılırken) bunu gerçekleştirmenin en kolay yolu matrisi hedef ağacı biçiminde sunmaktır. Bu yol “araç-sonuç” hiyerarşisini daha açık bir şekilde ortaya koyar.

Mantıksal Çerçeve’de referans sayılarının kullanımıyla (ve ilgili olan faaliyet, kaynak ve bütçe programları) girdiler, faaliyetler ve sonuçlar açıkça birbirine bağlanır.

Figür 27’de referans sayılandırılmasının örneği gösterilmektedir.

Figür 27 – Referans sayılandırması ile hedef ağacı



Buradaki Mantıksal Çerçeve hedef ağacı örneğinde hedef hiyerarşisini yeniden yapılandırmak mümkün olabilir. Bu durum: (i) bir adet hepsini birleştiren proje amacından ziyade 3 ayrı proje amacının olması (her öge için bir tane); ya da (ii) “öge hedefi” gibi hedef ağacına diğer bir seviyenin eklenmesi ile gerçekleştirilebilir. Buradaki kilit konu MÇA gibi araçları kullanmaktan sorumlu kişilerin biçimleri kendi pratik ihtiyaçlarına göre uyarlama esnekliğinin olmasıdır. Eğer fikirler iyi ve mantık başarılıysa hedef hiyerarşisindeki seviye sayısı ya da kesin biçimler çok fazla önemsenmemelidir.

Açık ifadelerin yazılması ve mantığın ortak problemlerinin önlenmesi

Mantıksal Çerçeve matrisindeki hedef ifadeleri olabildiğince açık ve kesin olmalıdır.

Proje hedef hiyerarşisinin tanımlanmasını standartlaştırmak da faydalı olacaktır. Bu amaca yönelik olarak kullanılabilir olan şunlardır: (i) Genel Hedef “....’a katkıda bulunmak için....” olarak; (ii) hedef gruplarına sağlanan faydalar açısından Amaç “..... arttırıldı/iyileştirildi/vb.”; (iii) somut sonuçlar açısından Sonuç “..... gerçekleştirdi/üretildi/yapıldı/vb.”; (iv) Faaliyetler geniş zaman diliminde etken fiil kullanarak “..... hazırla, tasarla, yap, araştır” olarak ifade edilebilir.

Figür 28’ de bunun örneği görülmektedir.

Figür 28 – Hedef ifadelerinin yazılması

Hedef hiyerarşisi	İfade yazılımının örnekleme
Genel Hedef	İyileştirilmiş aile sağlığına ve ırmak ekosisteminin genel sağlığına katkıda bulunmak
Amaç	1. Nehir suyu kalitesi iyileştirildi
Sonuçlar	1.1 Evlerden ve fabrikalardan nehir sistemine direk boşaltılan atık-suyu miktarı azaltıldı 1.2 Atık-suyuna muamele standartları oluşturuldu ve etkili bir şekilde uygulandı
Faaliyetler (may not be included in the matrix itself, but rather presented in an activity schedule format)	1.1.1 Evler ve işletmelere temel teşkil edecek anketi uygula 1.1.2 Genişletilmiş kanalizasyon şebekesinin mühendislik şartnamesindeki maddeleri tamamla 1.1.3 İhale dokümanlarını hazırla, ihalelendir ve yükleniciyi seç 1.1.4 Fabrikaları temiz teknoloji kullanımına özendiricek teşvikler tanımla 1.1.5 Kamu bilgilendirme ve farkındalık kazandırma programları hazırla ve gerçekleştir 1.1.6 Vb.

Hedef ifadelerini belirlerken meydana gelen ortak problem, amaç ifadelerinin daha yüksek seviyedeki kazanımlar olarak değil de sonuçların toplamının yeniden ifadelendirilmesi olarak formüle edilmesidir.

Örneğin:

KÖTÜ UYGULAMA	İYİ UYGULAMA
Amaç sonuçların <u>toplamıdır</u> : “Su müdahalesi iyileştirilir ve ırmak suyuna direk boşaltım seviyesi azaltılır”	Amaç sonuçların <u>sonucudur</u> : “Irmak suyu kalitesi artırıldı”
Sonuçlar: 1.1 Atık-suyunun ırmağa direk boşaltımı azaltıldı 1.2 Atık-suyu müdahale standartları iyileştirildi ve uygulandı 1.3 Çevresel yönetim sorumlulukları konusunda kamu farkındalığı düzeltildi	

5.3.3 Dördüncü Sütun: Varsayımlar

Varsayımlar projenin başarısını etkileyebilecek (ya da belirleyecek hatta) potansiyele sahip dış faktörler olup proje yöneticilerinin direk kontrollerinin dışındadır. “Proje yöneticisinin kontrolünün dışında olan fakat projenin uygulamasına ve faydaların uzun süreli geçerliliğinin sağlanmasında etkili olabilecek dış faktörler nelerdir?” sorusunun cevabıdır.

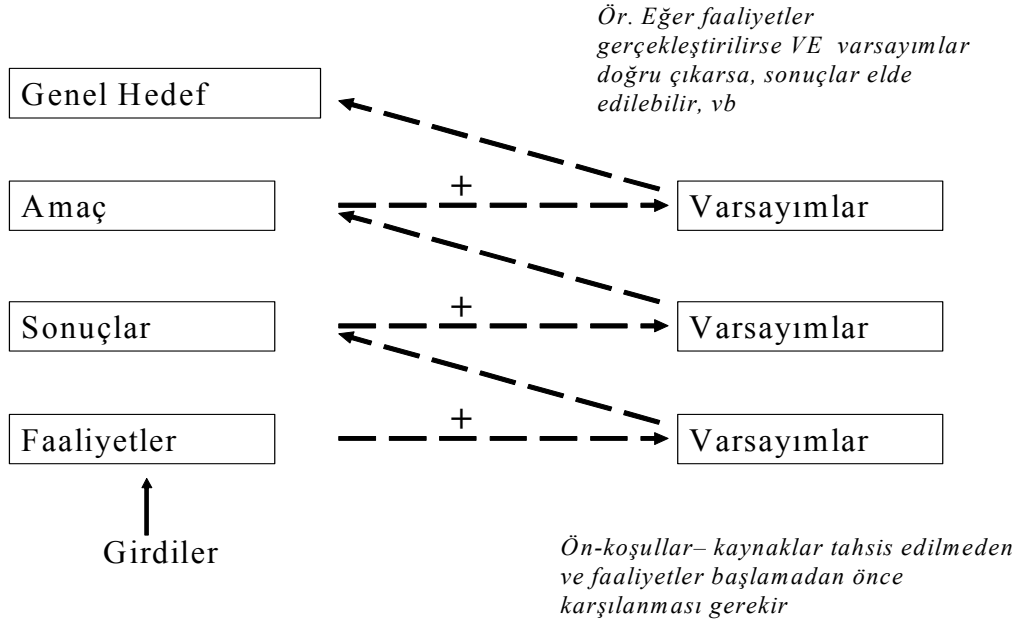
Varsayımlar mantıksal çerçevenin *dikey mantığının* bir parçasıdır. Aşağıdaki şekilde çalışır:

- ✓ Faaliyetler gerçekleştirildikten sonra ve eğer Varsayımlar doğru çıkarsa sonuçlar elde edilecektir;

- ✓ Bu seviyedeki Sonuçlar ve Varsayımlar yerine getirildikten sonra Proje Amacı elde edilecektir; ve
- ✓ Bu seviyedeki Amaç elde edildikten sonra ve Varsayımlar gerçekleştirildikten sonra Proje, Genel Hedefin elde edilmesine katkıda bulunulmuş olacaktır.

Bu ilişki Figür 29’da örneklendirilmiştir.

Figür 29 – Varsayımlar ile hedef hiyerarşisinin ilişkisi



Varsayımları nasıl tanımlarız?

Varsayımlar genellikle analiz aşamasında ileriye yönelik olarak tanımlanır. Paydaşların, problemlerin, hedeflerin ve stratejilerin analizinin yapılması projenin gerçekleştirildiği “çevreyi” etkileyebilecek fakat projenin direk olarak kontrol edemediği konuları (ör. politika, kurumsal, teknik, sosyal ve/veya ekonomik konular) vurgular.

Proje için strateji seçilirken proje uygulama stratejisinde değinilmeyen fakat ne yazık ki projenin başarısını etkileme potansiyeline sahip olan ve aynı zamanda problem ve hedefler analizinde tanımlanmış bazı konular vardır

Örneğin, ırmak suyu kirlilik projesinin paydaş, problem ve hedef analizlerinin sonucunda seçilmiş olan strateji, katı atıkların direk ırmağa boşaltımına yönelik olarak Çevre Koruma Örgütü ile direk olarak çalışılmasını dahil etmemiştir. Proje amacını elde etmek için dolayısıyla ÇKÖ’nün katı atık boşaltımını düzenleme kapasitesini arttırmasına yönelik olarak bazı varsayımların yapılması gerekmektedir.

Proje hedef hiyerarşisini tartışarak ve daha detaylı analiz ederek paydaşlarla yapılan konsültasyonlar yoluyla ilave varsayımların tanımlanması gerçekleştirilebilir. (ör. Teknik fizibilitenin analizi, maliyet-fayda, çeresel etki değerlendirmesi analizleri yoluyla, vb.).

İrmak suyu kirlilik örneğinde yer alabilecek diğer önemli varsayımlar aşağıdakileri içerebilir. Bunlar:

- | | |
|---|---|
| 1 | Yağış miktarı ve ırmak akışı (projenin kontrolünün ötesinde olup fakat ırmakta bulunan kirletici maddelerin düzeyi/ yoğunluluğundaki değişimler açısından kritik öneme sahiptir) |
| 2 | Hane halklarının ve işletmelerin iyileştirilmiş kanalizasyon bağlantıları için daha fazla ödeme yapmaya istekli olmaları (ön tartışmalar yoluyla olumlu olarak belirtildi fakat henüz tam olarak onaylanmadı) |
| 3 | Su kirliliğine değinmek için başından sonuna kadar aynı kararlılıkta sürdürülecek olan politik taahhüt (hiçbir şekilde garanti olmayan fakat sürekliliği olan faydaların gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini önemli bir şekilde etkileyecek potansiyele sahip yine bazı olumlu ön göstergeler) |

Başlangıç varsayımlarımızla ne yaparız?

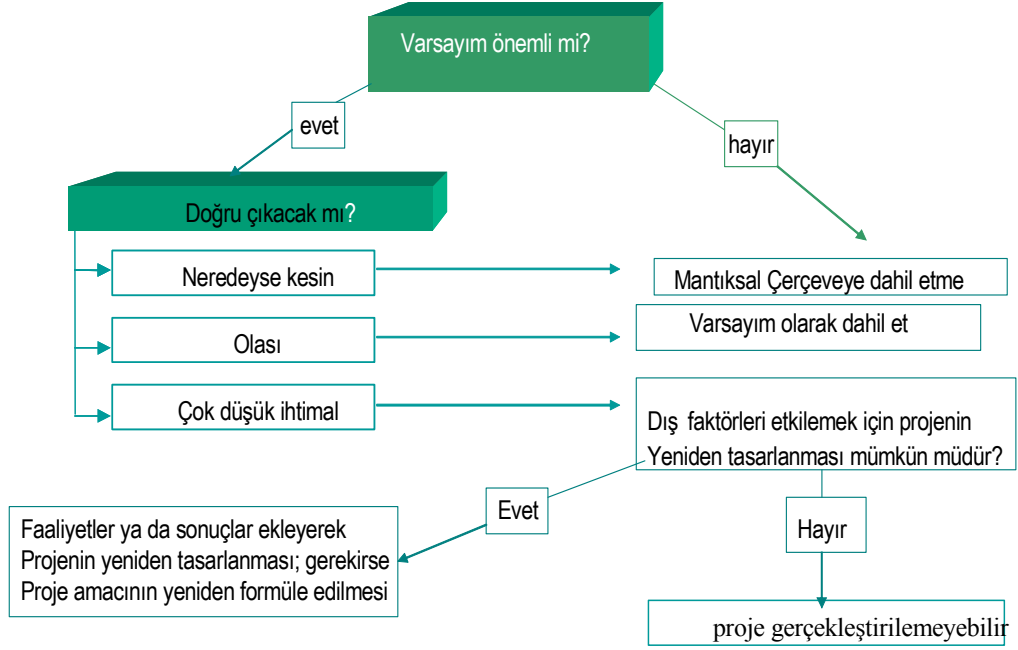
Projenin “fizibilite” (başarı olasılığı) değerlendirmesine yardımcı olması için bu varsayımların doğru çıkma olasılığının ilave analizi gerekmektedir. Bunu yapmanın belirlenmiş bir yolu olmamakla birlikte bir dereceye kadar öznellik de söz konusudur.

Örneğin, yağış miktarı ve ırmak akışı ile ilgili olarak “bir yılda Xmm yağış miktarı ve saniyede Xmega litre ırmak akışı” gibi başlangıç analizleri yapılabilir. “Bu seviyelerin gerçekleşme olasılığı nedir?” cevaplanması gereken diğer sorudur. Geçmiş kayıtların incelenmesi yoluyla bu belirlenebilir. Eğer daha sonra bunun gerçekçi olmayan bir varsayım olduğunu düşünürsek (yağış miktarı ve su akışı eski kayıtlara göre başlangıç varsayımlarından daha düşük) proje tasarımında buna değinip değinemeyeceğimizi görmek için bazı adımların atılması gerekir (ör. ilave girdiler, faaliyetler ve/veya sonuçlar ya da farklı hedefler). Belki de atık suyu boşaltımını azaltmaya yönelik hedeflerin artırılması gerekmektedir ya da alternatif olarak ırmak suyu akıntısının ırmağın yukarı kısmıyla sınırlı kalması için diğer eylemlerin gerçekleştirilmesi gerekebilir (akışın sağlanmasına yardımcı olmak için). Belki de başka bir projenin (ya da proje ögesi) tasarlanması ve bu spesifik konuyla ilgilenmesi için başlatılması gerekmektedir. Eğer bu varsayımla etkili olarak ilgilenilemezse en azından mevcut şartlar itibarıyla çalışılmaz olduğu için projeden vazgeçilmelidir.

Dış koşulların öneminin ve olasılığının karşılanması projenin ne kadar “riskli” olduğu değerlendirmesinin bir parçasıdır. Bazı varsayımlar projenin başarısı üzerinde kritik bir öneme sahipken bazıları da daha az bir önem taşır. Asıl konu farklı paydaşların farklı görüşlerinin de dahil olduğu uygun dağılımdaki yeterli bilgilerin toplanması ve analiz edilmesidir. Bir grup için çok önemli olduğu düşünülen bir varsayım diğerleri için önemli olmayabilir. Farklı perspektiflerin paylaşılması planlama sürecinin önemli bir parçasıdır.

Tasarı esnasında Varsayımların öneminin değerlendirmesi Figür 30’da gösterilen karar verme grafiği ile gerçekleştirilir.

Figure 30: Varsayımların Değerlendirilmesi

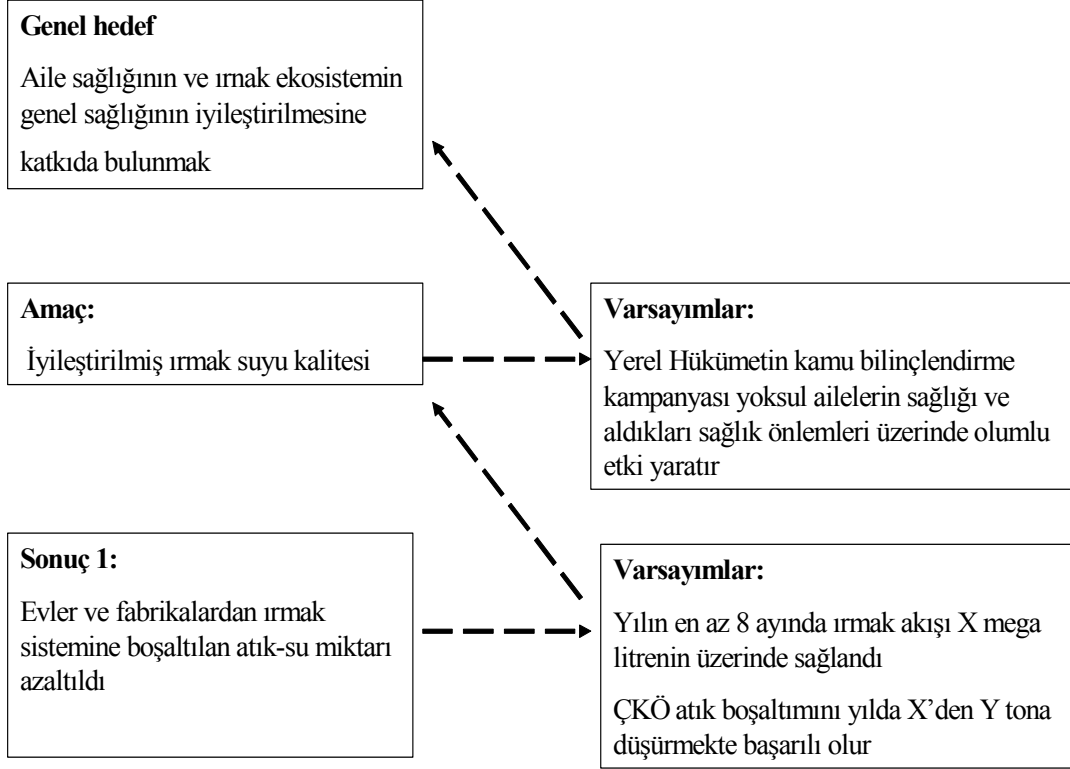


Varsayımların analiz ve test edilmesiyle ve projenin hala “gerçekleştirilebilir” olarak görülmesiyle Mantıksal Çerçeve matrisinde bulunması gerekenler sadece gerçekleşmesi muhtemel olanlardır. Fakat proje uygulanması esnasında bunların dikkatli bir şekilde izlenmesi gerekmektedir. Daha sonra bunlar projenin izlenmesinin ve risk yönetim planının bir parçası olurlar.

Mantıksal Çerçeve matrisine dahil edilebilecek olan varsayımların bir örneği Figür 31’de gösterilmektedir.

Figür 31 – Varsayımların örneği

Mantıksal Çerçeve matrsindeki varsayımların örneği



5.3.4 İkinci ve üçüncü sütunlar: Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları

Proje tanımının ve varsayımlarının taslağı hazırlandıktan sonraki (matrisin 1nci ve 4ncü sütunu) görev, hedeflerin elde edilmesinin (sütun 2) ve bu bilgi kaynaklarının (sütun 3) ölçülmesi ve raporlanmasında kullanılabilecek olan göstergelerin tanımlanmasıdır çünkü göstergelerin ve doğrulama kaynaklarının analiz edilmesi esnasında matris çapraz olarak okunur ve buna da “yatay mantık” denir.

Göstergeler

Tarafsız Doğrulanabilir Göstergeler projenin hedeflerini operasyonel olarak ölçülebilir terimler açısından (nitelik, nicelik, zaman – ya da **NNZ**) tanımlar. TDG’yi belirtmek hedeflerin fizibilitesinin kontrol edilmesine ve projenin izleme ve değerlendirme sistemlerinin temelini oluşturulmasına destek olur. “Planlanmış olanın gerçekleşip gerçekleşmediğini nasıl bilebiliriz? Başarıyı nasıl doğrulayabiliriz?” sorularına cevap olarak oluşturulmuşlardır.

TDG’ler kabul edilebilir maliyete tutarlı bir şekilde ölçülebilir olmalıdırlar.

İyi bir TDG **SMART** olmalıdır:

- ✓ Ölçmesi varsayılan net hedefleri olması (Specific)
- ✓ Ölçülebilir olması (nitelik ya da nicelik açısından - Measurable)
- ✓ Kabul edilebilir bir maliyetle elde edilebilir olması (Available)
- ✓ Yöneticinin ihtiyacı olan bilgiyle ilgili olması (Relevant)
- ✓ Zaman-sınırı olması– böylece biz de hedef/amacın ne zaman gerçekleşebileceğini biliriz (Time – bound)

Bunlara ilave olarak Göstergeler birbirlerinden bağımsız olmalıdırlar. Müdahale Mantığındaki her bir gösterge sadece bir hedefle ilgili olmalıdır, ör. ya Genel Hedefle, ya Proje Amacı ya da sadece bir tane Sonuçla. Örneğin, Sonuç seviyesindeki göstergeler Faaliyet seviyesinde ifade edilmiş olanın özeti olmamalıdır fakat faaliyet uygulamasının ölçülebilir sonuçlarını tanımlamalıdır.

Çoğunlukla her hedef ifadesi için birden fazla göstergenin oluşturulması gereklidir. Örneğin, bir gösterge **nitelik** açısından iyi bilgi sağlasa da **nicelik** konularına (hedef kitlenin fikirleri gibi) odaklanan başka bir gösterge ile tamamlanması gerekmektedir. Aynı zamanda çok fazla göstergeyi dahil etme tuzağına düşmemek önlenmelidir. Proje yöneticilerinin ve değerlendiricilerin hedeflerin halihazırda gerçekleşmekte/gerçekleşmiş olduğuna karar vermelerine yardımcı olması için en az düzeydeki bilgiyi toplamak esas prensip olmalıdır.

Tarafsız Doğrulanabilir gösterge'nin özelliği toplanmış olan bilginin eğer farklı kişiler tarafından da toplansaydı aynı olmasıdır (ör. bir kişinin subjektif fikrine/önyargısına açık değildir). Niceliksel değişiklikleri ölçmek niteliksel değişiklikleri ölçmekten daha kolay gerçekleştirilir.

TDG'ler öndeğerlendirme aşamasında tanımlanmalıdır (ve bazen hazırlayıcı bir yol ile tanımlama aşamasında). Fakat çoğunlukla uygulama esnasında yöneticilerin pratik bilgi ihtiyaçları ve bilgi toplamanın kolaylığı daha belirgin hale geldiğinde göstergelerin detaylandırılarak belirlenmeleri gerekir.

Figür 32, AB'nin Aralık 2002'deki "Ülke Performans Değerlendirmesindeki göstergelerin kullanılması için olan Kılavuzları"nda kullanılan terminolojiyi ve hedef hiyerarşisindeki seviyeler arasındaki ilişkiyi açıklar.

Figür 32 – Mantıksal Çerçeve ve Gösterge Terminolojisi arasındaki bağlantı

Mantıksal Çerçeve hedef terminolojisi	Gösterge terminolojisi
Genel hedef	Etki göstergeleri
Amaç	Sonuç göstergeleri
Sonuç	Çıktı göstergeleri

Doğrulama Kaynakları

Doğrulama kaynağı göstergelerin formüle edilmesi ile aynı zamanda gözden geçirilmeli ve belirtilmelidir. Böylece Göstergelerin makul bir zaman, para ve efor pahasına gerçekçi bir şekilde ölçülebilir ölçülemeyeceğini test etmeye yardımcı olacaktır. DK'nın belirtmesi gerekenler şunlardır:

- ✓ Bilgi **nasıl** toplanmalıdır (ör. idari kayıtlardan, özel çalışmalardan, model anketlerden, gözlemler, vb.) ve/veya belgelenmiş mevcut kaynaklar (ör. ilerleme raporları, proje hesapları, resmi istatistikler, mühendislik tamamlama sertifikaları vb.)
- ✓ Bilgiyi **kim** sağlamalıdır/toplamalıdır (ör. saha çalışanları, sözleşmeli anket ekipleri, bölge sağlık ofisi, proje yönetim ekibi)
- ✓ **Ne zaman/Ne kadar sıklıkla** bu sağlanmalıdır. (ör. aylık, 3 aylık, yıllık, vb.)

Kurumsal güçlendirme hedeflerini desteklemek için paralel bilgi sistemlerinin yaratılmasını önle ve ilave masrafları mümkün olduğunca en aza indir. Tüm bunların birincil amacı gerekli olan bilginin, varolan sistemler aracılığıyla ya da en azından varolan sistemlerin iyileştirilmesini destekleme yoluyla toplanıp toplanmadığını görmektir. “Büyük resim” için İstatistik Bürosu, yerel araştırma kurumları ve iş raporları faydalı kaynaklar olabilirler. Yerel seviyede – sivil toplum örgütleri, yerel hükümet kurumları ve diğer hizmet kurumları proje uygulayıcılarına tuttukları kayıtlar sayesinde gerekli olan bilgiyi sağlayabilirler. Burdaki asıl amaç ise yenileri oluşturmadan önce mevcut sistemleri ve kaynakları (mümkün ve uygun olan yerlerde) güçlendirmektir.

Doğrulama Kaynaklarının karışıklığı ile maliyetinin arasında çoğunlukla direk bir ilişki vardır (ör. bilgi toplamanın ve analizin kolaylığı). Eğer TDG çok pahalı ya da toplaması çok karışık bulunursa daha basit, ucuz ve çoğunlukla dolaylı olan TDG ile değiştirilmelidir: ör. çiftçilikle uğraşan kimselerin gelirleri hakkında detaylandırılmış model anket gerçekleştirmektense (proje Amacı ya da Genel Hedef seviyesindeki gelir artışlarını ölçmek için) birtakım grup durum çalışmaları gerçekleştirerek evlerde bulunan değerli mallardaki değişimlerin değerlendirilmesi daha pratik olacaktır.

Göstergeleri ve doğrulama kaynaklarını belirtirken akılda bulundurulması gereken önemli soru ise “Bu bilgiyi kim kullanacak?”. Bir kez daha projenin yerel paydaşlar/uygulayıcı ortaklar tarafından “sahiplenilmesi” gerektiği gerçeğinin ışığında öncelikli öneme onların ihtiyaçlarına yönelik olan bilgiler sahiptir. Dolayısıyla göstergeler sadece “bağış yapan kişinin” (ya da teknik yardıma fon sağlayan kişinin) isteklerini yansıtmamalı aynı zamanda yerel yöneticilerin isteklerine de yer vermelidir. Bunu belirlemenin en iyi yolu yerel bilgi sistemlerinin nasıl çalıştığının anlaşılması ve yerel paydaşlara ilgili Tarafsız Doğrulama Göstergeleri ve Doğrulama Kaynaklarını tanımlamada öncelik verilmesidir.

Projenin Genel Hedef seviyesindeki Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları

Proje’nin Genel Hedefi, proje spesifik müdahalesini daha geniş bir politikaya veya program konteksine bağlar ve projenin katkıda bulunduğu daha uzun vadeli kalkınma hedefini (ler) belirtir. Bu nedenle projenin bu genel hedefine katkıda bulunmak için bilgi toplama çoğunlukla projenin kendi (ya da proje’nin yeterliliği içinde) sorumluluğunda değildir. Yine de projeyi planlayan kişiler için hangi politika/sektör göstergelerinin kullanılacağını (ya da belirlenmiş olan hedefler) ve bu bilgilerin nasıl toplandığını (Doğrulama Kaynakları) belirlemek faydalıdır. Bu durum proje yöneticilerinin çalıştıkları politika/sektör konteksini anlamalarına yardımcı olabilir ve daha uzun vadeli bir vizyona odaklanmalarını sağlar.

Bu nedenle proje yöneticilerinin perspektiflerinden sonuç ve amaç göstergeleri ve Doğrulama Kaynakları en yüksek öneme sahiptir.

İrmak suyunun kirliliğini azaltma projesinin “Amacının” muhtemel doğrulama kaynağı ve göstergelerinin örneği Figür 33’de gösterilmektedir.

Figür 33- Gösterge ve doğrulama kaynağı örneği

Proje tanımı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları
--------------	-------------	----------------------

Amaç Irmak suyunun kalitesi iyileştirildi	<p>Gösterge: Ağır metal bileşimlerin (Pb, Cd, Hg) yoğunluğu ve işlemde geçirilmemiş kanalizasyon</p> <p>Nitelik: 2003 yılındaki seviyelere kıyasla %25 oranında bir azalma var mı</p> <p>Nicelik: Ve oluşturulmuş olan ulusal sağlık/kirlilik kontrol standartlarını karşılar</p> <p>Zaman: 2006 yılının sonuna kadar</p>	Çevre Koruma Örgütü ile Irmak Yetkilisinin ortaklaşa gerçekleştirdikleri haftalık su kalitesi anketleri ve aylık olarak Yerel Çevre Bakanına bildirilir (Proje Yürütme Komitesinin başkanı).
---	---	--

5.3.5 Mantıksal Çerçeve matrisi taslağının tamamlanması

Gösterge faaliyetlerinin analizi ve kaynak ve maliyet etkilerinin değerlendirmesi esnasında yapılması gereken daha çok çalışma olduğundan bu aşamada Mantıksal Çerçevenin hazırlanmasının planı hala taslak biçimindedir.

Hatırlanması gereken nokta, MÇY kapsamlı adımların yer aldığı bir dizin olarak sunulmasına rağmen, pratikte kendini tekrar eden bir süreçtir. Bu süreçte, her bir analitik aracın tekrar üzerinden geçilir ve yeni bilgiler ortaya çıktıkça uygulama yinelenir. Böylece hedeflerin, varsayımların ve göstergelerin/Doğrulama Kaynaklarının çerçevesi göz önünde bulundurulana kadar faaliyet programlaması, kaynak ve maliyet analizi *detaylandırılmaz*. Proje amacının ve sonuçlarının analizinin yapıldığı sırada faaliyetler, kaynaklar ve maliyetler hakkında ön çalışma yapılmalıdır. Eğer yapılmazsa, maliyet/kaynak sınırlamalarına bağlı olarak ansızın daha geniş çerçeveye sahip hedeflerin “gerçekleştirilemez” olarak saptanması riski vardır.

Irmak Suyunun Kirliliğini Azaltma projesi hakkındaki taslak Mantıksal Çerçeve matrisinde bulunan kilit öğelerin nasıl görüldüğünün (bu hazırlık aşamasında) örneği Figür 34’de gösterilmektedir.

Figür 34 – Taslak Mantıksal Çerçeve Matrisindeki kilit öğelerin örneği

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Yolları	Varsayımlar
Genel hedef İyileştirilmiş aile sağlığına ve ırmak ekosisteminin genel sağlığına katkıda bulunmak	- Özellikle ırmak boyunca yaşayan düşük gelirli aileler arasında su kaynaklı hastalıklar, deri enfeksiyonları ve ağır metallerin neden olduğu kan hastalıkları 2008 yılına gelindiğinde % 50 oranında azaltıldı	- Belediye’ye ait devingen ekipler tarafından anne ve çocuk sağlığı ile ilgili belediyeye ait hastane ve klinik kayıtları toplandı. Çevre Koruma Örgütü tarafından sonuçlar Çevre Yıllık Durum hakkında olan raporda özetlenmiştir.	
Amaç Irmak suyu kalitesi iyileştirildi	- Ağır metal bileşimlerin yoğunluğu (Pb, Cd, Hg) ve işlemde geçirilmemiş kanalizasyon% 25 oranında azaltıldı (2003 yılındaki	- Çevre Koruma Örgütü ile Irmak Yetkilisinin ortaklaşa gerçekleştirdikleri haftalık su kalitesi anketleri ve aylık olarak Yerel Çevre Bakanına bildirilir (Proje	- Yerel Hükümet tarafından yapılan kamu bilinçlendirme kampanyalarının ailelerin sağlık önlemlerinin ve hijyen uygulamalarının üzerinde olumlu etkisinin olur

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Yolları	Varsayımlar
	seviyelere kıyasla) ve 2007 yılının sonuna kadar oluşturulmuş olan ulusal çevre/kirlilik kontrol standartlarının karşılanması	Yürütme Komitesinin başkanı).	- Balıkçılık kooperatifleri üyelerinin balık “avlama” alanlarını istismar etmelerini etkili bir şekilde sınırlandırır.
Sonuç 1 Evlerden ve fabrikalardan nehir sistemine direk boşaltılan atık-suyu miktarı azaltıldı	- Fabrikalar tarafından üretilen atık suyunun % 70'i ve evlerde üretilenin % 80'i 2006 yılında fabrikalarda işlem görecektir	- Belediyelerin 2003 ve 2006 yılları arasında hane halkları ve fabrikalar hakkındaki yıllık örnek anketler	- Yukarıda belirtilmiş olan ırmağın bir yılda en az 8 ay saniyede X mega litre akması sağlandı - İrmağın yukarıdaki su kalitesi aynı kalır
Sonuç 2 Atık-suyu müdahale standartları oluşturuldu ve etkili bir şekilde uygulandı	- 2005 yılına kadar mevcut olan 4 müdahale fabrikası ÇKÖ'nün kalite standartlarını karşılar (ağır metaller ve kanalizasyonun içerdikleri)	- ÇKÖ denetimleri (yeniden gözden geçirilen standartlarını ve iyileştirilmiş denetim yöntemlerini kullanarak) üç ayda bir gerçekleştirildi ve Proje Yürütme Komitesine raporlandı	- Yılda X'den X tona fabrikaların katı atık boşaltım seviyesini azaltmakta ÇKÖ başarılıdır.
Vb			

Daha öncede bu Kılavuzda söz edildiği üzere Mantıksal Çerçeve matrisi her sonuca yönelik olan indikatif faaliyetleri dahil edebilir ya da etmeyebilir. Fakat, hangi seçenek tercih edilirse edilsin, muhtemel kilit faaliyetlerin hangileri olacağının düşünülmesine hala gerek vardır yoksa özellikle zamanlama, kaynak ve maliyete bağlı olarak planın fizibilitesi değerlendirilemez. Dolayısıyla buradaki konu faaliyetleri düşünmeye gerek olup olmadığından ziyade **nerde ve nasıl belgeleneceğinin düşünülmesidir**.

5.4 Faaliyet, kaynak ve maliyet programları

5.4.1 Genel Bakış

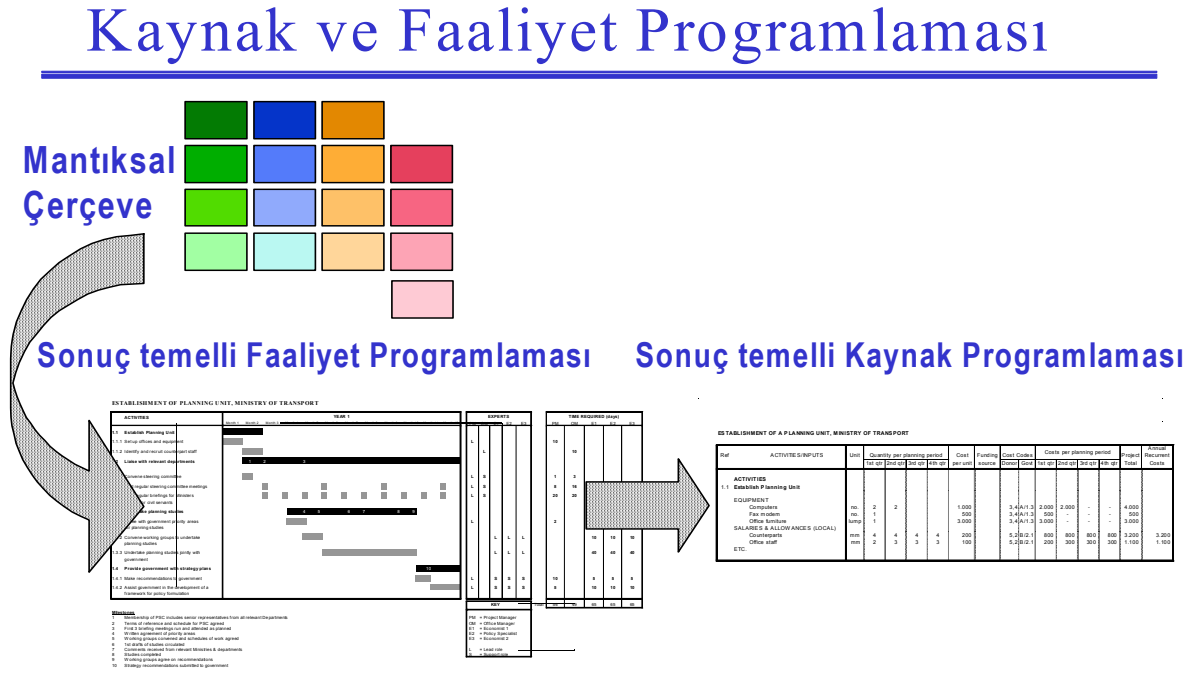
Faaliyet programı proje faaliyetlerinin grafiksel olarak sunulması ve analiz edilmesi için olan bir formattır. Faaliyetlerin mantıksal sıralamalarını, beklenen sürelerini ve aralarında varolan herhangi bir bağılılığı tanımlamaya yardım eder ve yönetim sorumluluğunun tahsis edilmesi için temel sağlar. Hazırlanmış olan Faaliyet Programı ile daha detaylı kaynak belirtimi ve maliyetlerin programlaması gerçekleştirilebilir.

Fizibilite çalışması esnasında hem Faaliyet hem de Kaynak Programlarının taslağının çıkartılması gerekmektedir. Bu bilgi olmadan özellikle maliyet- fayda analizi açısından fizibilite yeterince değerlendirilemez

Gerekli olan detay seviyesi projenin yapısına ve ölçeğine, proje çevrimindeki aşamasına ve beklenen uygulama metodlarına bağlıdır. Özellikle proje uygulamasının başlaması tasarım çalışmasından bir yıl ya da uzun bir süre sonra ise (finansman onaylaması için gereken zamana, finansman anlaşmasını tamamlamaya ve gerekirse danışman kontratlandırmasına bağlı olarak) planlama aşaması esnasında çok fazla detay belirtmeye çalışmak uygun olmayacağından faaliyetler indikatif olarak belirtilmelidir.

Kaynak programları ve bütçede olduğu gibi faaliyet programları da proje sonuçlarının (Mantıksal Çerçev matrisinde belirtildiği gibi) elde edilmesine açıkça bağlanmalıdır. Bu bağlantı Figür 35’te örneklendirilmiştir.

Figure 35 – Mantıksal Çerçeve, faaliyet ve kaynak programlaması arasındaki bağlantı



Mantıksal Çerçeve analizi yoluyla tanımlanmış olan asıl Faaliyetler, proje sonuçlarının elde edilmesi için projenin gerçekleştirmesi gerekenlerin bir özetidir. Kilit faaliyetlerin muhtemel aşamalandırılmasına ve zamanlamanın belirlenmesine yardım eden Faaliyet Programlamasına dolayısıyla bunlar temel oluşturabilir.

Aşamaları takip ederek tamamlanmış olan detaylandırılmış faaliyet programlaması aşağıda Figür 37’de gösterilmektedir.

Adım 2 – Faaliyetlerin Yönetilebilir İşlere Bölünmesi

Finansman onaylanana ve proje’nin uygulanması başlayana kadar bu aşama uygun olmayabilir.

Faaliyetleri alt-faaliyetlere ya da işlere bölmenin amacı onları yeterince basit hale getirerek kolayca organize edebilmek ve kolayca yönetmektir. Bu teknik ile bir Faaliyet alt-faaliyetlere bölünür ve daha sonra her bir alt-faaliyet kendi içinde işlere bölünür. Her iş daha sonra bir kişiye tahsis edilir ve onun kısa dönemli amacı haline gelir.

Buradaki asıl başarı ise detay düzeyini doğru belirlemektir. En yaygın olarak yapılan hata ise Faaliyetlerin çok fazla detaya bölünmesidir. Planlayanın elinde gerekli olan kaynak ve zamanlama tahmini için yeterli derecede detay bulunduğu ve işi yapmaktan sorumlu olan kişinin ne yapılması gerektiği hakkında yeterli direktifi olduğunda bölme işlemi bırakılmalıdır. Bu ise proje uygulayıcıları tarafından işlerin bireysel olarak planlanmaya başladığı zamandır.

Adım 3 – Sıralamanın ve Bağımlılıkların Açıklanması

Faaliyetler yeterli detaya bölündükten sonra birbirleriyle ilişki içinde olmalıdırlar. Bu sayede aşağıda yazılı olanlar belirlenir:

- ✓ *sıralama* – ilgili Faaliyetler hangi sıra ile gerçekleştirilmelidir?
- ✓ *bağımlılıklar* – bir Faaliyetin başlaması ya da bitmesi diğer bir Faaliyete bağlı mıdır?

Bu durum bir örnek ile en iyi anlatılabilir. Bir evin yapımı birbiriyle ilgili olan bir takım ayrı faaliyetlerden oluşur: temel atımı; duvarların yapılması, kapıların ve pencerelerin takılması; duvarların sıvanması; çatının yapılması; tesisatın kurulması. Sıralamanın gösterdiği gibi temelin kazılması duvarların yapılmasından önce gelir; aynı zamanda duvarlar belli bir yüksekliğe gelmeden duvarların ve kapıların takılmayacağı gerçeğini bağımlılıklar ortaya koyar; ya da tesisat tamamen kurulmadan sıvama işlemi bitirilemez. Bağımlılık bazen birbiriyle ilgisiz olmasına rağmen aynı kişi (ör. kişi tüm işleri aynı zamanda tamamlayamayabilir) tarafından gerçekleştirilen Faaliyetler arasında da ortaya çıkabilir.

Adım 4 – Faaliyetlerin Başlangıç Zamanının, Sürelerinin ve Tamamlama Zamanının Tahmin Edilmesi

Zamanlamanın belirlenmesi her iş’in süresi hakkında gerçekçi tahmin yapılmasını ve daha sonra olası başlangıç ve bitiş tarihlerinin oluşturulması için Faaliyet Programlamasına yansıtılmasını dahil eder. Fakat ne yazık ki zamanlamayı tahmin ederken çok emin olunamaz. En azından tahminlerin gerçekçi olmasını sağlamak için gerekli teknik bilgi ve tecrübeye sahip olan kişilere danışılmalıdır.

Faaliyet programlamasının hazırlanması esnasında ortaya çıkan en yaygın problem ise gereken zamanın küçümsenmesidir. Bu durumun oluşmasının nedenleri ise şunlardır:

- ✓ gerekli Faaliyetlerin ve işlerin dışarıda bırakılması
- ✓ Faaliyetlerin birbiriyle olan bağlantısına yeterince izin verilmemesi
- ✓ kaynak tamamlamasına izin verilmemesi (ör. aynı kişinin ya da teçhizatın iki ya da daha fazla iş için aynı zamanda görevlendirilmesi)

- ✓ sonuçların kısa zamanda elde edileceğine taahhütle etkileme arzusu

Adım 5 – Asıl Faaliyetlerin Programlamasının Özetlenmesi

Asıl Faaliyetleri oluşturan bireysel işlerin zamanlamasının belirtilmesinden sonra asıl Faaliyetin kendisinin başlangıç zamanının, süresinin ve tamamlanmasının özetinin sağlanması faydalı olacaktır.

Adım 6 – Kilometre Taşlarının Tanımlanması

Kilometre taşları proje uygulamasının izlenmesi ve yönetilmesinde temel sağlayabilir. Bu kilit olaylar proje ekibine ilerleme konusunda ölçüt olur ve elde etmek isteyecekleri bir hedef sağlarlar. En basit kilometre taşı ise her Faaliyetin tahmini bitiş tarihidir – ör. *eğitim ihtiyaçları değerlendirmesi Ocak 200x'de tamamlanacaktır.*

Adım 7 – Uzmanlığın Tanımlanması

İşler belli olduğunda gerekli uzmanlık tipinin belirlenmesi mümkün olur. Genellikle mevcut olan uzmanlık önceden bilinir. Bununla birlikte bu durum mevcut insan kaynakları ile eylem planının gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğinin kontrol edilmesi için iyi bir fırsat sağlar.

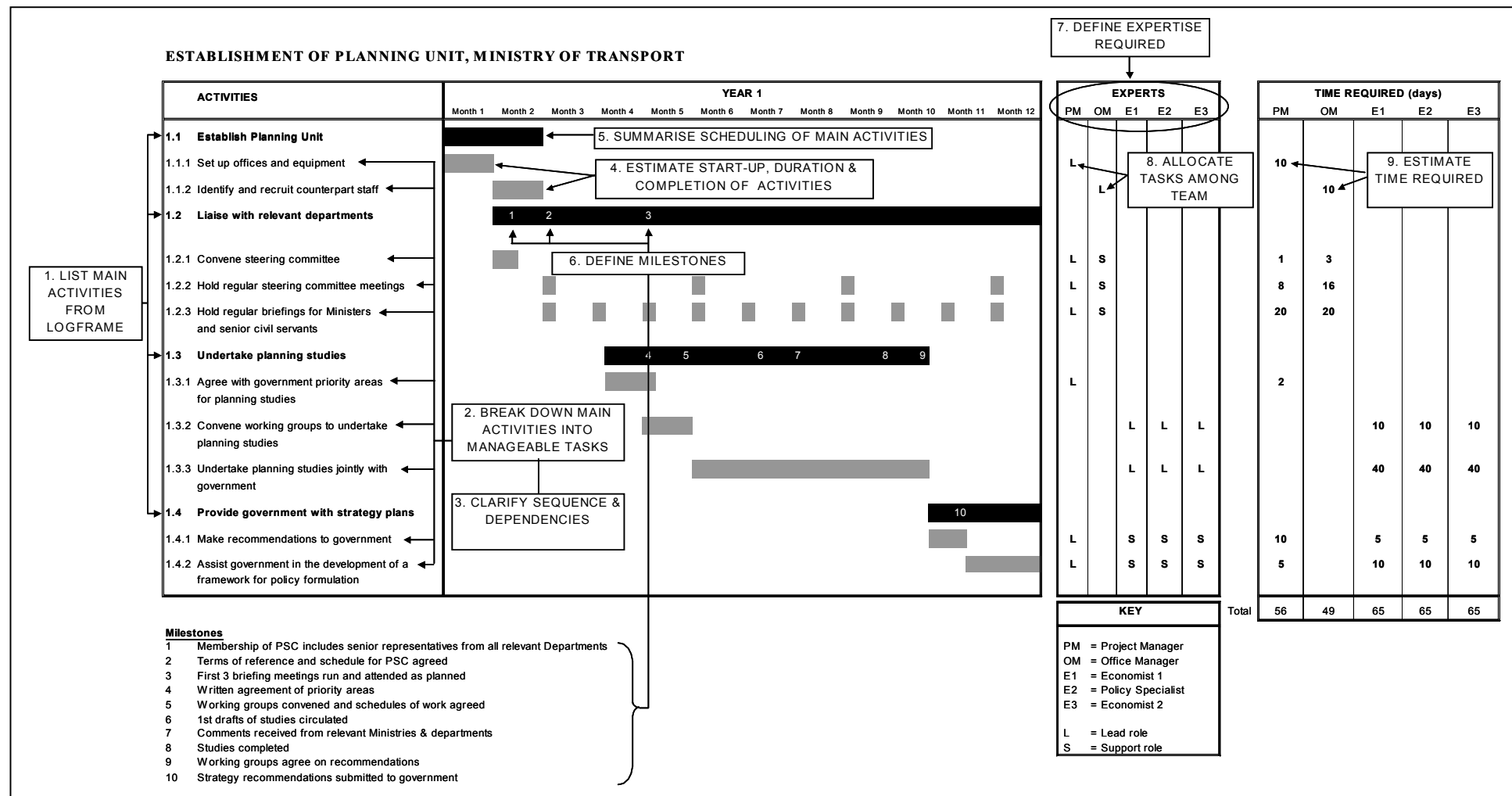
Adım 8 – İşlerin Ekip Arasında Ayrılması

Bu durum sadece kimin ne yaptığının söylenmesinden daha fazlasını içerir. İşlerin ayrılması ile birlikte kilometre taşlarının gerçekleştirilmesi sorumluluğu ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, bu yolla her ekip üyesinin – proje yöneticisine ve diğer ekip üyelerine olan – sorumluluğu belirlenir. Bu nedenle İş ayrımı ekibin her üyesinin kapasitesini, becerilerini ve tecrübesini göz önünde bulundurarak gerçekleştirilmelidir. Ekip üyelerine işler devredilirken önemli olan onlardan nelerin beklenildiğini onların anlamalarını sağlamaktır. Eğer anlamazlarsa, belirlenmiş olan işlerin detay düzeyi arttırılmak zorunda kalabilir.

Tablo 36 – Kesin olmayan Faaliyet Çizelgesi Örneği –Ön Değerlendirme Aşamasında Oluşturulur.

Sonuçlar ve Gösterge Faaliyetler	Sorumluluk	1. Yıl				Yıl 2				Yıl 3		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Nehir sistemine akıtılan atık su miktarında düşüş												
Faaliyetler												
Evlere ve işyerlerine yönelik anket gerçekleştirmek	Yerel yönetim için yüklenici	→										
Genişletilmiş kanalizasyon ağı için mühendislik spesifikasyonlarının tamamlanması	Kamu İşleri Departmanı için yüklenici	→										
İhale dokümanlarının hazırlanması, ihalelendirme ve yüklenicinin seçilmesi	Kamu İşleri Departmanı		→									
Önemli çalışmaların uygulanması ve izlenmesi	Yüklenici ve Kamu İşleri Departmanı					→	→	→	→	→	→	→
Fabrikaların çevre dostu teknoloji kullanmalarına yönelik uygun teşviklerin tanımlanması	Çevre Koruma Örgütü ve İş sahipleri				→	→	→	→	→			
Teşvik programının tasarlanması ve uygulanması	Çevre Koruma Örgütü ve Yerel Yönetim							→	→	→	→	
Atıksu boşaltımı hakkında kamuyu bilgilendirici kampanyanın hazırlanması ve uygulanması	Yerel Yönetim					→	→	→	→	→	→	→
VS.												

Figure 37 - Example of detailed activity schedule format for Operational Planning (During implementation phase)



5.4.3 Kaynak ve Maliyet Programlaması

Maliyet tahminleri dikkatli ve esaslı bir şekilde hazırlanmış olan bütçeye dayandırılmalıdır. Proje öndeğerlendirme ve ardından projenin başlatılması onay alırsa uygulamasının pürüzsüz gerçekleşmesi üzerinde maliyet tahminlerinin büyük etkisi olacaktır. Yine, Faaliyetlerin listesi proforma Kaynak Programlamasına kopyalanmalıdır. Daha sonra herhangi bir Faaliyetin gerçekleştirilmesi için gerekli olan tüm kaynakların varolduğundan emin olmak için her Faaliyet aynı zamanda kontrol listesi olarak kullanılmalıdır. Bu aşamada yönetim faaliyetlerinin bütçelendirilmesi unutulmamalıdır.

Faaliyetlerin programlamaya dahil edilmesiyle Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynaklar/girdiler belirtilmelidir. Maliyet bilgisinin toplanmasına ve özetlenmesine ihtiyaç olacağından girdiler kararlaştırılmış olan maliyet kategorilerine ayrılmalıdır.

Örneğin, Figür 38'deki Planlama Biriminin kurulması faaliyeti Teçhizatlara ve Maaşlara ve Harçlıklara ihtiyaç duyar. *Birimler*, *Dönemsel Miktar* ve tahmini *Birim Maliyet* daha sonra belirtilmelidir. Eğer bilgisayardaki tablolama programı kullanılırsa *Dönemsel Maliyet* ve *Projenin Toplam Maliyeti* basit bir formül aracılığıyla hesaplanabilir.

Her bir tarafın gerçekleştirdikleri katkı miktarının net bir şekilde belli olması için maliyetlerin farklı fon sağlayan kaynaklara ayrılmasına proje maliyetlendirme izin vermelidir. Fon Kaynakları için olan kod daha sonra tüm maliyetlerin sınıflandırılmasında ve kendi toplamalarının belirlenmesinde kullanılabilir. Projeye fon sağlayan kimseler oluşturulmuş olan her maliyet kategorisine yönelik olarak maliyet koduna sahip olmaları muhtemeldir. Maliyet Kodunu belirleyerek toplam maliyetin maliyet kategorisi aracılığıyla belirlenmesi için maliyetler yeniden sınıflandırılabilir.

Artık bundan sonra birim maliyetle yıllık miktarın çarpılmasında kullanılan basit formül ile planlama dönemi başına maliyet programlaması yapılması mümkün hale gelmiştir. Toplam maliyetlerin hesaplanmasının ardından projeye elde edilen faydaların sürekliliğini proje bittikten sonra da korumak adına gerçekleştirilen hizmetlere ait tekrar eden maliyetlerin karşılanması için uygulayıcı kurumlara gerek olacağının unutulmaması önemlidir. Bu Maliyetlerin karşılanması proje Faaliyetleri sayesinde üretilen gelir artışı ile de sağlanabilir (hepsi ya da bir kısmı). Yine de bu seçenek söz konusu olsun ya da olmasın, projedeki tekrar eden maliyetlerin açıkça belirtilmesi, uygulayıcı kurumların bütçesine maliyetlerin ilerideki etkilerinin ne olacağının bilinmesi açısından önemlidir.

Figure 38: Kaynak Programlamasının Hazırlanması

4. Birimi Tanımla

5. Miktar Belirt

6. Tahmini Birim Maliyeti

7. Finansman Kaynağı Belirle

8. Maliyet Kodlarının Dağılımı

↓

↓

↓

↓

↓

Ref FAALİYETLER/ GİRDİLER	Birim	Her planlama dönemine göre miktar				Birim başına maliyet	Finansman Kaynağı	Maliyet Kodları			Planlama Dönemi Başına Maliyetler												Yıllık toplam ve finansman kaynağı			Proje Toplamı	Yıllık Tekrar Eden Maliyetler
		1/4	1/2	3/4	4/4			AB Km.	Devlet Gr.	Hedef Gr.	1/4			1/2			3/4			4/4			Toplam				
											AB Km.	Devlet	Hedef Gr.	AB Km.	Devlet	Hedef Gr.	AB Km.	Devlet	Hedef Gr.	AB Km.	Devlet	Hedef Gr.	AB Km.	Devlet	Hedef Gr.		
FAALİYETLER																											
1.1 Planlama																											
Ünitesinin																											
Ekipmanlar	no.	2	2			1.000	Avrp.Kom.	3,4			2.000			2.000									4.000			4.000	
Bilgisayarlar	no.	1				500	Avrp.Kom.	3,4			500												500			500	
Faks modem	lump	1				3.000	Avrp.Kom.	3,4			3.000												3.000			3.000	
Ofis mobilyası																											
Maaşlar & Harcırahlar (Yerel)																											
Ortaklar	pm	4	4	4	4	200	Devlet	B/2.1			800			800			800			800				3.200		3.200	3.200
Ofis çalışanları	pm	3	3	3	3	100	Devlet	B/2.1			300			300			300			300				1.200		1.200	1.200
ETC.																											
.....																											
Toplam Çeyrek											5.500	1100		2.000	1100			1100			1100		7.500	4.400		11.900	4.400
Yıllık																											

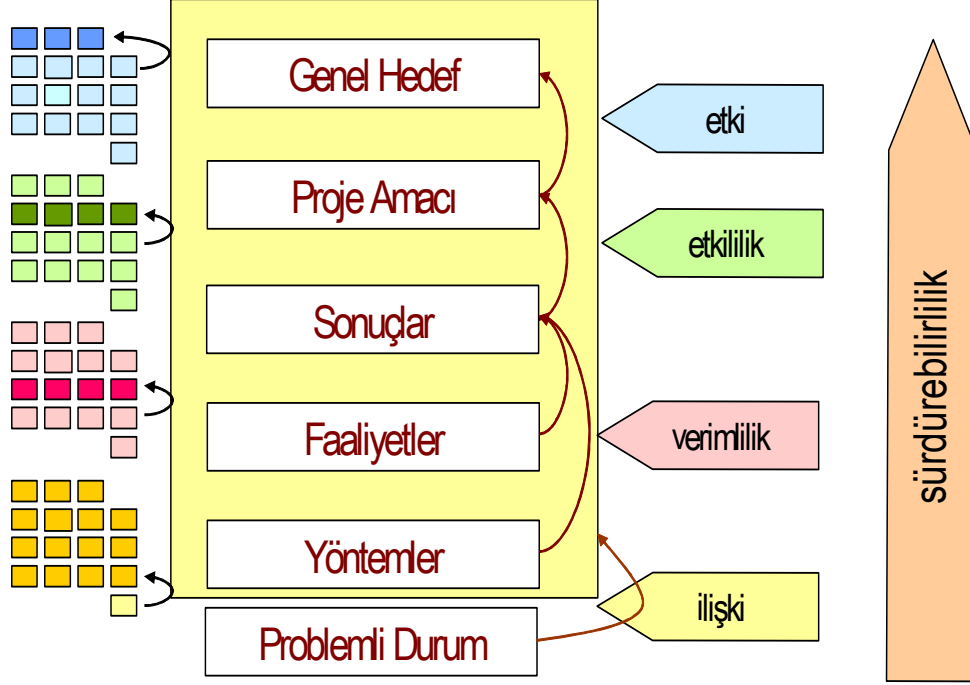
5.5 Proje çevirimi esnasında MÇY'nın kullanılması

Proje öndeğerlendirme, uygulama ve değerlendirme sırasında MÇA'nın (özellikle matriks, faaliyet ve kaynak programları) nasıl kullanılabileceğinin özeti aşağıda gösterilmektedir:

Proje çevirim aşaması	MÇA'nın kullanımı
Öndeğerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantıksal Çerçeve Matrisi kilit proje öğelerinin standart bir format ile özetini verir ve böylece kapsam ve mantık ya da önerilen yatırımların öndeğerlendirmesinden sorumlu olanlara destek olur. ✓ MÇA'yı oluşturan araçlar önerilen projenin bölünüp incelenerek projenin uygunluğunu ve yapılabiliğini daha detaylı bir şekilde test edilmesini sağlar. ✓ Faaliyet, kaynak ve maliyet programları ile Mantıksal Çerçevede belirtilmiş olan hedefler maliyet-fayda analizinin daha detaylı bir şekilde yapılmasına imkan tanır. ✓ Maliyet programları nakit akışının değerlendirilmesine (farklı paydaşların katkıları dahilinde) ve Finansman Anlaşmasının kapsamının belirlenmesine imkan tanır.
Uygulama	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantıksal Çerçeve, kontratların hazırlanabilmesi için temel teşkil eder – öngörülen hedefleri, proje yöneticilerinin ve diğer paydaşların hesap verme ve sorumlu olma düzeylerini açıkça belirtir. ✓ Mantıksal Çerçeve ve beraberindeki programlar daha detaylı operasyonel çalışma planlarının formüle edilmesi için temel teşkil eder. ✓ Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları proje yöneticileri tarafından İzleme ve Değerlendirme Planının daha detaylı olarak tasarlanması ve uygulanması için çerçeve sağlar. ✓ Varsayımlar operasyonel risk yönetim planı için temel teşkil eder ✓ Sonuçlar, Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları (+ faaliyetler, kaynak ve maliyetler) proje ilerleme raporlarının hazırlanması için çerçeve sağlar (planlanmış olanlar ile gerçekleşenlerin karşılaştırılması) ✓ Mantıksal Çerçeve ve beraberindeki programlar sürekli uyumun sağlanması için periyodik olarak gözden geçirilmeli ve düzenlenmelidir.
Değerlendirme ve Denetim	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantıksal Çerçeve, nelerin elde edileceğini (sonuçlar ve amaç) ve bunların nasıl doğrulanacağını (Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları) ve kilit varsayımları açıkça belirterek değerlendirme için çerçeve sağlar. ✓ Böylece Mantıksal Çerçeve, Değerlendirme çalışmaları ve performans denetimleri için gereken Görev Tanımı'nın hazırlanmasında kullanılacak olan yapıyı temin eder.

Mantıksal Çerçeve'nin hedef hiyerarşisindeki seviyeler ile kilit değerlendirme kriterleri arasındaki bağlantılar Figür 39'da özetlenmektedir:

Figure 39 – Değerlendirme kriteri ve MÇ seviyeleri



Mantıksal Çerçeve hedef
hiyerarşisi

Değerlendirme Kriteri

5.6 “Birbirine bağlı ya da iç içe geçmiş olan” mantıksal çerçeve hakkında bilgi

“Birbirine bağlı” ya da “iç içe geçmiş” Mantıksal Çerçeve kapsamı sayesinde bir politikanın, sektör programının ve belli bir projenin hedeflerinin birbirine nasıl bağlanabileceği görülür.

Bu durum Ulusal Tarımsal Araştırma örneği kullanılarak Figür 40’da örneklendirilmiştir.

Figure 40 – İç içe geçmiş hedefler– politika, program ve proje

Politika (Ulusal Tarımsal Araştırma Kurulunun Politikası)	Program (Araştırma Kuruluşunun Programı)	Proje (Araştırma Ekiplerinin Projesi)
Genel hedef: Tepelerde çiftçilikle uğraşan ailelerin iyileştirilmiş geçim yollarına katkıda bulunmak		
Amaç: Tepelerde çiftçilikle uğraşan ailelerin tarımsal üretimi, üretkenliği ve gelir düzeyleri artırıldı	Genel hedef: Tepelerde çiftçilikle uğraşan ailelerin artan tarımsal üretimlerine, üretkenliklerine ve gelir düzeylerine katkıda bulunmak	
Sonuç: Hedeflenmiş olan ailelerin iyileştirilmiş tarımsal teknolojileri kullanımları artırıldı	Amaç: Tepelerde çalışan çiftçilerin iyileştirilmiş tarımsal teknolojilerini kullanımları artırıldı (ör. pirinç)	Genel hedef: Önerilen iyileştirilmiş teknolojilerin artan kullanımına katkıda bulunmak
	Sonuç: Hedeflenmiş olan çiftçilere önerilerde bulunuldu/tavsiyeler onlara ulaştırıldı	Amaç: Hedeflenmiş olan çiftçilerin kullanımına uygun olan iyileştirilmiş teknolojiler hakkında önerilerde bulunuldu
		Sonuçlar (örnekler): 1. Çiftçilerin öncelikleri temel alınarak teknolojiler tanımlandı 2. Teknolojiler üretildi ve uyarlandı 3. Çiftçilerin çalıştıkları sahalarda teknolojiler tasdik edildi

6 KURUMSAL KAPASİTE DEĞERLENDİRMESİ

6.1 Neden?

Kurumsal kapasite değerlendirmesinin neden gerektiği aşağıda belirtilmiştir. Bunlar:

- ✓ Uygun paydaşları tanımlama, hizmetleri gerçekleştirme ve yönetim değişiklikleri yapma kapasitelerinin değerlendirilmesine destek sağlar;
- ✓ Sağlanan faydaların sürekli kılınması için yerel kurumları ve örgütleri etkili bir şekilde destekleyen uygun ve yapılabilir proje müdahalelerinin tanımlanması ve tasarlanması;ve
- ✓ İdari konuların değerlendirilmesinin desteklenmesi (kurumsal yeterlilik, şeffaflık ve hesap verebilirlik dahildir);

Özellikle uygulamanın gerçekleşmesinin yerel ortaklara bağlı olduğu projelerde kurumsal kapasite değerlendirmesi çok önemlidir.

6.2 Ne Zaman?

Kurumsal kapasite değerlendirmesi proje çevriminde erkenden başlatılmalıdır. Proje tanımlama ve öndeğerlendirme ekiplerinin hangi kilit paydaşlarla birlikte çalışacağını seçilmesini etkileyeceğinden kurumsal kapasite değerlendirmesinin erkenden başlatılması çok önemlidir.

Programlama aşaması esnasında (ör. Ülke Strateji Belgesinin hazırlanması sürecinin bir parçası olarak) tamamlanmış ve devam eden program ve proje ölçümlerinin izlenmesi ve değerlendirmesi sonucunda kazanılmış olan tecrübelerle dayandırılan kilit kurumların ve örgütlerin kapasitelerinin genel bir değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir.

Bu değerlendirme kamu, özel ve sivil toplum örgütlerine sağlanan muhtemel desteğin dengelenmesine yönelik olarak ülke stratejisinin odaklanması gerekenin ne olduğunun belirlenmesine yardım etmelidir.

Proje **tanımlama** aşamasında ise projeye (hizmetlerin yerine getirilmesi ve/veya değişim sürecinin yönetimi dahildir) katılacak farklı (potansiyel) paydaş kurumların kapasitelerinin belirlenmesine yardım etmek için kurumsal ve örgütsel kapasite değerlendirmesi gerçekleştirilir. Ayrıca belli bir proje fikrinin kurumsal ve örgütsel ihtiyaçlara uygunluğu da belirlenir. Bu sayede uygun proje uygulama ortaklarının seçimi desteklenebilir.

Proje **öndeğerlendirme** aşamasında hizmetlerin yerine getirilmesi ve/veya istenilen değişimlerin gerçekleştirilmesi için farklı kurumlar/paydaşların sorumluluklarına ve rollerine karar verilmesini ve projenin kapasite yaratacak öğelerinin tasarlanmasını ve dolayısıyla gerçekleştirilebilir uygulama stratejisi belirlemek için ilave kurumsal analizler yapılmasını sağlar.

Projenin gerçekleştirildiği kurumsal çevre üzerinde projenin direk hiçbir etkisinin olmamasına rağmen **uygulama** aşamasında gerek projenin kurumsal çevresinde meydana gelen değişimler gerekse kurumsal ve örgütsel kapasitedeki planlanmış değişiklikler izlenir.

6.3 Ne ve nasıl?

Kurumsal çerçeve analizi her kurumun ferdi olarak çalışmak durumunda kaldığı resmi olan ve olmayan kuralların ve tüzüklerin yapı değerlendirmesine odaklanır (ör. kurumlar ile politika çerçevesinin, yasanın, kültürün ve geleneklerin arasındaki bağlantılar). **Örgütsel** kapasite değerlendirmesi ise kendi uygulama kapasitelerini yaratmak ya da kapasitelerini sınırlamak amacıyla örgüt içerisindeki teknik ve idari yeterliliklerin birleştirilmesine odaklanır (ör. liderlik, politika oluşturma, finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi ve teknik kapasiteler).

Kurumsal ve örgütsel kapasite analizini desteklemek için çeşitli araçlar mevcuttur. Bu alandaki uzmanlar ise sistemler teorisi, yönetim teorisi, öğrenme ve davranışsal teori gibi teorilerin öğelerini uygulayacaklardır. Ayrıca **institutiogrammes**, paydaş analizi matrisleri, çevre taraması, problem ağacı analizi, güç-saha analizi, süreç planlaması, katılımcı değerlendirme araçları gibi çeşitli araçları da kullanabilirler. Bazen bu gibi uzman girdilerin kullanılması istenilecektir/gerekli olacaktır.

EuropeAID’in tematik destek şebekelerinin operasyonel Müdürlükleri ekonomik ve ticari işbirliğinden (özellikle Birim C4’de) ve Birim G4’den (Dış Operasyonlarının Denetimi) sorumlu olup kamu finans değerlendirmelerine yönelik olarak destek, tavsiye ve belli bir uzmanlık sağlayabilir. “Üçüncü dünya ülkelerine bütçe desteğinin uygulanması ve programlaması Kılavuzu” ise başarılı bir referans aracıdır (Avrupa Yardım intranetinde sanal kitaplığa bakınız). Bundan farklı olarak İş yöneticileri Birim G4 tarafından yönetilen Denetim Çerçeve Kontratı yoluyla sağlanan kamu finans uzmanlarından yararlanabilmenin mümkün olduğunu fark etmelidirler.

Bununla birlikte proje çevrimi yönetimine dahil olan kişilerin, sorulması ve cevaplanması gereken soru tiplerini anlamaları çok faydalı olacaktır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir.

Bir örgütün kapasitesinin değerlendirmesi için sorulardan oluşan kontrol listesi

Kurumsal ve örgütsel kapasite değerlendirmesi yapılırken bu soru listesi sorulması ve cevaplanması gereken soru çeşitleri hakkında genel bir kılavuz olarak kullanılacaktır.

Her bir sorunun uygunluğu önerilen projenin ve değerlendirilen örgütün yapısına bağlıdır. Dolayısıyla bu gibi kontrol listeleri kullanımındaki ilk aşama her bir sorunun uygun olup olmadığına karar vermektir. Eğer uygun bulunursa araştırmanın özel şartlarına göre uyarlanmasına gerek olup olmadığına bakılır. Bu yüzden kontrol listesi örgütsel kapasite değerlendirmesi esnasında göz önünde bulundurulması gereken soru çeşitlerinin bir göstergesi olarak görülmelidir.

Analiz edilecek kurumsal öğeler	Analiz edilecek olan konular ²³
Dış yönlerden örgüt analizi	
Dış faktörler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yasal çerçeve örgütün işlevlerini nasıl etkilemektedir? ✓ Politik ortam örgütün işlevlerini nasıl etkilemektedir? ✓ Makro-ekonomik ve finansal şartlar örgütün işlevlerini nasıl etkilemektedir?

²³ Kurumsal Sektör ve Örgütsel Analiz konusundaki eğitiminde üretilmiş olan materyallerin bir parçası olarak “Kalkınma Kurumunun Yönetimi” tarafından hazırlanan materyallerden uyarlanmıştır.

Analiz edilecek kurumsal öğeler	Analiz edilecek olan konular ²³
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Örgütün performansı diğer sosyo-kültürel etkilere açık mıdır, ör. rüşvete gösterilen tavır?
Diğer örgütlerle olan bağlantılar/ilişkiler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Örgütün bakışı dışarı doğru mu? ✓ Örgüt diğer önemli paydaşlarla etkili ilişkiler kurmak ve varolan ilişkileri sağlamlaştırmak için yeterli özen gösteriyor mu? ✓ Örgütün diğer önemli finans kurumları/bağışta bulunanlarla ilişkisi nasıl? ✓ Örgütün siyaset yapan organlarla ilişkisi nasıl? ✓ Örgütün STÖ'leri ve sivil topluluk gruplarıyla ilişkisi nasıl? ✓ Dış aktörler tarafından örgüt nasıl algılanmaktadır (örgütün iyi bir imajı var mıdır)? ✓ Dış paydaşlar tarafından örgüt'ün amaç ifadesi anlaşılıp kabul edilmiş durumda mıdır?
Müşterilerin/kullanıcıların görüşleri	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hedef gruplarının/müşterilerinin istekleri/ihtiyaçları örgüt tarafından biliniyor mu? ✓ Örgüt ile hedef gurplar/kullanıcılar arasındaki ilişki ne kadar yeterlidir? ✓ Örgütün gerçekleştirdiği hizmetlerden kullanıcılar ne kadar memnun kalmaktadırlar? ✓ Örgüt hedef grubun/müşterilerin ihtiyaçlarını yeterince değerlendiriyor mu?
İç açılardan örgüt analizi	
Yönetim tarzı ve kültürü	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Örgüt içerisinde güçlü ve etkili liderlikten söz edilebilir mi? ✓ Yönetim örgütün çalışmaları hakkında bilgi sahibi mi? ✓ Yönetimin ilgisi iç ve dış ilişkiler/endişeler arasında yeterli bir şekilde bölünmüş durumda mı? ✓ Sorumlulukların devri ile çalışan performansının genel kontrolü arasındaki denge uygun mudur? ✓ Örgütün kültürü hizmete yönelik midir? ✓ Kararlar zamanında alınıyor mu? ✓ Yönetim örgütün kararlarından ve performansından yeterince sorumlu mudur? ✓ Yönetim tarafından alınan kararlar hakkında çalışanlar yeterince bilgilendiriliyor mu? ✓ Örgüt dahilinde öğrenme kültürü yaratılmış mıdır?
Örgüt yapısı	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Her departman, bölüm ,birim için yetkilerin, sorumlulukların ve faaliyetlerin taksim edildiği bir örgüt yapısı tanımından bahsedebilir miyiz? ✓ Örgütün işlevleri biçimsel yapısı ile uyumlu mu? ✓ Karar alma yapısı net bir şekilde sorumlulukların bölünmesine mi dayandırılmaktadır? ✓ Sorumluluk ve iş bölümü personel tarafından tamamen anlaşılmakta mıdır? ✓ Departmanlar/birimler arasında yeterli koordinasyon var mı?
Politika oluşturma ve planlama	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Örgütün, yönetim ve personel tarafından anlaşılıp kabul edilmiş örgüt amaç ifadesi var mıdır? ✓ Amaç ifadesi örgütsel politikaya, stratejilere ve planlara dönüştürülmekte midir? ✓ Politika ve strateji gerçekçi ve iyi tanımlanmış kalkınma hedefleri

Analiz edilecek kurumsal öğeler	Analiz edilecek olan konular ²³
	<p>belirtmektedir?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Strateji iyi tanımlanmış yıllık uygulama planlarına ve operasyonel bütçelere dönüştürülmekte midir? ✓ Operasyonel planların uygulamasının izlenmesi ve incelenmesinde ve edinilen tecrübeler ışığında planların ayarlanmasında yapılandırılmış bir süreçten söz edebilir miyiz? ✓ Örgüt önceki plan ve bütçeleri etkili bir şekilde gerçekleştirdi mi ? ✓ Örgüt dahilinde değerlendirme kapasitesi bulunmakta mıdır ve edinilen tecrübeler resmi ya da gayri resmi yolla politika yapımına yansıtılmakta mıdır? ✓ Cinsiyet, din ve maluliyet alanlarında ayırım yapılmasına imkan vermemek için fırsatlar eşitliği var mı?
Sistemler (finansal yönetim ve hesap verebilirlik de dahil)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Örgütün bağımsız denetçiler tarafından onaylanmış finansal ve yıllık raporları var mı? Bunlar gerekli kaliteye sahipler mi? ✓ Örgütün fon yönetimini diğer paydaşlar (donörler de dahil) tatmin edici buluyorlar mı? ✓ Örgüt kendi operasyonları ve başarıları ile ilgili gerekli kaliteye sahip düzenli bilgi sağlamakta mı? ✓ Temel idari ve finansal yönetim sistemleri ve prosedürleri belgelenmekte mi? ✓ Örgüt çalışanlarının yeterince dahil olduğu sistemli bir çalışma planı ve operasyonel izleme'den bahsedebilir miyiz? ✓ Bu sistemler yöneticiler ve çalışanlar tarafından anlaşılıp uygulanıyor mu? ✓ Tedarik prosedürleri uygun mu?
Personel yönetimi, eğitim ve motivasyon	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Örgütün İnsan Kaynakları Yönetim politikası var mı? Varsa ne kadar yeterli? ✓ Çalışanların görev tanımları var mı? Varsa bunlar açık ve kullanışlı mı? ✓ Maaşlar ve çalışanların ödüllendirilmeleri yeterli ve uygun mu? ✓ Çalışanları motive etmek için yeterli teşvik edici neden var mı? ✓ Çalışanların performansı periodik olarak değerlendiriliyor mu ve bu sistemler uygun ve etkili mi? ✓ İşe alma prosedürleri nasıl? ✓ Çalışanların işten ayrılma oranı kabul edilir bir seviyede mi seyretmektedir? ✓ Çalışanlar için uygun eğitim olanakları mevcut mudur? ✓ Örgütün cinsiyet eşitliğine yönelik politikası var mıdır? ✓ Mesleki sağlık ve güvenlik politikaları ve sistemleri mevcut mudur? ✓ Çalışanlar yeterince motivasyona sahipler mi?

Paydaş analizi araçlarından olan SWOT analizi (Güçlü ve Zayıf taraflar, Fırsatlar ve Tehditler) aynı zamanda kurumsal ve örgütsel kapasite değerlendirmesini destekleme amacıyla da kullanılabilirler.

Bu gibi araçlardan bazılarının tarifini Bölüm 5'te Mantıksal Çerçeve Yaklaşımında bulabilirsiniz..

Bu analizin sonuçları proje formülasyonuna nasıl dönüştürülür?

Kurumsal ve örgütsel kapasite değerlendirmesinin sonuçları karar alma mekanizmasını bazı konularda bilgilendirmelidir. Bu konular:

- Kurumsal ortağın seçilmesi ve tanımlanması;
- Yönetim, koordinasyon ve finansman ayarlamalarına yönelik olarak paydaşların sorumluluklarının ve rollerinin tanımlanması;
- Kapasite kısıtlamalarını göz önünde bulundurarak proje kapsamının (finansal seviyeleri de dahil ederek) modüle edilmesi;
- Gerçekçi zaman çerçevesi ve kaynak ihtiyaçlarının da dahil edildiği projenin kurumsal/örgütsel kapasite yapılandırma hedeflerine ve stratejilerine karar verilmesi; ve
- Proje için sürekliliği sağlanacak uygun stratejinin tasarlanması.