

# Proje Hazırlama Kılavuzu

---

**Burcu Yeşiladalı**

## SUNUŞ

Bu kılavuz, Tarih Vakfı tarafından Rockefeller Vakfı'nın desteğiyle yürütülen Yerel Tarih Grupları Projesi kapsamında yayımlandı. Proje, Türkiye'nin farklı bölgelerinde yaşadığı çevrenin tarihini merak eden, bu merakı bir adım daha ileriye götürerek bugüne aktarılan tarihsel değerlere sahip çıkma, koruma duyarlılığında olan kentlilerin yerel tarih grubu oluşumu içinde yan yana gelerek o kentte tarih alanında bir sivil girişim olarak etkin olmasını amaçlıyor.

Geçtiğimiz dönemde yerel tarih araştırmacılarının/gruplarının yapacakları çalışmalara katkı amacıyla dört ayrı konuda kılavuz yayımlanmıştı. Bunlardan ilki Paul Thomson ve Rob Perks'in yazdığı ortak metinden derlenen "Sözlü Tarih Kılavuzu", ikincisi Burçak Madran tarafından hazırlanan "Yerel Tarih Çalışmalarının Sergilenmesi İçin Kılavuz", üçüncüsü Akşin Somel'in hazırladığı "Yerel Tarih Çalışmaları İçin Kılavuz", dördüncüsü de Ayşe Çavdar'ın kaleme aldığı "Yerel Tarih Grupları İçin Kamuoyu Oluşturma ve Halkla İlişkiler Kılavuzu"ydü. "Proje Hazırlama Kılavuzu" bu çabanın beşinci ürünüdür.

Ortak projeler etrafında yan yana gelerek çalışan yerel tarih gruplarının, gerçekleştirmeyi düşündükleri araştırmaları, nasıl bir çabanın sonrasında bir niyet olmaktan çıkarıp bir projeye dönüştürebilecekleri, uygulayabilecekleri konusunda tanımladıkları bilgi paylaşımı ihtiyacı, bu kılavuzun hazırlanmasında etkili oldu. 1990'lı yılların başında Avrupa Komisyonu tarafından, proje geliştirme ve yürütmede kaliteyi artırmak, dolayısıyla toplumsal kalkınma amaçlı sunulan fonların daha etkin kullanımı için ortaya atılmış olan proje döngüsü yönetimi (project cycle management) metodu, kılavuzun yazımında temel alındı. Proje fikrinin ortaya çıkışından projenin sonuçlarının değerlendirilmesine kadar devam eden sürecin geliştirilmesi ve yönetilmesini amaçlayan proje döngüsü yönetimi metodu, 1990'lardan sonra birçok uluslararası fon kuruluşu tarafından da kabul gördü ve kullanımı teşvik edildi.

Kılavuzun yazımı sürecinde fark ettik ki bu konu, sadece yerel tarih grupları için değil, bütün sivil girişimler için önemli bir başvuru kaynağı niteliğinde. Buradan hareketle kılavuzu, yerel tarih gruplarının yanı sıra tüm sivil girişimlerin, araştırmacıların yararlanabileceği şekilde kurgulamaya çalıştık.

Funda Çelebi - Burcu Yeşiladalı  
Tarih Vakfı  
Yerel Tarih Grupları Projesi Koordinasyon Birimi

## 1. Proje Nedir?

Proje, başlangıcı ve sonu olan, uzunluğu önceden belirlenmiş bir süre içinde değişim yaratan, iç içe geçmiş amaç ve hedeflere sahip, planlanan uygulama adımlarıyla çeşitli ürünlerin elde edildiği, aynı ve nakdi kaynaklarla yürütülen bir çalışmadır. Çoğunlukla bir proje bütün olarak tekrar edilemez. Çalışmalar, proje bünyesinde kalıcı ama projenin yürütüldüğü kurumda geçici olarak çalışan disiplinlerarası bir ekip tarafından, planlanmış zaman ve finansal kaynak sınırları içinde yürütülür.

Proje sürekli devam eden bir çalışma, durağan bir organizasyon, hiyerarşik bir yapı, birçok ve birbirinden bağımsız amaçlara sahip, tekrarlanabilir, zaman ve gider hedefleri daha az merkezi olan, varlığı garanti altında olan bir çalışma veya çalışma birimi değildir.

## 2. Proje Döngüsü Yönetimi

Proje döngüsü, proje fikrinin ortaya çıkışından bu fikrin kâğıda dökülmesi, geliştirilmesi, proje için fon başvurularının yapılması, projenin yürütülmesi, bitmesi ve değerlendirilmesi, ardından yeni proje fikirlerinin türetilmesine kadar giden süreçlerin tamamıdır. Proje döngüsü yönetimi de bu süreçlerde tüm kaynakların en etkin şekilde kullanılması için izlenen yönetim sistemidir. Proje döngüsü yönetimi projenin yürütülmesi süreci değildir, projeyi ilgilendiren tüm aşamaların bir bütünüdür.

Proje hazırlanırken projeyi başarısızlığa götürebilecek faktörler önceden bilinmeli ve bunlara sebep olan koşullar ortadan kaldırılmalıdır. Alınabilecek önlemler şunlar olabilir:

- Proje döngüsü süresince doğru zamanda doğru kararı alma disiplini sağlanmalıdır,
- Proje sonuçlarını etkileyen devlet politikaları ya da ilgili diğer politikalar dikkate alınmalı ya da bu politikaların proje hedeflerine uyumlu hale getirilmesi hedeflenmelidir,
- Projede belirlenen hedefler, projeden fayda sağlayan gruplara sürdürülebilir hizmet vermelidir,
- Çevresel değerler ve doğal kaynakların korunması dikkate alınmalıdır,
- Proje ile doğrudan ya da dolaylı yoldan ilişkisi olan grupların sosyokültürel değerlerine saygı gösterilmelidir,
- Uygun teknoloji ve yenilenebilir kaynaklar kullanılmalıdır,
- Proje yürütüldüğü sürece ilgili sektörlerin yönetim kapasitesi gelişiyor olmalıdır,
- Sadece proje devam ettiği sürece değil proje sona erdikten sonra da ekonomik ve finansal yeterlilik sağlanmalıdır,
- Riskler önceden bilinmeli ve dikkate alınmalıdır.

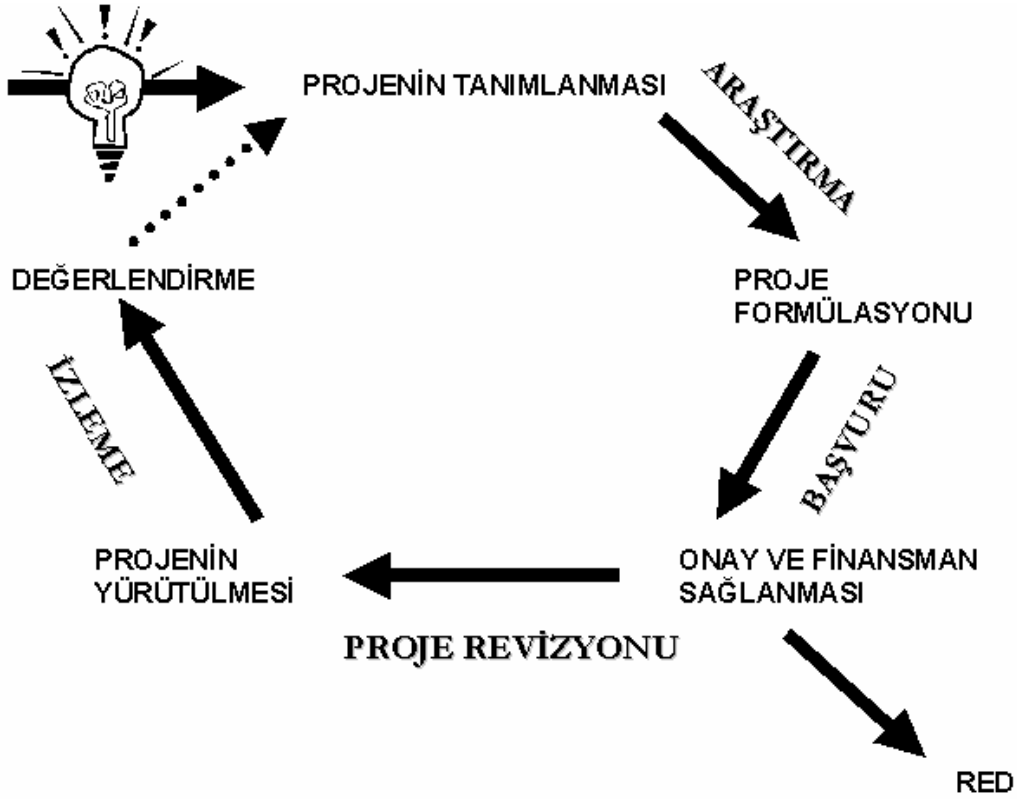
Proje döngüsü yönetiminin tüm aşamalarında unutulmaması gereken nokta, proje sonuçlarından fayda sağlayacak grupların ihtiyaçlarına cevap vermektir. Proje döngüsü yönetiminde mevcut durum analizi ve mantıksal çerçeve metodu proje tasarlanırken uygulanması tavsiye edilen yöntemlerdir. Proje ile hedeflenen, projede hangi hizmetlerin sağlanacağı değil, bu hizmetlerden hedef grupların nasıl faydalanacağıdır.

Proje döngüsü yönetiminin başarısı, projeyi en iyi şekilde tanımlayan, proje ile ilgili tüm detayların aktarıldığı standart bir proje formatı olmasına bağlıdır. Proje döngüsünün her aşamasında projenin amaçları, hedefleri gözden geçirilebilmeli ve bir sonraki aşamada uygulanabilir olmalıdır. Bu uygulama, proje kavramını ve içeriğini daha belirgin ve kolay anlaşılır bir hale getirir ve projenin daha iyi izlenmesi ve değerlendirilmesini sağlar.

Proje döngüsü yönetiminin faydalı bir diğer yönü de, etkin ve başarılı projeler gerçekleştirebilmek için geçmiş tecrübelerden iyi dersler çıkarabilmeyi sağlayacak uygun ortamı sunmasıdır.

### 3. Proje Döngüsü Yönetiminin Aşamaları

Proje döngüsünde beş ana aşama bulunmaktadır. Bunlar; projenin tanımlanması, proje formülasyonu, finansman sağlanması, projenin yürütülmesi ve değerlendirmedir.



#### Aşama 1: Projenin tanımlanması

Proje fikrinin ortaya çıkmasından sonra, projenin amacı, hedefleri, çıktıları ve uygulama adımlarının tanımlanmasıdır. Bunu mümkün kılmak için bir ön araştırma yapmak gerekmektedir.

#### Aşama 2: Proje formülasyonu

Projenin tanımlanması sonucunda proje ile ilgili tüm detayların ortaya çıkarılarak fon kaynağı sağlayan kurum tarafından değerlendirmeye alınması için proje metninin ve bütçesinin hazır hale getirilmesidir. Bunun sonucunda bu kurum proje için kaynak sağlama kararını verecektir.

#### Aşama 3: Onay ve finansman sağlanması

Proje için kaynak aktarımı onaylandıktan sonra bu aşamada, fon kaynağı sağlayan kurum ve projeyi yürütecek olan kurum arasında finansman anlaşması yapılacaktır. Bu aşamada proje hedefleri ve bütçe gözden geçirilebilir.

#### Aşama 4: Projenin yürütülmesi

Bu aşamada, finansman anlaşmasında yer alan kaynaklar ve süre içinde, projenin önceden belirlenmiş hedefler, çıktılar ve uygulama adımlarına göre proje yürütülür.

#### Aşama 5: Değerlendirme

Bu aşamada proje süresince belli aralıklarla ve proje sona erdikten sonra projenin sonuçlarının ve etkisinin değerlendirilmesi yapılır. Değerlendirme ile ileride yürütülecek benzer projeler için tavsiyeler ortaya çıkarılır, projenin devam etmesine karar verilir ya da yeni proje fikirleri ortaya çıkar.

### 4. Mantıksal Çerçeve

Mantıksal çerçeve, 1970'li yıllarda geliştirilmiş ve halen birçok kalkınma ajansı tarafından uygulanan bir planlama yöntemidir. Projenin amacını, çıktılarını, uygulama adımlarını ve ilgili varsayımları ve proje ile ilgili ön koşulları birbirleriyle ilişkilendirerek farklı seviyelerde sunan bir matriks formattır.

Mantıksal çerçeve proje devam ettiği süre içinde planlanan hedeflere ulaşıldığına dair değerlendirme yapma olanağı sağlayan kullanışlı bir araç olarak da değerlendirilebilir.

Mantıksal çerçevenin yapısı ve unsurları şu şekildedir:

<b>Projenin ismi:</b>				
<b>Projenin amacı: Projenin hedefleri:</b>				
<b>Çıktılar</b>	<b>Uygulama adımları</b>	<b>Göstergeler</b>	<b>Bilgi kaynakları</b>	<b>Varsayımlar / Ön koşullar</b>
1.	1.1. 1.2.			
2.	2.1. 2.2.			

Projenin ilk aşaması olan proje tanımlanması aşamasında mantıksal çerçeve çizilmelidir, her ne kadar bu aşamada tamamlanması zor olsa da. Mantıksal çerçeve proje döngüsünde anlatılmış olan proje aşamalarının her birinde etkin olarak kullanılacak bir araç olacak ve gerekirse bazı aşamalarda üzerinde değişiklik yapılabilecektir. Mantıksal çerçeve, projenin diğer teknik detaylarının hazırlanmasına (sorumlulukların dağıtılması, detaylı bütçe, zaman planı ve izleme/değerlendirme planı) ışık tutacaktır. Tavsiye edilen, mantıksal çerçevenin projenin ilgili paydaşlarının katıldığı bir proje hazırlama toplantısında ortaya çıkarılması, sunuşunun yapılması ve projenin paydaşları tarafından anlaşıldığından emin olunmasıdır.

Mantıksal çerçeve projenin amacının, bu amaca ulaşmada kullanılacak stratejinin ve araçların anlaşılmasını sağlar. Mantıksal çerçeveyi hazırlarken kullanılan unsurlar şunlardır: proje amacı, proje çıktıları, uygulama adımları, göstergeler, bilgi kaynakları, varsayımlar ve ön koşullar.

#### **Proje amacı**

Amaç, elde edilmek istenen sonucun basit anlatımıdır. Proje amacının asıl odak noktası projeye ortaya çıkarılan hizmetlerin ne olduğu değil, bu hizmetlerden hedef kesimin sağlayacağı faydadır. Projelerin genelde bir tek amacı vardır, bu karmaşıklığı ve proje yönetim zorluklarını ortadan kaldırır. Hedefleri iyi tanımlanmış farklı iki proje olması, iki amacı olan bir projeden çok daha iyidir.

#### **Proje çıktıları**

Çıktılar, proje tarafından girdiler kullanılarak tamamlanan faaliyet sonuçlarıdır ve daha sonraki amaçların gerçekleştirilebilmesinin ön koşulunu oluştururlar. Çıktıların tanımlanmasında aşağıda belirtilen kurallara uyulmalıdır:

- Gerçekleştirilmeleri zaman, yer, nicelik ve nitelik olarak tanımlanmış olmalıdır.
- Bir çıktının diğer bir çıktının ön koşulu olması durumunda bu durum açıklanmalıdır.
- Çıktılar var olan kaynaklar çerçevesinde üretilebilir olmalıdır.

#### **Uygulama adımları**

Uygulama adımları, sağlanan girdilerin planlanmış çıktılara dönüşmesi için belli bir zaman çerçevesinde yapılan işlerdir. Uygulama adımlarının tanımlanmasında dikkat edilmesi gereken konular şunlardır:

- Uygulama adımları nicelik, zaman ve mekân açısından uygulanabilir olmalıdır.
- Çıktıların gerçekleştirilmesi için gerekli tüm ana uygulama adımları belirlenmiş olmalıdır.
- Sonuçları çıktı düzeyinde izlenemeyen uygulama adımları öngörülemez.
- İşin kim tarafından yapılacağı belirtilmiş olmalıdır.

Uygulama adımları belirlenirken zaman planı, her uygulama adımı için ayrılacak süre ve gerekli kaynaklar (insan kaynakları, maddi kaynaklar ve finansal kaynaklar) tanımlanmalıdır. Ayrıca her adım bir sonraki adımın ön koşuludur.

## Göstergeler

Projenin başarıya ulaştığını gösteren, proje amacı ve çıktılarının nitelik, nicelik, mekân, hedef gruplar ve süre bakımından ölçü kriterleridir; başarı kriteri olarak da adlandırılabilir. Göstergelerin tanımlanması için şu sorular sorulabilir: "Proje çıktısı olan ürün ya da hizmetin niteliği ve niceliği nedir?" "Bu ürünler nasıl dağıtılacak ya da sunulacak?" "Üründen kimler faydalanacak?" "Ürün ne kadar süre içinde hazır hale gelecek?" "Çıktı nerede üretilecek ve nerede kullanılacak?"

## Bilgi kaynakları

Proje amacına ulaşıldığına ve çıktılarının oluşturulduğuna dair bilginin nerede ve ne şekilde bulunacağını aktarır. Bilgi kaynakları genellikle projenin gelişimini ölçmeye sağlayan doküman, rapor ve benzeri materyallerdir. Proje uygulamasını doğrudan ilgilendirdiği için bu unsurun da mantıksal çerçevede yer alması gerekir. Eğer bilgi proje dışındaki herhangi bir kaynaktan sağlanacaksa, bu kaynağın güvenilir, kolay ulaşılabilir olmasına, maliyetinin yüksek olmamasına dikkate edilmesi gerekir.

## Varsayımlar

Proje planlaması dışında kalan, proje ile doğrudan müdahalesi mümkün olmayan dış etkenlerdir. Varsayımların hazırlanması projenin başarıya ulaşmasında etkilidir. Projede, hizmet sağlayan diğer kurumların vereceği veya verdiği hizmetler de varsayımlar içinde dikkate alınması gereken unsurlardır. Varsayımlar kısaca şu sorunun cevabıdır: "Projenin etkide bulunmadığı ama projenin uygulamasını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini etkileyebilecek dış faktörler nelerdir?"

Projenin başarıya ulaşmasında zorunlu bir faktör eğer gerçekleştirilemez ya da ulaşılamaz durumdaysa, projenin yeniden tasarlanması gerekmektedir.

## Ön koşullar

Proje uygulamasına başlanmadan önce yerine getirilmesi gereken koşullardır. Örneğin, bir yönetmeliğin çıkmış olması ya da belli bir iznin alınmış olması gibi.

## 5. Çalışma Planı ve Görev Dağılımı

Mantıksal çerçeve, projede elde edilecek ürünleri ve kullanılacak yöntemleri çok geniş bir şekilde ortaya koyar; ne var ki projede sorumluluk alacak her kişi ve kurumun üstleneceği görevler mantıksal çerçevede yer alan uygulama adımlarına göre belirlenmelidir. Bu durum aşağıdaki tablo ile aktarılabilir:

Uygulama adımları	Şehir / mekân	Sorumlu kişi / kurum
1.1.		
1.2.		
2.1.		
2.2.		

Uygulama adımları, farklı bir tabloda belirli zaman dilimleri ve başlangıç/ bitiş tarihlerine göre gösterilmelidir:

Uygulama adımları	Yıl 1				Yıl 2			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1.1.								
1.2.								
2.1.								
2.2.								

## 6. Projede Başarı Kriterleri

Yürütülen projenin başarıya ulaşmasında mantıksal çerçevenin mümkün olduğunca net, standart bir formatta hazırlanması çok önemlidir. Çerçeve aslında sadece proje planlaması ve yürütme aşamalarını kolaylaştıran ve geliştiren bir araçtır; dolayısıyla projenin başarıya ulaşmasında birçok diğer faktör de etkilidir. Bunlar:

- Kusursuz planlama,
- Uyumlu ve heyecanlı bir proje ekibi,
- Yeterli organizasyon kapasitesi,
- Proje paydaşlarının taahhüt edilen işbirliğine sadık kalması,
- Projenin gerçek ihtiyaçlara cevap vermesi,
- Ve diğer faktörler...

Proje mantıksal çerçevesi çizilmeden önce geçerliliği olan yeterli düzeyde bilgi toplanmalı ve mevcut durum hakkında analiz yapılmalıdır.

## 7. Mevcut Durum Analizi

Mevcut durum ve ihtiyaçların analizi yapılmadan, hedef grupların gerçek ihtiyaçlarına cevap veren bir planlama yapmak imkânsızdır. Mevcut durumun analizi için çeşitli yöntemler uygulanabilir. Uzmanlar tarafından hazırlanacak araştırmalar, hedef grup temsilcileriyle ya da ilgili organizasyonlarla yapılacak görüşmeler, sahada yürütülecek anket çalışmaları, raporlar, istatistikî veriler ve çeşitli diğer kaynaklar mevcut durumun ve ihtiyaçların belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

Özellikle karmaşık projelerde, proje amaçları formüle edilirken katılımcı planlama için atölye çalışması yapılması önerilebilir. Bu çalışmalarda problemler, mevcut durum ve ihtiyaçlar kanıtlarıyla birlikte tanımlanmalı ve problemler için çözümler üretilmelidir.

Bu tarz atölye çalışmaları problem tespitinin yanı sıra, projeyi uygulayan kurumlarla projeden yararlanacak gruplar arasındaki iletişim ve işbirliğini güçlendirmesi ve proje teklif metni için gerekli temel bilgilerin edinilmesi açısından da önemlidir. Her şeyden önemlisi projenin önemli paydaşları (projeyi yürüten kurum, proje ortakları, fayda sağlayan gruplar, ilgili alanda çalışan sivil toplum kuruluşları, sivil girişimler, akademisyen çevre, üniversiteler, yerel yönetimler, ilgili devlet kurumları ya da ilçe müdürlükleri) ile proje tasarlama aşamasında bir araya gelerek katılımcı bir yöntemle mevcut durumun analizini yapmak, fikir jimnastiğinde bulunmak, kurumların kapasitesini geliştirmek, tecrübe aktarımında bulunmak ve yeni ortaklıkların kurulması için uygun ortamın sağlanması açısından iyi bir fırsat yaratır.

Atölye çalışması her ne kadar katılımcı bir metot ile yürütülse de, fayda sağlayacak grupların temsilcilerinin konu hakkında taraflı olmaları durumunda problem net olarak saptanmayabilir ya da getirilen çözümler gerçekçi ya da kolay uygulanabilir olmayabilir. Durum ne olursa olsun fayda sağlayacak grupların tamamının temsilcilerinin bu atölyeye katılımları sağlanmalıdır.

Proje planı eğer dar bir grup tarafından tasarlanırsa proje yürütme aşamalarında diğer gruplar tarafından işbirliği desteği alınmasında güçlüklerle karşılaşılabilir. Projede paydaşların proje planını onaylaması projenin başarıya ulaşmasında en önemli ilk adımdır.

## 8. Mevcut Durum Analizinde Yöntem

Proje paydaşları tarafından yapılacak mevcut durum analizinde üç aşamalı bir çalışma yapılır:

### Problem analizi

Var olan durumun olumsuz sonuçları ortaya konur; bunların sebep-sonuç ilişkisi değerlendirilir. Problemler arasında öncelik sıralaması yapılır. Analiz yapılırken problemden doğrudan etkilenen grupların katılımı gereklidir. Teknik, ekonomik ve sosyal etütler problemlerin belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

### **Amacın tanımlanması**

Bu aşamada problemler ortadan kaldırıldığında ortaya çıkacak durum tanımlanır. Bu bağlamda amaçlar tespit edilir ve amaçlar arasında öncelik sıralaması yapılır. Amaçlarla, o amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar arasında ilişki kurulması gerekir. Böylelikle olumsuz mevcut durumun olumlu bir sonuca dönüşmesinin resmi çizilmiş olur.

### **Stratejinin belirlenmesi**

Tanımlanan proje amacına, tasarlanan yöntemlerin hepsiyle ulaşma olasılığı kimi zaman çok düşüktür. Böylelikle uygulanacak yöntemler arasında bazı tercihler yapılması gerekir. Bu aşamada proje amacına ulaşmak için kullanılacak strateji ya da stratejiler tespit edilir ve bunlar arasından en uygunu seçilir. Stratejinin seçiminde paydaşların öncelikleri, bütçenin durumu, stratejinin geçerliliği, başarı olasılığı ve zaman sınırlaması etkilidir.

## **9. Fayda Sağlayan Gruplar**

Fayda sağlayan gruplar, projenin amaçları doğrultusunda ortaya çıkacak ürünlerden fayda sağlayacak gruplardır. Fayda sağlayan gruplar sağlık, eğitim, ulaşım, barınma, gıda, temiz hava ve su, temel haklar ve özgürlükler gibi temel ihtiyaçlara ulaşmada sorunlarla karşılaşan kesimler de olabilir, nesli tehlike altında olan bitki türleri de.

Birçok proje, projeden fayda sağlayacak kesimler olarak nitelenen kişi ve grupların ihtiyaçlarına tam anlamıyla ya da hiç cevap vermeme tehlikesi ile karşı karşıyadır. Bu grupların ihtiyaçları, proje amaçları tanımlanır ve proje formüle edilirken gerçekten dikkate alınmış mıdır? Buna yerinde bir örnek: Sağlık problemlerine çözüm getirmek için kurulan hastane, aslında o hastaneden hizmet alan halkın temiz suya erişimi yoksa, gerçek amacına ulaşamaz. Ya da eğer bir gençlik merkezine birkaç bilgisayardan oluşan bir bilgisayar laboratuvarı kuruyorsanız ve bunun için bir eğitim programı planlamıyorsanız ya da gençlere eğitim vermek için seçilmiş gençlerden oluşan bir gruba bir eğitmen eğitimi vermiyorsanız bu hizmet de amacına ulaşamaz. Problemlerin değerlendirmesinde fayda sağlayacak grupların ve projeyi uygulayacak kurumun fikrinin alınması hayati önem taşır.

## **10. Sürdürülebilirlik**

Projenin planlanan çerçeve içinde bitmesiyle, fon kaynağı sağlayan kurumun sunduğu finansman kaynağı ve teknik danışmanlığın da sona ermesiyle; proje hedeflenen gruplara yeterli bir süre içinde fayda sağlamaya devam ediyorsa bu projenin sürdürülebilir olduğunun göstergesidir. Proje süresi sona erdiğinde bundan sonraki süreçte proje amaçlarının yerine getiriliyor olması garanti altına alınmalıdır. Çoğu zaman proje uygulayan kurumlar ya da devlet kurumları proje sona erdikten sonra gerekli olan araçları ya da yöntemleri sağlama konusunda kararlı değildir. Bu yüzden proje tasarlanırken projenin yöntemlerinden biri de proje çerçevesinde hedeflenen ürünlerin, hizmet ya da çıktılarının sürdürülebilir olmasıdır. Eğer bu faktörler projenin kontrolü dışında ise, bunlar varsayım olarak adlandırılabilir ve projenin sürdürülebilirliği tasarlanırken bunların da dikkate alınması gerekir.

Projelerin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler güncel politikalar, teknoloji, çevre korumada yaklaşım, sosyokültürel yapı, sivil kuruluşlar ile devlet kurumları ve özel kurumların yönetsel ve kurumsal kapasitesi ve ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum olarak gösterilebilir.

Sürdürülebilirliğe etki eden bir diğer faktör de, proje yürütme sürecinde projenin paydaşlarının yönetsel ve idari kapasitesinin ve proje alanında uzmanlaşmanın geliştirilebilmesidir. Proje sona erdikten sonraki aşamalarda kurumları ve kişileri yetkin ve donanımlı kılmak için proje kapsamı içine çeşitli eğitim programları dahil edilebilir.

### **Sürdürülebilir bir proje nasıl planlanır?**

1. Dış kaynak yardımı sona erdikten sonra devam etmesi gereken aktivitelerin ne olduğuna karar verilmelidir.
2. Yukarıda aktarılmış olan sürdürülebilirlik faktörleri için geçerli sorular sorulmalıdır.
3. Bu sorular ışığında proje amacı, çıktıları, uygulama adımları, varsayımlar ve ön koşullara daha eleştirel bir gözle bakılmalıdır.
4. Verilen cevaplara göre;

- Yeni çıktılar, uygulama adımları, varsayımlar ve ön koşullar belirlenmeli,
- Araştırma genişletilmeli,
- Uygulama için yeni tavsiyeler geliştirilmelidir.

Bu başlık altında aktarılan sürdürülebilirlik ile sürdürülebilir gelişim birbiriyle karıştırılmaması gereken farklı iki kavramdır. Toplumsal gelişim amacı çerçevesinde geliştirilmiş her projenin sürdürülebilir gelişime de katkıda bulunuyor olması gerekir. Bu yüzden sürdürülebilir gelişimin ne olduğunu anlamak gerekir.

## 11. Sürdürülebilir Gelişme

Gezegenimizdeki yaşam gerçekleri, alışlageldiğimiz bir ekonomik kalkınmanın sürdürülmesini olanaksız kılıyor. Bunun nedeni, günümüzün ekonomik faaliyet şekillerinin, insan yaşamı ve uygarlığı açısından diğer önemli iki gelişme süreci olan ekolojik ve toplumsal gelişme süreçlerini hızla zayıflatmasıdır. Sürdürülebilir gelişme, bütünüyle tanımlanması gerekli olan, yerel ve küresel ekonomik reform için bir eylem planıdır. Bu programın iddiası, ekonomik gelişme sürecini, yaşamı mümkün ve yaşanmaya değer kılan ekosisteme ve topluluk sistemlerine (kentler, köyler, mahalleler ve aileler gibi) zarar vermeyecek şekilde değiştirecek yollar bulmak, denemek ve yaymaktır. Sürdürülebilir gelişme, yerel düzeyde, yöre sakinlerinin yetenek ve kaynaklarından yararlanılarak topluluk yaşamının ve gücünün yerel ekonomik gelişmeyle desteklenmesini gerektirmektedir. Bunun yanında, sürdürülebilir gelişme, kalkınmanın getirilerini hakça dağıtma ve bu getirileri bütün toplumsal gruplar için uzun vadede sürdürme zorunluluğunu getirir. Bu ise ancak ekolojik zenginliği korumak ve ekosistemlerin ekonomik faaliyetlerce bozulmasını önlemekle gerçekleştirilebilir. Özetlenecek olursa, sürdürülebilir gelişme, ekonomik, toplumsal ve ekolojik gelişme süreçlerini birbiriyle dengede tutma süreci ve becerisidir.

## 12. Kurulacak Ortaklıklar

Gerek proje hazırlanırken gerek projeye kaynak bulunduktan sonra projenin yürütülmesinde sorumluluk olacak paydaşların bir araya gelmesiyle bir görev dağılımı yapılmalıdır. Proje teklifi hazırlanmasıyla proje için fon kaynağı bulunması arasındaki süre çok uzun olabilir ve bu zaman zarfında paydaşlarda, kişilerde, eğilimlerde değişiklikler olmuş olabilir. Bu aşamada her kurum/grup ya da kişinin sorumlu olacağı ya da destek vereceği uygulama adımı katılımcı bir şekilde karara bağlanmalıdır.

## 13. İzleme, Değerlendirme ve Denetim

İzleme, proje yürütülmesi süresince hedeflenen sonuçların göstergelerden yardım alınarak değerlendirilmesi anlamına gelir. Proje süresince proje ekibi ve danışmanlar tarafından periyodik raporlar hazırlanmalı ve bu raporlar projenin paydaşları ve fon kaynağı sağlayan kurum tarafından incelenmelidir. Örneğin, yerel tarih grupları projesi kapsamında hazırlanan bu kılavuz kitapçığının kaç adet çoğaltıldığı ve kaç adedinin dağıtıldığını saptamak kolay olabilir; fakat bu kılavuzla asıl hedeflenenin, yani proje döngüsü yönetiminin proje hazırlayan gruplarca uygulandığının izlenmesi daha yararlı olacaktır.

Aşağıda projenin izlenmesi için kullanılacak bir örnek proje izleme şablonu gösterilmektedir. Bu şablonda sorulan her soruya 1 ile 4 puan arasında değer verilir ve verilen puanların toplamına göre projenin ilgili aşamadan sonra nasıl ele alınması gerektiğine dair kararlar alınır.

Örnek proje izleme formu:	Değerlendirme			
	1	2	3	4
<b>1. Fayda sağlayan gruplar</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fayda sağlayan grupların ihtiyaçlarına ne oranda cevap verildi?</li> <li>• Proje amacı hangi düzeyde başarıldı</li> </ul>				



<b>2. Proje yürütme</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proje zaman planına uyum</li> <li>Sözleşme ve ödemelerde çabukluk</li> </ul>				
<b>3. Sürdürülebilirlik</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Devlet politikasının uyumlu hale getirilmesi için alınan önlemler</li> <li>Kurumsal kapasitenin derecesi</li> <li>Çevre koruma</li> <li>Uygun teknolojilerin kullanımı</li> <li>Sosyokültürel faktörler - kadınların katılımı</li> <li>Diğer faktörlere karşı direnç</li> </ul>				
<b>4. Finansal sürdürülebilirlik</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fayda sağlayan gruplarla yapılan anlaşmalara uyum</li> <li>Fon kaynağı sağlayan kurum ve diğer yürütücü kurumlarla yapılan anlaşmalara uyum</li> <li>Mevcut finansal varsayımların geçerliliği</li> </ul>				
<b>5. İzleme ve değerlendirme</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>İzleme ve değerlendirme planlarıyla uyum</li> <li>Proje çıktılarıyla ilgili göstergelerin kayıt edilmesi</li> </ul>				
<b>6. Var olan problemler ve alınması gereken önlemler, çözümler</b>				
<b>Proje performansının genel değerlendirmesi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**PROJE DEVAM ETMELİ Mİ?**

EVET / HAYIR

**YENİ BİR PROJE ÖNGÖRÜLÜYOR MU?**

EVET / HAYIR

**PROJE GÖZDEN GEÇİRİLMELİ Mİ?**

EVET / HAYIR

Projenin sona ermesiyle birlikte proje, uygulayıcı kurum ve paydaşlarca değerlendirilmelidir. Fon kaynağı sağlayan kurum bir dış değerlendirme de talep edebilir. Dış değerlendirme projenin tarafsız bir şekilde ele alınması bakımından çok yararlıdır. Proje tasarlanırken proje döngüsü yönetimi tekniği kullanılmamışsa, danışmanlar tarafından projenin etkin bir şekilde değerlendirilmesi çoğu zaman çok zordur.

Bununla beraber projenin mali denetimden geçmesi de zorunludur. Bazı fon kaynağı sağlayan kurumlar yürütülen projenin yürütücü kurumdan bağımsız olarak denetlenmesini talep etse de çoğu kurum için yürütücü kurumun yıllık olağan mali denetimi yeterli görülür. Her şartta proje sürecinde yapılan her türlü harcama ayrı bir dosyada tutulmalı ve fon kaynağı sağlayan kurumun talep ettiği mali raporlama formatıyla, yürütücü kurumun muhasebe sistemi uyumlu hale getirilmelidir.

## 14. Proje Bütçesi

Proje başvurularında uluslararası fon kuruluşlarının talep ettiği ortalama bütçe kalem ve alt kalemleri aşağıdaki gibidir:

Bütçe Kalemi	Açıklama	Birim (süre, adet...)	Birim maliyeti	Tutar
<b>1. Proje personeli</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknik personel ücretleri</li> <li>İdari personel ücretleri</li> <li>Danışma ücreti</li> <li>Proje personeli harcırah</li> </ul>				
<b>2. Ulaşım giderleri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yurtdışı ulaşım</li> <li>Yurtiçi ulaşım</li> </ul>				
<b>3. Ekipman</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Araç kiralama ya da satın alma</li> <li>Demirbaş (bilgisayar, yazıcı, mobilya...)</li> <li>Ekipman kiralama</li> <li>Diğer ekipmanlar</li> </ul>				
<b>4. Ofis / proje giderleri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Araç giderleri</li> <li>Ofis kirası</li> <li>Kırtasiye</li> <li>Diğer (telefon, faks, elektrik, ısınma, bakım, onarım...)</li> </ul>				
<b>5. Diğer giderler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yayın giderleri (dergi, web, kitap, rapor, CD-Rom...)</li> <li>Araştırma giderleri</li> <li>Toplantı giderleri</li> <li>İzleme ve değerlendirme giderleri</li> <li>Denetim giderleri</li> <li>Tercüme giderleri</li> <li>Finansal hizmet giderleri (banka garantisi...)</li> <li>Diğer...</li> </ul>				
<b>Ara Toplam</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>İdari giderler (katkı payı)</li> <li>Beklenmeyen giderler</li> </ul>				
<b>Proje Toplamı</b>				

### Bütçe ile ilgili birkaç önemli nokta:

- Bütçenin en üst satırında para biriminin ne olduğu yazılmalıdır.
- Bütçe hazırlanmadan önce fon kaynağı sağlayan kurumun varsa tercih ettiği bütçe formatı sorulmalı ve bütçe bu formattaki kalemlere göre uyarlanmalıdır.
- Başvuruda bulunulan kurumun bütçe formatında yer alan bilgilerden daha fazla bilgi bütçeye dahil edilmemelidir. Gerektiğinde fon kuruluşu ek sorular yöneltebilecektir.
- Proje personeli ücretlerine sosyal güvenlik, vergiler ve sağlık harcamaları dahil edilmeli ve verilen değerlerin brüt olduğu açıklanmalıdır.
- İdari giderlerin (katkı payı) fon kaynağı sağlayan kurum tarafından en yüksek % kaç olabileceği öğrenilmelidir. Bu oran % 5 ile 15 arasında değişebilir. Kimi kurumlar ise katkı payı ödemesi yapmazlar ve bazı kurumlar proje ile ilgili personel harcamalarını finanse etmezler; bunların önceden bilinmesi gerekir.
- Beklenmeyen giderler projenin hedeflerinin belirsizliği ve risk oranına göre değişebilir. Proje uzun vadeli ise ya da dış etkenlerin belirsizliği yoğunsa beklenmeyen giderler daha yüksek tutulabilir. Beklenmeyen giderlerin yüzdesi için de fon kaynağı sağlayan kurumun bir tavanı olabilir; bu da sorulması gereken noktalardan biridir.

Proje belirli aralıklarla değerlendirmeye tabi tutulurken bütçe de gözden geçirilmeli ve harcamaların bütçenin ne kadar üstünde ya da altında olduğu saptanmalıdır. Eğer öngörülmemiş bir harcama zorunluluğu ortaya çıkarsa ya da bir kalemdeki harcamanın gereksizliği ortaya çıkarsa bu durum fon kuruluşuna aktarılmalı ve kalemler arasında alokasyon yapılabilmesi için izin istenmelidir.

### 15. Diğer Nakdi ve Ayni Katkılar

Projenin finansmanı için birden fazla kuruma başvuruluyorsa ya da fon kaynağı sağlayan kurumdan proje bütçesinin belli bir oranı isteniyorsa kesinleşen ya da beklenen diğer kaynakların bilgisinin de aşağıdaki tabloda olduğu gibi verilmesi gerekir:

<b>Nakdi / ayni katkılar</b>	<b>Tutar</b>
a) Başvurulan kurumdan talep edilen kaynak	
b) Proje uygulayıcısı kurumun katkısı	
c) Diğer kaynaklar	
<b>Toplam</b>	

### 16. Proje Başvurusu

Sağlam temeller üzerine oturmuş, doğru bir şekilde gerekçelendirilmiş, proje hazırlama kurallarına göre formüle edilmiş ve sunulmuş bir projenin kaynak bulmaması imkânsızdır. Proje hazırlama aşaması sona erdikten sonra proje başvurusu için yürütülmesi gereken çalışmalar şunlardır:

- Projeye başvurulacak kurum, fon ve kriterler hakkında detaylı bilgi edinilmesi.
- Başvuru prosedürünün öğrenilmesi (son başvuru tarihleri, varsa değişik bir proje başvuru formatı, gönderilecek adres/kişi, gönderi türü...)
- Başvuru yapıldıktan sonra proje teklifinin alınıp alınmadığına dair takip yapılması ve sonucun en geç ne zaman alınacağı öğrenilmesi.
- Fon başvurusuna cevap geldikten sonra; cevap olumluysa bir sonraki aşamadaki prosedürün öğrenilmesi, cevap olumsuzsa teşekkür mektubu yazılması ve eğer ret mektubunda yazmıyorsa reddedilme sebebinin ve kriterlerin öğrenilmesi.

## 17. Proje Teklif Formatı

Proje döngüsü yönetiminde uluslararası fon kuruluşlarının başvuruları değerlendirmek üzere kendilerinden istenen ortalama bir proje teklifi aşağıdaki gibidir:

### 1. Tanım

- 1.1. Projenin ismi
- 1.2. Proje alanı
- 1.3. Proje özeti
- 1.4. Projenin amacı ve hedefleri
- 1.5. Proje gerekçesi
  - 1.5.1. Mevcut durum, ihtiyaçlar ve problemler
  - 1.5.2. Projeden doğrudan ya da dolaylı yoldan fayda sağlayacak gruplar
  - 1.5.3. Fayda sağlayan grupların neden seçildiği
  - 1.5.4. Başvuruda bulunulan kurumun amaçları ya da kaynak sunulan programa göre, teklif edilen projenin amaçlarının geçerliliği
- 1.6. Projede uygulama adımları
- 1.7. Metodoloji
  - 1.7.1. Projeyi yürütme metodu ve bu metodun seçilmesindeki sebep
  - 1.7.2. Proje izleme mekanizması
  - 1.7.3. Projede varsa ortakların ve diğer kurumların projeye katılımı ve görevleri
  - 1.7.4. Ortakların seçilme sebepleri
  - 1.7.5. Proje ekibi ve görev tanımları
  - 1.7.6. Projenin katma değeri
  - 1.7.7. Değerlendirme mekanizması
- 1.8. Proje süresi ve zaman planı

### 2. Proje çıktıları

- 2.1. Hedef grup üzerinde beklenen etkiler
  - 2.1.1. Şartlar
  - 2.1.2. Kapasite gelişimi
- 2.2. Yayınlar ve diğer çıktılar
- 2.3. Projenin çoğaltıcı etkisi
- 2.4. Sürdürülebilirlik
  - 2.4.1. Finansal sürdürülebilirlik
  - 2.4.2. Kurumsal sürdürülebilirlik
  - 2.4.3. Politikaların sürdürülebilirliği

## 18. Açıklamalar

**Tanım:** Bu bölümde projenin gerekçesi, hedefleri ve proje uygulamasında kullanılacak yöntemler aktarılır.

**Projenin ismi:** Proje için, projenin amacını kısa yolla aktaran net ve öz bir proje ismi bulunmalıdır. Proje teklif metni hazırlandıktan sonra isme karar vermek daha kolay olacaktır.

**Proje alanı:** Projenin hangi ülke/il/yerleşimde yürütüleceği.

**Proje özeti:** Mantıksal çerçeveden yararlanılarak projenin ana unsurları aktarılmalıdır. Kısaca projenin amacı, sonuçlar, uygulama adımları, kullanılacak araçlar ve proje maliyeti yazılmalıdır. Projeyi hangi kurumun yürüteceği ve varsa ortakların da isimleri verilmelidir.

**Projenin amacı ve hedefleri:** Mantıksal çerçeveden yararlanarak projenin ana amacı ve varsa amacın alt hedefleri aktarılmalıdır. Bu bölümde unutulmamalıdır ki, asıl odak noktası projeye ortaya çıkarılan hizmetlerin ne olduğu değil bu hizmetlerden hedef kesimin sağlayacağı faydadır.

**Proje gerekçesi:** Bu bölümde alt başlıkların yardımıyla bu projeye neden gerek duyulduğu sorusunun cevabı verilecektir.

**Mevcut durum, ihtiyaçlar ve problemler:** Proje tasarlanırken projenin paydaşlarıyla yürütülen araştırma çalışmasında ortaya çıkan mevcut durum, hedef grupların ihtiyaçları ve bu grupların karşı

karşıya bulunduğu sorunlar tanımlanacaktır.

**Projeden doğrudan ya da dolaylı yoldan fayda sağlayacak gruplar:** Proje sonucunda ortaya çıkacak hizmet ya da ürünlerden faydalanacak grupların kimler olduğu. Bunlar kişiler, sivil kuruluşlar ile özel kurumlar ve devlet kurumları, kadınlar/çocuklar/gençler ya da en az bir ortak yanı olan gruplar olabilir. Proje doğrudan hedef gruplara hizmet götürmek için ortaya çıktığı için hedef grupların net bir şekilde tanımlanması gerekir.

**Fayda sağlayan grupların neden seçildiği:** Yukarıda sıralamış olduğunuz hedef grupların karşılaştığı sorunlar ve ihtiyaçları, bu grupların neden seçildiğini aktarmakta yardımcı olacaktır.

**Başvuruda bulunulan kurumun amaçları ya da kaynak sunulan programa göre, teklif edilen projenin amaçlarının geçerliliği:** Bu soruyu cevaplandırabilmek için kaynak başvurusunda bulunulan kurum ve kaynak aktarılacak fonu iyi tanımak gerekir. Başvurduğunuz projenin bu kurumun hedefleri ve sunduğu kaynak amaçlarıyla bire bir uyum içinde olması gerekir.

**Projede uygulama adımları:** Bu bölüm, hazırlanmış olan mantıksal çerçeveden alınabilir. Uygulama adımları proje çıktılarını ulaştırmak için yürütülmesi gereken çalışmalardır. Bu adımlar maddeler halinde gösterilmelidir.

**Metodoloji:** Bu bölümde aşağıdaki alt-başlıklarla projede kullanılacak metodoloji anlatılacaktır.

**Projeyi yürütme metodu ve bu metodun seçilmesindeki sebep:** Projenin hedeflerine ulaşmada izlenecek uygulama adımlarında kullanılacak metod aktarılacaktır. Bu metodun neden seçildiği sebep-sonuç ilişkisi içinde anlatılacaktır.

**Proje izleme mekanizması:** Kaynak sunan birçok kurum, proje yürütüldüğü esnada izleme ve değerlendirme mekanizmasının işlenmesini talep eder. Bu bölümde izleme mekanizmasının nasıl işleyeceği ve bu işte kimlerin rol alacağı aktarılmalıdır.

**Projede varsa ortakların ve diğer kurumların projeye katılımı ve görevleri:** Proje uygulamasında başvuran kurum dışında başka kurumlar ya da gruplar da yer alıyorsa, bu grupların hangi rolleri üstleneceği anlatılmalıdır. Bu kurumlar muhakkak proje ortağı olmak ya da doğrudan bir sorumluluk üstlenmek zorunda değildir.

**Ortakların seçilme sebepleri:** Bu bölümde proje ortağı olan kurumların neden tercih edildiği, bu kurumların güçlü tarafları, projeyi ilgilendiren faaliyet alanındaki tecrübeleri ve projeye doğrudan katkılarının ne olacağı aktarılacaktır.

**Proje ekibi ve görev tanımları:** Projenin yürütülmesinden doğrudan sorumlu olacak proje ekibinin hangi görev unvanlarından oluştuğu aktarılacaktır. Proje ekibi için; tam-zamanlı, yarı-zamanlı, gönüllü, danışman, teknik personel, idari personel gibi ayrımlara gidilebilir. Proje teklifinin eki olan proje bütçesinde projede çalışacak kişilerin ücretleri gösterildiğinden, bütçede gösterilen ekiple bu bölümdeki ekibin aynı olması gerekmektedir. Proje teklifinin gönderilmesi aşamasında projede çalışacak kişilerin isimlerini belirtmeye gerek yoktur. Projede çalışacak ekibin görev tanımları çalışılacak süre, genel/periodyk işler ve raporlama yöntemi olarak kısaca aktarılabilir.

**Projenin katma değeri:** Proje ile hiç denenmemiş yöntemlerle yaratıcı sonuçlara ulaşılabilir ya da din, dil, ırk, renk, cinsiyet, yaş, statü eşitliği bakımından yaratıcı yaklaşımlar elde edilebilir.

**Değerlendirme mekanizması:** Proje sona erdikten sonra uygulanacak değerlendirmenin nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı aktarılacaktır.

**Proje süresi ve zaman planı:** Projenin süresi ay cinsinden yazılarak bir tabloda projenin kaçınıcı ayında hangi uygulama adımının yerine getirileceği ve bu aktivitenin hangi kurum ya da kişi tarafından yapılacağı satır bilgisi olarak verilmelidir. Zaman planı ve sorumluluk çizelgesi ayrı iki tabloda gösterilebilir.

**Proje çıktıları:** Proje sonuçlandıktan sonra ortaya çıkmış olan ürünler ve hizmetler ile bunların koşulları bu bölümde aşağıdaki alt-başlıkların yardımıyla aktarılacaktır.

**Hedef grup üzerinde beklenen etkiler:** Bu bölümde projeden fayda sağlayacak grupların durumunun nasıl geliştirileceği anlatılacaktır.

**Şartlar:** Projenin hedef grubun içinde bulunduğu koşulları nasıl iyileştireceği anlatılacaktır.

**Kapasite gelişimi:** Proje hedef grup ya da proje ortaklarının yönetsel ve kurumsal kapasitelerini geliştirip geliştirmeyeceği, geliştirecek ise bunun nasıl gerçekleşeceği belirtilecektir.

**Yayınlar ve diğer çıktılar:** Bu bölümde proje çerçevesinde ortaya çıkacak kitap, rapor, web sayfası, CD-Rom gibi yayınlar ve varsa diğer somut proje çıktıları listelenecektir. Çıkacak yayınların adetleri ve eğer gerekli görülüyorsa özellikleri belirtilmelidir.

**Projenin çoğaltıcı etkisi:** Proje kapsamında yer alan hedef gruplar ve proje alanı dışında projenin sonuçlarından olumlu etkilenecek gruplar ya da alanlar varsa bu bölümde belirtilmelidir. Örneğin, proje girişimiyle bir yönetmeliğin ortaya çıkması diğer iller ya da yöreler için yararlı olabilir.

**Sürdürülebilirlik:** Projenin planlanan çerçeve içinde bitmesi ve fon kaynağı sağlayan kurumun sunduğu finansman kaynağı ve teknik danışmanlığın da sona ermesiyle, proje hedeflenen gruplara yeterli bir süre içinde fayda sağlamaya devam etmelidir. Bu bölümde aşağıdaki alt başlıklarla bu sonuca nasıl ulaşılabileceği açıklanmalıdır.

**Finansal sürdürülebilirlik:** Proje finansmanı sona erdikten sonra proje çalışmaları hangi kaynaklarla sürdürülecek?

**Kurumsal sürdürülebilirlik:** Proje sona erdiğinde proje amaçlarının sürdürülmesini sağlayacak, projeyi sahiplenecek yerel bir yapılanma olacak mı ya da projeyi yürütmekte olan yapı işlerliğini sürdürecektir mi?

**Politikaların sürdürülebilirliği:** Projenin yapısal değişikliklere etkisi olacak mı? Örneğin politikaların, yönetmeliklerin, metotların uygulamasında farklılık yaratabilecek mi?

**Proje teklifinin ekleri:**

- I. Projenin mantıksal çerçevesi
- II. Proje bütçesi
- III. Diğer nakdi/ayni katkılar, talep edilen fonun miktarı
- IV. Projeyi yürüten kurum ve varsa ortaklar hakkında detaylı bilgi, proje alanındaki tecrübeleri. Bu bölümde şu sorulara cevap verilmelidir:

- Kurum ne zaman kuruldu?
- Kurumun başlıca etkinlikleri nelerdir?
- Kurumun organizasyon şeması, idari yapı, personel, demirbaşlar, finansal yapı
- Kurumun bu projeyi yürütmek için geçerli kapasitesi
- Varsa kurumun, fon kaynağı sağlayacak kuruma önceden yapmış olduğu başvurular; varsa bu kurumdan almış olduğu fonlar.
- Proje ortakları, kısaca tanımları ve projede hangi adımlarda sorumluluk alacakları
- Varsa aracı kurumlar

## 19. Bazı Proje Terimlerinin İngilizce Karşılıkları

Uluslararası fon kuruluşlarının kullandığı proje teklif formatlarındaki terimlerin Türkçe kelime karşılıklarını bilmek, bu kılavuzda kullanılan terimlerle bağlantı kurulmasını sağlayacaktır.

Proje döngüsü yönetimi :	Project cycle management
Proje amacı/hedefler :	Project objective/aim/goal/purpose
Çıktılar :	Outputs
Uygulama adımları :	Activities
Göstergeler :	Indicators
Bilgi kaynakları :	Sources and means of verification
Varsayımlar :	Assumptions
Ön koşullar :	Pre-conditions
Projenin tanımlanması :	Project identification
Proje formülasyonu :	Project formulation
Proje hazırlama :	Project preparation
Proje seçimi :	Project appraisal/ selection
Projenin onaylanması :	Project approval
Projenin yürütülmesi :	Project implementation
İzleme :	Monitoring
Değerlendirme :	Evaluation
Denetim :	Auditing
Mantıksal çerçeve :	Logical framework
Zaman planı/ çalışma planı :	Time-plan/ work-plan
Mevcut durum analizi :	Current situation analysis
Etki değerlendirmesi :	Impact assessment
Fayda sağlayan gruplar :	Beneficiaries
Paydaşlar/ taraflar :	Stakeholders
Hedef gruplar :	Target groups
Sürdürülebilirlik :	Sustainability
Sürdürülebilir gelişme :	Sustainable development
Proje alanı :	Project site
Proje gerekçesi :	Project justification
Görev tanımı :	Job description/ terms of reference
Katma değer :	Added value
Proje süresi :	Project duration
Kapasite gelişimi :	Capacity improvement
Yayınlar :	Publications
Çoğaltıcı etki :	Multiplier effect
Ortaklık :	Partnership/ cooperation
Harcırah :	Per-diem
Aynı katkı :	In-kind contribution
Aracı kurum :	Sub-contractor

## 20. Örnek Bir Projenin Mantıksal Çerçevesi

<b>Akdeniz'deki Tarihöncesi Alanların Yönetimi ve Halk Eğitimi Projesi</b>				
<b>Projenin amacı:</b> Akdeniz'de var olan tarihöncesi alanlar vasıtasıyla ortak Akdeniz kültür mirası olgusunun güçlendirilmesi.				
<b>Proje Hedefleri:</b>				
1. Akdeniz'deki tarihöncesi alanların durumlarının geliştirilmesi				
2. Genel kamuoyu ve ilgili devlet yetkililerinin tarihöncesi alanlar konusunda bilgi paylaşımı, yönetim planlarının geliştirilmesi ve eğitim programlarının yürütülmesiyle, bilgi ve düzeylerinin artırılması				
<b>Çıktılar</b>	<b>Uygulama adımları</b>	<b>Göstergeler</b>	<b>Bilgi kaynakları</b>	<b>Varsayımlar / ön koşullar</b>
1. Bilgi paylaşımı, koordinasyon ve takip	1.1 Proje yürütme kurulunun üç ayda bir toplanarak proje hedeflerini ve bütçesini gözden geçirmesi ve proje gelişimini değerlendirmesi 1.2. Proje ortakları arasında Internet üzerinden bilgi akışının sağlanması 1.3. Oluşturulacak proje web sayfalarıyla proje gelişiminden proje ortakları ve ilgili kişilerin haberdar edilmesi. 1.4. Projenin sonunda uluslararası konferans düzenlenmesi	- Projenin ulusal koruma kurullarınca desteklenmesi - Akdeniz'de uzman ve akademik kurumların projeyi desteklemesi	- Akademisyenler, karar vericiler ve uzmanlar düzeyinde düzenlenecek toplantılara katılım ve işbirliği ağına üyelik - Uluslararası konferansta elde edilecek veriler ve görüşler - Yürütme kurulu raporları ve denetim raporları	- Proje yürütme komitesinin etkinliklerin çerçevesini oluşturacak projeyi zamanında başlatması gerekmektedir. - Savaş, doğal afet, yetkililer tarafından tarih öncesi alanlara girişin yasaklanması gibi durumlar projenin gelişimini olumsuz yönde etkileyebilir.



<p>2. Akdeniz'de dört pilot tarih öncesi alan için yönetim planları (Çatalhöyük, Paliambela, Carmel ve Kordin III)</p>	<p>2.1. Yönetim planları için bir çerçeve oluşturulması 2.2. Pilot alanlarda saha çalışması yürütülmesi 2.3. Yönetim planlarının hazırlanması 2.4. Yönetim planları üzerine bilimsel toplantı düzenlenmesi</p>	<p>- Yönetim planlarının ilgili devlet kurumları tarafından kabul görmesi ve uygulanması</p>	<p>- Yetkililerden gelecek görüşler - Bilimsel toplantılarda elde edilecek veriler ve görüşler</p>	<p>- Saha çalışmalarının proje zaman planına sadık kalarak yürütülmesi gerekmektedir. - Yönetim planları geliştirilirken karar vericiler ve yöredeki ilgililer tarafından danışma toplantıları görülmektedir. - Yönetim planlarının geliştirilmesinde tarih öncesi alanlardan sorumlu devlet kurumlarının desteği öngörülse de bu durum şu aşamada kesinleşmiş değildir.</p>
<p>3. Pilot alanlar için yetkililer ve yöre halkı için eğitim materyalleri ve eğitim programları</p>	<p>3.1. Eğitim programlarının geliştirilmesi 3.2. Çeşitli eğitim materyalleri üretmesi (web, CD-Rom, boyama kitabı, broşür...) 3.3. Eğitim programlarının pilot alanlarda uygulanması 3.4. Uzmanlar ve yetkililer için eğitim atölyesi düzenlenmesi 3.5. Eğitim üzerine bilimsel toplantı düzenlenmesi</p>	<p>- Eğitim materyallerini etkin olarak kullanan okulların sayısı - Eğitim atölyesine katılan ve programı tamamlayan yetkililerin sayısı - Bilimsel toplantı katılımcılarının sayısı ve Akdeniz ülkelerinin katılımı - Proje web sayfalarının ziyaretçi/ kullanıcı sayısı - Eğitim programlarının ulusal düzeyde uygulanması, eğitim materyallerinin okullarda kullanılması - Materyallerin web üzerinden kurulacak linkler sayesinde geliştirilmesi</p>	<p>- Projenin web sayfaları ve ilgili raporlar - Bilimsel toplantıda elde edilecek veriler ve görüşler</p>	<p>- Saha çalışmalarının proje zaman planına sadık kalarak yürütülmesi gerekmektedir</p>

## 21. Yararlı Olabilecek Web Adresleri

1. United Nations Development Programme: <http://www.undp.org>
2. Birleşmiş Milletler Türkiye: <http://www.un.org.tr>
3. European Union On-line: <http://www.europa.eu.int>
4. Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği: <http://www.eureptr.org.tr>
5. European Commission-EuropeAid Co-operation Office  
[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/index_en.htm)
6. Avrupa-Akdeniz Gençlik Eylem Programı: <http://www.euromed.org.tr>
7. Avrupa Konseyi: <http://www.coe.int>
8. Development Marketplace: <http://www.developmentmarketplace.org>
9. NGO Global Network: <http://www.ngo.org>
10. Action Without Borders: <http://www.idealists.org>
11. Oneworldnet: <http://www.oneworld.net>
12. British Council: <http://www.britishcouncil.org.tr>
13. Canadian International Development Agency: <http://www.acdi-cida.gc.ca>
14. Global Development Network: <http://www.gdnet.org>
15. Swedish International Development Cooperation Agency: <http://www.sida.org>

## 22. Kaynakça

1. *Manual-Project Cycle Management-Integrated Approach and Logical Framework*, Commission of the European Communities.
2. *What Aid Agencies Want to See in a Project Proposal*, WWF International.
3. *Yerel Gündem 21 Planlama Rehberi*, IULA-EMME.
4. Avrupa Birliği, Avrupa Komisyonu, EuropeAid Co-operation Office-Proje başvuru formları.
5. *Proje Döngüsü Yönetimi*, Selen Akhuy-DHKD.
6. *"Euromed Heritage II-Training, Education, Management and Prehistory in Mediterranean"* projesi başvuru metni, University of Cambridge.