

Ders 11: PROJENİN RİSKLERİ/VARSAYIMLARI

Risk nedir?

- Projeler, proje yöneticilerinin doğrudan kontrol edemeyecekleri olaylardan etkilenebilirler. Proje gerçek durumun bütün boyutlarını kapsayamaz. Dış faktörler, projenin gerçekleşmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir, bu nedenle önceden dikkate alınmalıdır.
- Riskler, ortaya çıkmaları durumunda projenin başarısını tehlikeye atacak olan dışsal koşullar olarak öngörülmeli ve projelerde tanımlanmalıdır. Çünkü bunlar proje yönetiminin kontrolü dışında olup, projenin gidişatını, faaliyetlerinin yapılmasını, istenilen etkinin yaratılmasını belirleyebilirler.

Risk analizi nedir?

Proje yönetiminin kontrolü dışında olan risklerin öngörülmesi, bunların arasında yüksek risk taşıyanların ortadan kaldırılması ve etkisinin hafifletilebilmesi için projenin yapısına eklemeler yapılması ya da projenin yeniden tasarlanması için yapılan analize risk analizi denir.

Risk analizi, projenin uygulanması süresince karşımıza çıkabilecek kontrol edilemeyecek belirsizlikleri ve riskleri öngörmek ve bunları proje başlamadan en aza indirmek için önemlidir.

Risk analizi üç soruya cevap arar:

- Tanımlama: Riskler neler?
- Tahmin etme: Olma olasılıkları ne?
- Değerlendirme: Yaklaşık olarak etkileri ne?

Örnek risk analizi 1:

- Tanımlama: Riskler neler?
Koridorda asılı olan lamba sağlam değil. Düşebilir!
- Tahmin etme: Gerçekleşme olasılığı ne?
Lamba düşer mi? Evet, düşme olasılığı yüksek.
- Değerlendirme: Yaklaşık olarak etkileri ne?
Koridordan kimse geçmiyor, yani etkisi düşük ya da koridordan çok insan geçiyor, yani etkisi yüksek.

Örnek risk analizi 2:

- Tanımlama: Riskler neler?
Çocuk tutuklularla yapılacak bir rehabilitasyon projesinde, Adalet Bakanlığı'nın ıslahevlerinde çalışma izni vermemesi.
- Tahmin etme: Olma olasılığı ne?
İzin vermeyebilir mi? Evet, vermeyebilir.
- Değerlendirme: Yaklaşık olarak etkisi ne?
Proje gerçekleşemez!

Olasılık-etki tablosu

- Tamamen öznel olan bu tablo, projeyi hazırlayanlar tarafından hangi risklerin dikkate alınması gerektiği konusunda bilgi verir.
- Amaç, sonuç, faaliyet düzeyleri için tanımlanan riskler, gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleştikleri durumda projeyi etkileme düzeylerine göre 1 ile 5 arasında puanlandırılarak bir tabloya yerleştirilirler.
- Olasılık ve etki puanları birbiriyle çarpılarak risk değeri bulunur.
- Amaç, her sonuç ve her faaliyet için birden fazla risk olabilir.

Tablo 11.1

Olasılık - Etki Tablosu				
Amaç/sonuç/faaliyet	Riskler	Olasılık	Etki	Risk değeri
Amaç	Bu amaca ulaşmanın önündeki engeller buraya yazılır.	3	4	12
1. Sonuç	Bu etkiyi elde etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	2	5	10
2. Sonuç	Bu etkiyi elde etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	4	1	4
3. Sonuç	Bu etkiyi elde etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	3	4	12
4. Sonuç	Bu etkiyi elde etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
5. Sonuç	Bu etkiyi elde etmenin önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
1. Faaliyet	Bu faaliyeti yapmanın önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
2. Faaliyet	Bu faaliyeti yapmanın önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
3. Faaliyet	Bu faaliyeti yapmanın önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
4. Faaliyet	Bu faaliyeti yapmanın önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..
5. Faaliyet	Bu faaliyeti yapmanın önündeki engeller buraya yazılır.	..	..	..

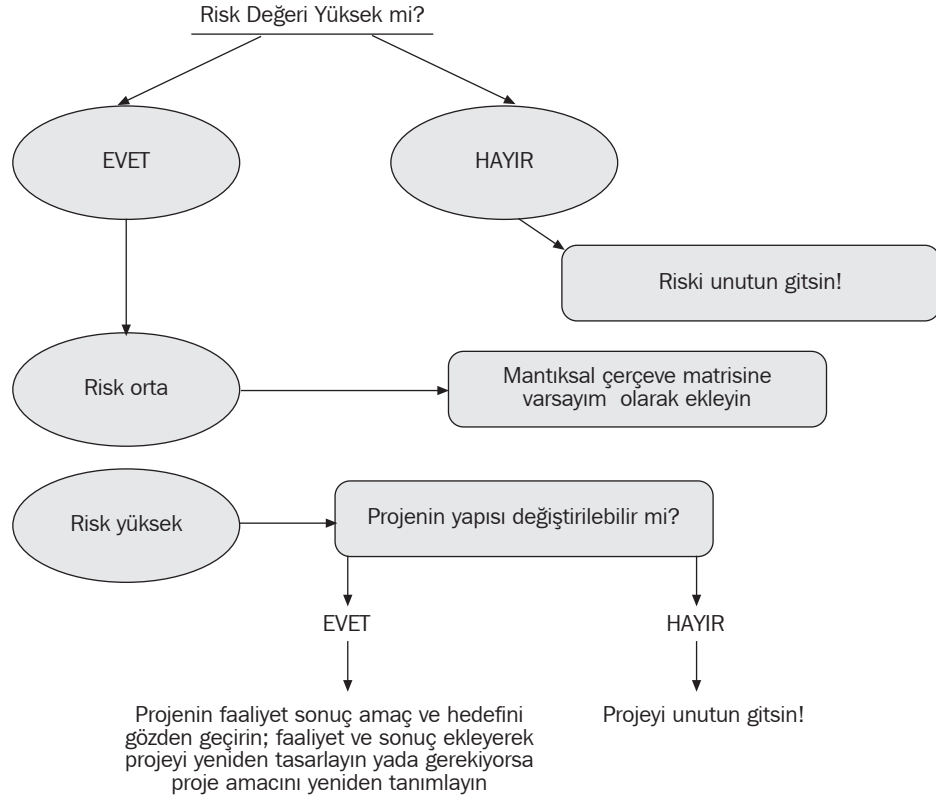
Risk yüksekse ne yapılabilir?

Amaç, sonuçlar ve faaliyetler için hesaplanan risk değerleri yukarıda belirtildiği gibi öznelidir. Planlama grubu tüm kalemler arasından düşük (0-4 arası risk değeri için önerebiliriz), orta (5-10 arası önerebiliriz) ve yüksek (11-15 risk değeri için önerebiliriz) risk değerli olan kalemleri belirlemiş olur.

Risk değeri düşük olan kalemler hemen geçilebilir. Risk değeri yüksek olan kalemler içinse mutlaka risk azaltmak için yol bulmak gerekir. Risk azaltabilmek, projenin oluşmuş yapısında yeniden değişikliğe gitmeyi gerektirir. Eğer bu mümkün değilse projeniz çok risklidir ve gerçekleştirilmesi olanaksız olarak kabul edilmelidir. Eğer projenin yapısı değiştirilebiliyorsa, yani amaç, sonuçlar ve faaliyetlerde değişiklikler yapmak mümkünse, o zaman projenin faaliyet, sonuç, amaç ve hedefini gözden geçirerek faaliyet ve sonuç ekleyerek, projeyi yeniden tasarlamak gerekebilir. Son olasılık ise proje amacını yeniden tanımlamak olabilir (Çizim 11.1).

Orta risk değer taşıyan kalemler için risk azaltma çabalarına başvurulabilir ya da planlama ekibinin kararına göre bu kalemin riski varsayım olarak mantıksal çerçeve matrisinde gösterilir. Bu riskleri varsayımlar halinde mantıksal çerçeve matrisine yerleştirme işlemini bu dersimizin sonuna doğru göreceğiz.

Risk Değeri Yüksekse İzlenecek Algoritma



Çizim 11.1

Risk analizinin yöntemi

Risk analizi de planlama aşamasının tümü gibi 6-7 kişilik bir planlama grubu tarafından yapılmalıdır.

Risk analizinin ana adımları

- Amaç, sonuçlar ve faaliyetler için risk analizi yapılır ve risk değerleri hesaplanır.
- Risk değeri yüksek olan riskleri ortadan kaldırmak ya da azaltmak için (risk değerlerini düşürmek için) yeni faaliyet ve sonuçlar üretilmeye çalışılır.
- Gerekirse proje yeniden tasarlanır.

Adım adım risk analizi

Çalışma grubu ve gerekli malzemeler:

Risk analizi mantıksal çerçeve matrisinin birinci sütunu olan ve projenin yapısını oluşturan sütunun oluşturulmasından sonra yapılabilir.

Çalışma en çok 5-7 kişilik bir planlama grubu tarafından gerçekleştirilebilir. Kaliteli bir risk analizi için gerçekçi öngörüler yapabilecek teknik bilgiye veya deneyime sahip olan kişilerin grupta yer alması önemlidir.

Adım 1: Amaç, sonuçlar ve faaliyetleri listeleyin. Aşağıdaki kılavuz soruları sorarak her birinin karşısına proje yöneticilerinin kontrolü dışındaki riskleri yazın.

Amaç düzeyinde kılavuz soru:

KILAVUZ SORU

Bu amaca ulaşmamızın önündeki engeller nelerdir?

Sonuçlar düzeyinde kılavuz soru:

KILAVUZ SORU

Bu etkileri elde etmemizin önündeki engeller nelerdir?

Faaliyetler düzeyinde kılavuz soru:

KILAVUZ SORU

Bu faaliyetleri yapmamızın önündeki engeller nelerdir?

Tablo 11.2’de verilen uygulama örneğinden gidersek:

Tablo 11.2

	Proje Amacı/Sonuçlar/Faaliyetler	Riskler
Proje Amacı	İstanbul ve çevre illerdeki STK’ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılabilir.
Sonuçlar/Çıktılar	Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilecek eğitim materyali ve eğitmenler havuzu oluşturuldu.	Ders içerikleri Türkiye şartlarına uygun olmayabilir, bunları hazırlayacak uzmanlar bulunamayabilir.
	Katılımcılar, STK’ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	Mezunlar STK’larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam etmiyorlar.
	Uluslararası proje çağrıları STK’lar tarafından daha kolay izleniyor.	STK’lar internete erişim olanaklarına sahip değiller.
	STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	Sunulan kaynaklar kullanılmıyor.
	Hukuki danışmanlık sistemi STK’ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	Türkiye’de hukuki ve idari sistem etkin çalışmıyor.
Faaliyetler	Eğitim programının hazırlanması	Ders materyali hazırlayacak ve eğitim verecek yerli uzman ve öğretim görevlisi yok.
	Eğitim programının düzenlenmesi	Programa ilgi yok.
	Uluslararası proje çağrılarının duyurulması	Türkiye’yi içine alan ve Türkiye’deki STK’lar için uygun proje çağrıları yok.
	STK kitap koleksiyonunun oluşturulması	Yeterli bütçe yok.
	Hukuki danışmanlık verilmesi	Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular yok.

Risklerin belirlenmesi:

[illegible]

92

Adım 2: Amaç, sonuçlar ve faaliyetler için olasılık-etki tablolarını oluşturun. Amaç ve her sonuç ile her faaliyet için risk değerlerini hesaplayın. Bu hesaplamalar tamamen grubun öznel kararı olacaktır.

Uygulama projesi örneğinden gidersek (Tablo 11.3):

Tablo 11.3

Amaç/Sonuçlar Düzeyi Olasılık-Etki Tablosu				
Amaç/Sonuçlar	Riskler	Olasılık	Etki	Risk Değeri (RD=olasılıkxetki)
İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılabilir.	2	4	8
Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilecek eğitim materyali ve eğitmenler havuzu oluşturuldu.	Ders içerikleri Türkiye şartlarına uygun olmayabilir, bunları hazırlayacak uzmanlar bulunamayabilir.	3	4	12
Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam etmiyorlar.	3	4	12
Uluslararası proje çağrıları STK'lar tarafından daha kolay izleniyor.	STK'lar internete erişim olanaklarına sahip değiller.	2	3	6
STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	Sunulan kaynaklar kullanılmıyor.	2	2	4
Hukuki danışmanlık sistemi STK'ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	Türkiye'de hukuki ve idari sistem etkin çalışmıyor.	3	2	6

Tablo 11.3 (devam)

Faaliyet Düzeyi Olasılık-Etki Tablosu				
Faaliyetler	Riskler	Olasılık	Etki	Risk Değeri (RD=olasılıkxetki)
Eğitim programının hazırlanması	Ders materyali hazırlayacak ve eğitim verecek yerli uzman ve öğretim görevlisi yok.	2	3	6
Eğitim programının düzenlenmesi	Programa ilgi yok.	2	3	6
Uluslararası proje çağrılarının duyurulması	Türkiye'yi içine alan ve Türkiye'deki STK'lar için uygun proje çağrıları yok.	1	4	4
STK kitap koleksiyonunun oluşturulması	Yeterli bütçe yok.	3	2	6
Hukuki danışmanlık verilmesi	Bilgi Üniv. Hukuk Fakültesi'nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular yok.	2	3	9

[illegible]

95

Adım 3: Risk değeri yüksek olan kalemlerin risklerini ortadan kaldırmak ya da azaltmak için yeni faaliyet ve sonuçlar üretilmeye çalışın.

Tablo 11.4'teki uygulama örneğinden gidersek:

Tablo 11.4

Amaç/Sonuçlar Düzeyi Risk Azaltma		
Amaç/Sonuçlar	Riskler	Riski azaltmak veya kaldırmak için yapılacaklar
İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılabilir.	–
Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilecek eğitim materyali ve eğitmenler havuzu oluşturuldu.	Ders içerikleri Türkiye şartlarına uygun olmayabilir, bunları hazırlayacak uzmanlar bulunamayabilir.	Dersler sürekli olarak katılımcılar tarafından değerlendirilecek. Hemen hemen her ders için yurtdışından bir eğitmen getirilerek eğitmen havuzundaki eğitmenlerin kapasitesi artırılmaya çalışılacak.
Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam etmiyorlar.	İki aylık bir gönüllülük süresi her katılımcıdan talep edilerek, öğrenilenlerin kuruma aktarılması sağlanmaya çalışılacak. Ex-post değerlendirmeler, katılımcıların aday gösterildikleri kurumlarla yapılacak.
Uluslararası proje çağrıları STK'lar tarafından daha kolay izleniyor.	STK'lar internete erişim olanaklarına sahip değiller.	Web sitesi ile ilgili güncellemeler, e-posta listelerine ve siteye kayıt olanlara düzenli olarak duyurulacak.
STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	Sunulan kaynaklar kullanılmıyor.	STK'ların kütüphane imkanlarından faydalanabilmesi için düzenli olarak kütüphane tanıtım seminerleri gerçekleştirilecek.
Hukuki danışmanlık sistemi STK'ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	Türkiye'de hukuki ve idari sistem etkin çalışmıyor.	–

Tablo 11.4 (devam)

Faaliyetler Düzeyi Risk Azaltma		
Faaliyetler	Riskler	Riski azaltmak veya kaldırmak için yapılacaklar
Eğitim programının hazırlanması	Ders materyali hazırlayacak ve eğitim verecek yerli uzman ve öğretim görevlisi yok.	Ders materyali hazırlamak ve gerekli eğitimcileri bulmak üzere bir danışma kurulu oluşturulacak. Danışma kurulunun yanısıra hazırlık döneminde alanında uzman pratisyen ve akademisyenlerle görüşmeler yürütülecek.
Eğitim programının düzenlenmesi	Programa ilgi yok.	Programın duyurulması için hedef gruba yönelik gazete ilanları verilecek, basılan broşür adreslerine gönderilecek. STK'ların sık kullandığı e-posta gruplarında düzenli duyurular yapılacaktır.
Uluslararası proje çağrılarının duyurulması	Türkiye'yi içine alan ve Türkiye'deki STK'lar için uygun proje çağrıları yok.	Uluslararası proje çağrılarını duyuran web tabanlı hizmet sitelerine abone olunacak ve diğer uluslararası fon duyuruları düzenli olarak takip edilecek.
STK kitap koleksiyonunun oluşturulması	Yeterli bütçe yok.	Proje süresince kitap alımı için gerekli bütçe ayrılacaktır. Kitap koleksiyonu oluşturmanın proje süresini aşacağı öngörülerek fonverenlerle proje bitiminden sonra da kitap alınabilmesi için görüşülecek.
Hukuki danışmanlık verilmesi	Hukuk Fakültesi'nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular yok.	Hukuk Fakültesi'yle proje başlamadan görüşülerek bilgilendirme hizmeti verebilecek hukukçuların bulunması sağlanacaktır.

Risklerin azaltılması:

[illegible]

98

Adım 4: Risklerden varsayımlara

Artık projenizde yüksek riskli bir kalem kalmamış olmalı. Yaptığınız değişikliklerle düşük riskli hale getirebildiğiniz tüm kalemleri unutabilirsiniz. Orta riskleri ise, mantıksal çerçeve matrisinin son sütununda göstermeniz gerekecek.

Mantıksal çerçeve matrisinin son sütununda varsayımlar yer almaktadır. Birinci sütunda yer alan faaliyetler, çıktılar ve amaç, bizim projemizin hikâyesini anlatır. Son sütundaki varsayımlar, birinci sütunda yer alan her satır için, eğer varsa neyin riskli olduğunu gösterir. Bir başka deyişle varsayımlar sütunu, projemizin olumsuz-hikâyesini gösterir.

Varsayım cümlesi riski olumluya çevirerek yazılır. Örneğin “katılımcıların STK’larda çalışmama riski” varsa, o zaman varsayım cümlesi mantıksal çerçeve metrisinin ilgili satırına “katılımcılar STK’larda çalışmaya devam ediyor” olarak yazılır.

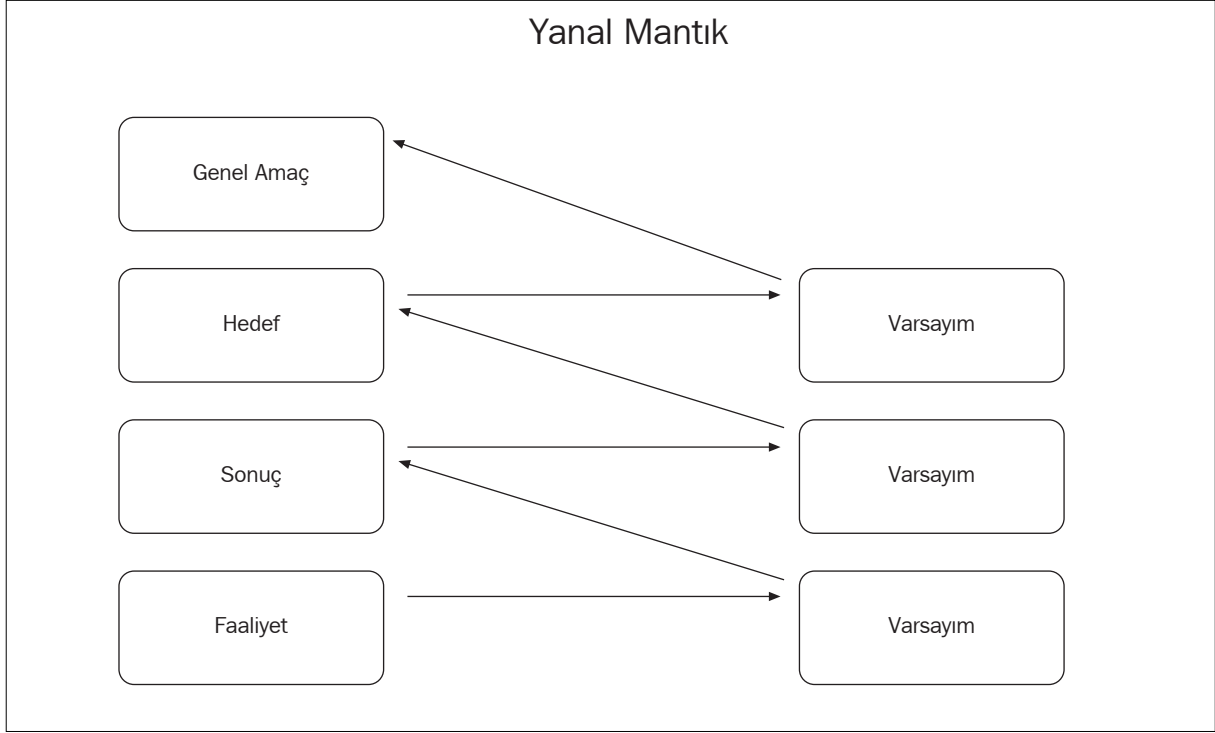
Uygulama projesi örneğinden gidersek:

Tablo 11.5

Risklerden Varsayımlara (Amaç/Sonuçlar Düzeyi)		
Amaç/Sonuçlar	Riskler	Varsayımlar
İstanbul ve çevre illerdeki STK’ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılabilir.	Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılacak eğitim materyali ve eğitimler havuzu oluşturuldu.	Ders içerikleri Türkiye şartlarına uygun olmayabilir, bunları hazırlayacak uzmanlar bulunamayabilir.	Türkiye şartlarına uygun ders içerikleri hazırlanabiliyor ve bu içerikleri hazırlayabilecek uzmanlar var.
Katılımcılar, STK’ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.	Mezunlar STK’larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam etmiyorlar.	Mezunlar STK’larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor.
Uluslararası proje çağrıları STK’lar tarafından daha kolay izleniyor.	STK’lar internete erişim olanaklarına sahip değiller.	STK’lar internete erişim olanaklarına sahipler.
STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.	Sunulan kaynaklar kullanılmıyor.	Sunulan kaynaklar kullanılıyor.
Hukuki danışmanlık sistemi STK’ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.	Türkiye’de hukuki ve idari sistem etkin çalışmıyor.	Türkiye’deki hukuki ve idari sistem etkin çalışıyor.

Adım 6: Yanal mantığı kontrol edin.

Yanal mantık şöyle çalışır: Yine birinci sütunda yer alan en son faaliyetten başlayarak “..... faaliyeti yapılırsa ve eğer varsayımı geçerli olursa, o zaman elde etmek istediğimiz sonuçlara ulaşabiliriz, sonucu elde edilirse ve varsayımı geçerli olursa o zaman elde etmek istediğimiz amaca erişebiliriz”.



Çizim 11.2

Tablo 11.6'daki uygulama projesi örneğinin ikinci faaliyeti üzerinden gidersek:

Tablo 11.6

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF	STK'ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.			
PROJE AMACI	İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.			Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	2- Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.			Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor.
FAALİYETLER	2- Eğitim programının düzenlenmesi			Programa ilgi var.

Tablo 11.6'de yer alan yanal mantık şöyle okunur:

Eğitim programı düzenlenir ve eğer programa ilgi olursa, o zaman katılımcıların aldıkları eğitim sonucu bilgi ve becerileri artar; eğer katılımcılar STK'larda çalışmaya devam ederse, o zaman STK'ların kapasiteleri ve etkileri artacak.

Yanal mantığın kontrolü:

Birinci sütunu (projenin yapısı) ve sonuncu sütunu (varsayımlar) tamamlanmış olan mantıksal çerçeve matrisinin üzerinden sonuncu faaliyetten başlayarak yanal mantığı kontrol edin.

Süre 15 dakika

Adım 7: Ön koşulun yerleştirilmesi

Ön koşul, faaliyetlere başlamadan önce yerine getirilmesi gereken koşuldur. Ön koşul yerine gelmeden faaliyetler başlatılamaz. Bir başka deyişle, projenin başlatılması için kaçınılmaz olan bir kısıt engel varsa, buna ön koşul denir.

Örneğin tutuklu çocukların ıslahevinde rehabilite edilmesi projesini ele alalım. Projenin ön koşulu, Adalet Bakanlığı'nın izin vermesidir. Bu durumda ön koşulu "Adalet Bakanlığı'nın izin vermesi" olarak formüle etmemiz ve bunu mantıksal çerçeve matrisimize yerleştirmemiz gerekir (Tablo 11.7).

Uygulama projesi örneği üzerinden gidersek:

Tablo 11.7

	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
GENEL HEDEF	STK'ların katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.			
PROJE AMACI	İstanbul ve çevre illerdeki STK'ların örgüt içi işleyiş, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak.			Örgütlenme özgürlüğü ve haklarıyla ilgili hukuki alan devlet tarafından daraltılmıyor.
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	1- Başka STK eğitim programları tarafından da kullanılabilir eğitim materyali ve eğitimler havuzu oluşturuldu.			
	2- Katılımcılar, STK'ların özellikle ihtiyaç duydukları konular olan sivil toplum, demokrasi ve strateji oluşturma konularındaki perspektiflerini geliştirmenin yanı sıra, teklif yazma ve bütçeleme, yönetim ve iletişim konularındaki becerilerini, politikalar ve hukuki yapıyla ilgili bilgilerini geliştirdiler.			Mezunlar STK'larda gönüllü ya da profesyonel çalışmaya devam ediyor.
	3- Uluslararası proje çağrıları STK'lar tarafından daha kolay izleniyor.			STK'lar internete erişim olanaklarına sahipler.
	4- STK üye ve çalışanlarında bilgiye dayalı çalışma kültürü arttı.			Sunulan kaynaklar kullanılıyor.
	5- Hukuki danışmanlık sistemi STK'ların hukuki sorunları konusunda destek ve bilgi alabilecekleri şekilde etkin çalışıyor.			Türkiye'deki hukuki ve idari sistem etkin çalışıyor.
FAALİYETLER	1- Eğitim programının hazırlanması 1.1. Ders içeriklerinin oluşturulması 1.1.1. Program komitesinin oluşturulması ve ofisin kurulması 1.1.2. İhtiyaç analizinin yapılması 1.1.3. Eğitimler kurulunun saptanması 1.1.4. Eğitimler kurulunda son haline getirilmesi 1.2. Ders materyalinin üretilmesi ve geliştirilmesi			Dersleri verebilecek, ders materyali üretebilecek ve programda görev almayı kabul edecek yerli uzman ve öğretim görevlileri var.
	2- Eğitim programının düzenlenmesi 2.1. İlk programın yapılması 2.1.1. Programın duyurulması 2.1.2. Kayıtların yapılması 2.1.3. Programın sürdürülmesi 2.2. İkinci programın yapılması 2.2.1. Programın duyurulması 2.2.2. Kayıtların yapılması 2.2.3. Programın sürdürülmesi			Programa ilgi var.
	3- Uluslararası proje çağrılarının duyurulması 3.1. Web sayfalarının düzenlenmesi 3.2. Uluslararası çağrı ağlarına abone olunması 3.3. STK e-posta veri tabanı oluşturulması 3.4. Duyuruların üç ayda bir yenilenmesi			Türkiye'yi içine alan ve Türkiye'deki STK'lar için uygun proje çağrıları var.
	4- STK kitap koleksiyonunun oluşturulması 4.1. Kitapların seçimi 4.2. Kitapların satın alınması			
	5- Hukuki danışmanlık verilmesi			Bilgi Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde danışmanlık yapmayı kabul edecek gönüllü hukukçular var.
				Aynı ve nakdi katkıda bulunacak olan kuruluşlar Türkiye'deki STK'ların etkinliklerinin artması gerektiğinin farkındalar.

[illegible]

Bu dersimizle birlikte, mantıksal çerçeve matrisimizin birinci ve sonuncu sütunlarını Çizim 11. 3'te görülen sırayla, tamamlamış olduk:

Çizim 11.3