

Ek 3 – SALTO proje yönetimi 2001 ders raporundan

Planlama ve finans çalıştayı

Oturum notları

Amaç

Üyelerin, Avrupa gençlik projelerinde kullanmak üzere çeşitli planlama ve yönetim araçları seçme, geliştirme ve kullanma becerilerinin geliştirilmesi.

Hedefler

- Etkili planlamanın temel unsurlarının anlaşılması
- Çeşitli planlama araçlarının araştırılması ve bunların avantaj ve dezavantajlarının değerlendirilmesi
- Etkin fon yönetiminin bazı ilkelerinin belirlenmesi ve bazı fon yönetimi araçlarının kullanımının incelenmesi.

Yaklaşım

Oturumun zaman kısıtlaması göz önüne alınarak, yeni modellerin, araçların ve tekniklerin test edilmesinde kullanılabilecek bir dizi ilke üretmeye yarayan örnekler kullanılacaktır.

1. Oturum için bazı ilkeler

Size neyin yaradığını öğrenin

Kendi deneyimlerinizden ve başkalarınınkinden öğrenin

2. Proje planlaması nedir?

“Sunulan parçaların boyutunu ve göreceli pozisyonunuzu sergilemeyi (göstermeyi) hedefleyen bir çizim”, “Bir sunuş ya da şema cetveli”, “tasarım, niyet ve ilerleme yönü” planlayın.

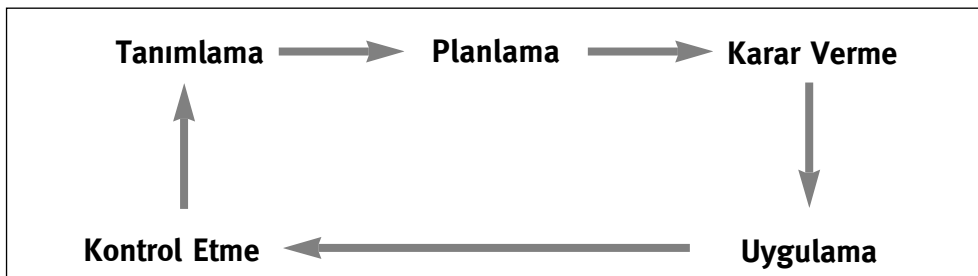
Planlama, bir planın, dinamik bir yolculuk haritasının oluşturulmasıdır.

Alıştırma:

Evden kursa olan yolculuğunuzun çizgilerle ifade edilmiş bir haritasını hazırlayın.

Bu harita yolculuk sırasında nasıl değişecektir/değişebilir?

Plan oluşturma, döngüsel bir süreç olarak görülebilir.



Planlama aynı zamanda, süreç sonuçlanana kadar hep var olacak bir süreklilik içerir.

Proje yönetimi çabalarının % 80'i planlamaya gider - % 20'si ise uygulamaya.
5P: *Prior Planning Prevents Poor Performance* (önceden yapılan planlama kötü performans önler)

Ve KISS: *Keep It Simple, Stupid!!* (İşi basit tut, şapşal)

3. Neleri içeriyor?

Bir fil sandviçini nasıl yersiniz?

Alıştırma: üç kişilik gruplar halinde proje planlamasının tüm olası unsurları üzerinde tartışın.

- İçerik-hedefler, sonuçlar, başarı göstergeleri, izleme ve değerlendirme stratejileri
- Organizasyon – yapı, roller, görev dağılımı, etaplaştırma, iletişim
- Etkileşim – takım oluşturma ve yönetme, kültür, çatışma
- Dış çevre – analiz, pazarlama, dağıtım
- Finans ve yönetim – maliyetler, kaynaklar, anlaşmalar, kontroller, raporlama

Kültür – iç, toplumsal

Çevre – dış, gerçek

Etaplar – gelişim aşamaları

Mihenk taşları – dur, yürü ya da dön, motivasyon

Çerçeveayrıntı

4. Paydaşlarla başlayın

Alıştırma: Uluslararası bir gençlik projesindeki olası paydaşların bir akıl haritasını yapın.

Etkileme alanlarını düşünün - vuruş etkisi

Etkileri kültürel mi yoksa çevresel mi? (özel mi ya da nesnel mi?)

Alıştırma: Cümleyi tamamlayın.

“Paydaşlarleri etkiler”

Paydaşlar teslim tarihlerini, alışkanlıkları, beklentileri, kapasite/kaynakları, iletişim ihtiyaçlarını, karar alma süreçlerini etkiler.

5. Sandviçi yemek

Gantt tablosu, planı sunmanın (böylelikle de iletişime sokmanın) bir yoludur – temanın çeşitli versiyonları vardır ama önemli olan tüm projeyi ölçülebilir görev parçalarına ayırmaktır. Görevler amaçlar tarafından tanımlanmalı ki zaten amaçların kendileri de hedefler tarafından tanımlanır.

Hedef genel ve kısadır, yönü ve istenilen sonuçları sunar. Amaçlar daha özelleşmiştir, hedefi destekler, ilerlenen yoldaki aşamalar olarak görülür ya da (daha iyisi) bütünde hedefe ulaşıldığını gösteren bir dizi sonuçtur.

Hedefler şöyle olmalıdır:

Somut

Çok sayıda

Değerlendirilebilir

Sürelî

Gerçekçi

Esnek

Görülebilir (faaliyetler ya da görevlerde)

Amaçlar SMART (SMART – belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve süreli sınırlı) olmalıdır

Amaçlar, faaliyetler DEĞİLDİR

Aşamalar bir proje sürecine mihenk taşları koyar. Proje Yönetimi Eğitim Kılavuzu'nun 33, 34, 36, 37, 43. sayfalarındaki tablolara bakın.

Mihenk taşlarını bir proje sürecindeki bazı özel noktaları işaret eder.



Görevler bir proje sürecinde belli noktalarda başlar ve biter.
Görevler kaynak gerektirir-mali etkileri vardır.

6. “W” soruları

Who does what? - Kim ne yapıyor?

With whom? - Kiminle?

When? - Ne zaman?

Where? - Nerede?

With what? - Ne ile?

What's the output/result? - Çıktı/sonuç ne?

What's available to do it? - Yapmak için elde ne var?

When does it need to be done by? When does it start and finish? - Ne zamana kadar yapılmalı? Ne zaman başlayıp ne zaman bitecek?

Who do you check with/report to? - Kime hesap/rapor vereceksiniz?

What does this task have a bearing on? (How does it fit?) - Bu görevin bütün içindeki yeri ne, neyi etkiliyor?

7. Kritik yol analizi

ya da zaman analizi.

İlk tarihler – Bir görevin kendinden önceki görevlerin kısıtlamalarına uyup da başlayabileceği ya da bitebileceği en erken tarih. İleriye doğru çalışarak bulunur.

Son tarihler – Bir görevin yine kendinden önceki görevlerin kısıtlamalarına uyup da başlayıp/bitebileceği son tarih. Geriye doğru çalışarak bulunur.

İlk ve son tarihler arasındaki fark “toplam esneme payı” ya da “gevşeme”dir. Eğer plan negatif bir esnemeyle sonuçlanırsa proje zamanında tamamlanamaz.

Bir faaliyet ya da görev için esneme sıfır ya da negatif ise “kritik” olarak adlandırılır. Başlangıcın gecikmesi tüm projeyi geciktirecektir. Pozitif esnemesi olanlar gecikebilir.

Görev ilişkileri

Bitişbaşlangıç

Bitişbitiş

Başlangıçbaşlangıç

Başlangıçbitiş

Alıştırma: Kritik yol analizini kullanıp kullanamayacağınızı ve/veya nasıl kullanacağınızı değerlendirin. Kullanamıyorsanız neden? Bunu nasıl daha kullanıcı dostu hale getirebilirsiniz? Yararları nelerdir?

8. Finans

Para ara-kesit bir temadır-tüm görevleri etkiler.

Projeler onsuz yaşayamaz – hesap vermeden de varolamazlar.

Bütçe ve tahminler – gereken/varolan kaynakların toplamını gösterir.

Kabul edilebilir maliyetleri, istenen maliyetleri, asgari ihtiyaçları, etkili bir öngörü, beklenmedik durumları göz önüne almak gerekir. Bütçe denk gelmelidir! Gelir ve giderler. Peki sermaye ne durumda?

Para akışı – paranın ne zaman harcanabileceğini gösterir, bazı şeylerin erken ya da daha geç yapılmasında etkili olur. Bağışçılar düşünün. Kur farkları ve banka transferleri.

Yönetim muhasebesi – finansal kaynakların nasıl kullanıldığını gösterir-bütçeleri karşılaştırın, tahmin raporu hazırlayın. Kaynak yönetimine yardımcı olurlar.

Finansal kontroller – parayı nasıl harcadığınızı göstermenizi ve yanlış bir şey varsa nerede olduğunu görmeyi sağlar. Kaynak yönetmeye yarayan sistemlerdir.

Alıştırma: Yukarıdaki her dört araç için, Avrupa gençlik projelerinde iyi uygulamalar sağlamaya yönelik birer kurallar dizisi oluşturun.



9. Uygulama

Kendi projenizi kullanın

Paydaşlar kimler?

Amaç ve hedefler neler?

Mihenk taşları neler?

Aşamalar neler?

Görevler neler?

Bir tablo çizin.

Bir kontrol listesi hazırlayın.

SALTO proje-yönetimi el kitabından

Bütçe hazırlama

Bütçe hesaplamaları yaparken, başvuracağınız fonu veren bağışçının hazırladığı başvuru formlarının uygulanışını iyice gözden geçirmelisiniz. Daha önce düşünmediğiniz bazı harcama kalemleriyle karşılaşabilirsiniz ve başlıkların belli bir şekilde düzenlenmesi isteniyor olabilir. Eğer bunu bütçelendirme aşamasında yaparsanız, bütçenizi istenen formata göre düzenlemeniz, hatta kabul edilemeyecek harcamaları da yedirmeniz daha kolay olur.

Daha önceki yıllarda benzer bir proje yürüttüyseniz ya da benzer bir projenin bütçesine ulaşma imkanınız varsa, bu bütçelendirme açısından işe yarar bir başlangıç noktası olur. Ancak, bazı kalemleri sırf başkaları yer vermiş olduğu için eklememeye dikkat edin. Her harcama kaleminin bir dayanağı olduğundan emin olmalı ve eğer para az gelirse zor durumda kalmamak için kalemleri önceliklendirmelisiniz.

Bütçeyi şu dört aşamada hazırlamalısınız

A. Harcamaları hesaplayın

Harcamalar başlığı altındaki bazı olası kalemler şunlardır:

- Yolculuk giderleri: Hangi giderlerden sorumlusunuz?
- Kiralama giderleri: Ne kadar ve ne zaman ödenecek?
- Faaliyet giderleri: Ne kadara mal olacak?
- Hesaplanmayanlar: Gizli giderler var mı?
- Telefon: Nasıl bir yönetim gideriniz var?
- Maaş giderleri: İnsan kaynakları giderleri var mı?
- Küçük harcama parası: Bu küçük harcamalar için mantıklı bir öngöründe bulunun.
- Ödemeler: Uzman eleman, çevirmenler gibi ödemeleri dahil edin
- Yemek ve konaklama: Yolculuk günlerini, ziyaret ve misafirleri unutmayın

B. Gelirin hesaplanması

Gelir başlığı(lar)la üzerinde anlaşmış olduğu tutar gibi kesinleşmiş ve bulmayı planladığınız tutar gibi kesinleşmemiş gelirlerden oluşur.

Gelir başlığı altındaki olası kalemler şunlardır:

- AB dahil yasal fonlar
- Kurumsal bağışlar
- Özel bağışlar
- Katılımcıların bireysel katkıları
- Aynı katkıların değeri
- Kaynak geliştirme etkinliklerinin gelirleri

C. Gelir ve giderlerin karşılaştırılması

Toplam gelir ve giderler bu aşamada karşılaştırılmalı ve böylelikle bir fazlalık ya da açık varsa görülmelidir.



Bütçenize % 5'lik bir fazlalık koymanızı tavsiye ederiz (yani gelirin giderden % 5 fazla olmasını sağlayın). Bu öngörülme her hangi bir harcamanın karşılanmasını garantiye alacaktır. Bu kimi zaman öngörülme fonu olarak adlandırılır ancak olası bağışçınızın böyle bir kalemin eklenmesine izin vereceğinden emin olun.

Bütçe, uygun bir fazla gelir gösterdiğinde, kalemleri yeniden değerlendirmeli ve bir "nakit akışı tahmini" hazırlamalı yani çeşitli gelir ve giderlerin ne zaman ortaya çıktığını incelemelisiniz.

D. Bütçeyi aşamalandırın (nakit akışı tahmini hazırlayın)

Aşamalandırma bir bütçe oluşturmada en önemli unsurlardan biridir. Gelir ve giderlerin ay ay incelenmesini içerir (projenizin uzunluğuna ve ayrıntı düzeyine uygun bir şekilde, onbeş günlük ya da haftalık olarak da planlanabilir). Bu önemlidir çünkü projenin yıllık bütçesinde fazlalık görülürken, bazı aylarda para sıkıntısı yaşanması görülmemiş bir şey değildir.

Eğer belli bir ayda sıkıntı varsa fon kaynağınızın sonraki ödemeyi öne almasını isteyebilir ya da harcamalarınızı erteleyebilirsiniz. Eğer belli bir ayda önemli bir gelir fazlası görülüyorsa bu miktarı banka faizi almak üzere değerlendirebilirsiniz.

Örgütünüzde finansal işlerden sorumlu olan kişiler tarafından bütçenin onaylanması önemlidir. Eğer projede finansal bir kayıp olursa ne yapacağınız konusunda fikir geliştirin. Faturaları ödeme sorumluluğu kimde olacak ya da proje planlandığı gibi gitmezse fonverene kim geri ödeme yapacak?

