

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE’NİN AVRUPA BİRLİĞİ’NE KATILIM
SÜRECİNDE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ
UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Serdar ÖZTÜRK

Ankara-2010

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE’NİN AVRUPA BİRLİĞİ’NE KATILIM
SÜRECİNDE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ
UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Serdar ÖZTÜRK

Tez Danışmanı
Prof.Dr.Özlem ÖZKANLI

Ankara-2010

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE’NİN AVRUPA BİRLİĞİ’NE KATILIM
SÜRECİNDE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ
UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı :

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

.....
.....
.....
.....
.....
.....

İmzası

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Tez Sınavı Tarihi

	İÇİNDEKİLER	Sayfa No
	İçindekiler	I
	Tablolar	VIII
	Şekiller	IX
	Giriş	1
	Bölüm 1: PROJE YÖNETİMİ	3
1.1	PROJE NEDİR?	3
1.1.1	Projenin Tanımı	3
1.1.1.1	Projenin Özellikleri	4
1.1.2	Program Nedir?	5
1.1.3	Proje Parametreleri	6
1.1.3.1	Kapsam	6
1.1.3.2	Kalite	7
1.1.3.3	Maliyet	7
1.1.3.4	Zaman	8
1.1.3.5	Kaynaklar	8
1.1.4	Kapsam Üçgeni: Zaman, Maliyet ve Kaynak İmkanları	8
1.1.5	Proje Sınıflandırması	10
1.2	PROJE YÖNETİMİ NEDİR?	12
1.2.1	Proje Yönetiminin İlkeleri	12
1.2.1.1	Tanımlama	12
1.2.1.2	Planlama	13
1.2.1.3	Uygulama	14
1.2.1.4	Kontrol	15
1.2.1.5	Kapanış	15
1.2.2	Proje Döngüsü Yaşam Yönetimi	16
1.2.2.1	Proje Yönetiminin Aşamaları	16
1.2.2.1.1	Projenin Kapsamı	16
1.2.2.1.2	Ayrıntılı Plan Hazırlanması	18
1.2.2.1.3	Planın Uygulanması	20
1.2.2.1.4	Proje Gelişiminin İzlenmesi ve Kontrolü	20
1.2.2.1.5	Projenin Sonuçlandırılması	20
1.2.3	Kalite Yönetimi	21
1.2.3.1	Sürekli Kalite Yönetimi Modeli	21
1.2.3.2	Süreç Kalite Yönetimi Modeli	21
1.2.4	Risk Yönetimi	22
1.2.4.1	Risk Analizi	22
1.2.5	Proje Yönetimi ve Diğer Metodolojiler Arasındaki İlişki	24

1.3	PROJENİN KAPSAMI	25
1.3.1	Projeyi Tanımlama	25
1.3.2	Projede Başarı İçin Şartlar	25
1.3.3	Proje Tanımlama Belgesinin Hazırlanması	26
1.3.3.1	Proje Belgesinin Bölümleri	27
1.3.3.1.1	Problemin/Fırsatın Belirlenmesi	27
1.3.3.1.2	Proje Hedefinin Oluşturulması	27
1.3.3.1.3	Proje Amaçlarının Tanımlanması	28
1.3.3.1.4	Başarı Ölçütlerinin Tanımlanması	29
1.3.3.1.5	Varsayımların, Risklerin ve Engellerin Listelenmesi	30
1.3.3.2	Ekler	31
1.3.3.2.1	Risk Analizi	32
1.3.3.2.2	Finansal Analizler	32
1.3.4	Proje Planlama Toplantısı	33
1.3.5	Onay Süreci	33
1.3.5.1	Onay Sürecine Katılanlar	35
1.3.6	Proje Belgesi	36
1.4	PROJE FAALİYETLERİNİN TANIMLANMASI	37
1.4.1	İş Ayrıştırma Yapısı	37
1.4.2	İş Ayrıştırma Yapısının Sunulması	38
1.5	FAALİYET SÜRESİ, KAYNAK GEREKSİNİMLERİ VE MALİYET	39
1.5.1	Süre	39
1.5.1.1	Temin Edilecek Kaynaklar Açısından Faaliyet Süresi	40
1.5.1.2	Faaliyet Süresinde Değişiklikler	40
1.5.1.3	Faaliyet Süresi Tahmini	40
1.5.2	Kaynaklar	41
1.5.2.1	İnsan Kaynakları	42
1.5.3	Kaynakların Fonksiyonu Olarak Süre Tahmini	43
1.5.4	Maliyet Tahmini	44
1.5.5	Faaliyet, Süre ve Kaynak Tahminleri için Proje Planlama Toplantısı	45
1.6	PROJE AĞI DİYAGRAMININ YAPILMASI VE ANALİZİ	46
1.6.1	Proje Ağı Diyagramı	46
1.6.2	Ağ Diyagramının Oluşturulması	47
1.6.2.1	Bağımlılık	49
1.6.2.2	Kısıtlar	50
1.6.2.3	Gecikme Değişkenlerinin Kullanımı	51
1.6.2.4	Kritik Yol	52
1.6.3	Başlangıç Proje Ağ Diyagramının Analizi	52

1.7	PLANIN TAMAMLANMASI	52
1.7.1	Kaynaklar	52
1.7.2	Kaynak Seviyelerinin Belirlenmesi	53
1.7.3	Kaynak Seviyesi Belirleme Stratejileri	54
1.7.3.1	Sarkıtma	54
1.7.3.2	Proje Bitiş Tarihini Değiştirme	54
1.7.3.3	Ekstra Çalışma	55
1.7.3.4	Faaliyet Planlamasında Alternatif Yöntemler	55
1.7.4	İş Paketleri	56
1.8	PROJE PLANLAMA TOPLANTISININ ORGANİZASYONU	57
1.8.1	Proje Planlama Toplantıları	57
1.8.1.1	Katılımcılar	57
1.8.1.2	Toplantı Gündemleri	58
1.8.1.3	Toplantı Çıktıları	59
1.8.2	Proje Önerisi	59
1.9	PROJE EKİBİ	60
1.9.1	Proje Ekibinin Oluşturulması	60
1.9.1.1	Proje Yöneticisi	60
1.9.1.2	Temel Proje Ekibi	61
1.9.1.3	Sözleşmeli Ekip Üyeleri	61
1.9.2	Proje Ekibinin Kurulması – Ekip Kuralları	62
1.9.2.1	Ekip Kurallarının Oluşturulması	62
1.10	SÜRECİN İZLENMESİ VE KONTROLÜ	63
1.10.1	Kontrolün Amacı	63
1.10.2	Raporlama Sistemi	63
1.10.3	Proje Gözden Geçirme Toplantısı	64
1.10.5	Problem İletme	65
1.11	PROJENİN SONUÇLANDIRILMASI	65
1.11.1	Projenin Sonuçlandırılmasındaki Aşamalar	65
1.11.2	Uygulama Sonrası Denetim	67
1.11.3	Nihai Rapor	68
	Bölüm 2: PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ	69
2.1	PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNİN TANIMI	69
2.2	AVRUPA BİRLİğİ'NDE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ	70
2.3	PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNE GENEL BAKIş	72
2.3.1	Proje Döngüsü Yönetimi İlkeleri ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı	73
2.3.2	Temel Belgeler	75
2.3.3	Kalite Çerçevesi	75

2.3.4	Programlama	76
2.3.5	Tanımlama	78
2.3.5.1	Amaç	78
2.3.5.2	Paydaşlar ve Alt Aşamalar	79
2.3.5.3	Değerlendirme Araçları	80
2.3.5.4	Belgeler	81
2.3.6	Formülasyon	81
2.3.6.1	Amaç	81
2.3.6.2	Paydaşlar ve Alt Aşamalar	82
2.3.6.3	Değerlendirme Araçları	83
2.3.6.4	Belgeler	84
2.3.7	Uygulama, İzleme ve Raporlama	84
2.3.7.1	Amaç	84
2.3.7.2	Aşamalar	84
2.3.7.3	İzlemenin Tanımı, Gözden Geçirme, Değerlendirme ve Denetim	86
2.3.7.4	Paydaşlar ve Alt Aşamalar	86
2.3.7.4.1	İzleme ve Düzenli Gözden Geçirme	86
2.3.7.4.2	Yeniden Planlama	87
2.3.7.4.3	Raporlama	87
2.3.7.5	Değerlendirme Araçları	88
2.3.7.6	Bilgi Toplama ve Kullanma	88
2.3.8	Değerlendirme	89
2.3.8.1	Amaç ve İlkeler	89
2.3.8.2	Taraflar ve Alt Aşamalar	91
2.3.8.3	Araçlar ve Belgeler	91
2.3.8.4	Değerlendirme Ölçütleri	91
2.3.9	Denetim	92
2.3.9.1	Amaç ve İlkeler	92
2.3.9.2	Taraflar ve Alt Aşamalar	93
2.3.9.3	Araçlar ve Belgeler	93
2.3.9.4	Denetim Ölçütleri	93
2.4	MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI	94
2.4.1	Genel Bakış	94
2.4.1.1	Arka Plan	94
2.4.1.2	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Tanımı	95
2.4.1.3	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ve Proje Döngüsü Yönetimi ile İlişkisi	97
2.4.1.4	Temel Özellikler	97
2.4.1.5	İki Ana Aşama	99

2.4.2	Analiz Aşaması	101
2.4.2.1	Mevcut Durum Analizi	101
2.4.2.2	Paydaş Analizi	101
2.4.2.2.1	Amaç ve Ana Aşamalar	101
2.4.2.2.2	Terminoloji	102
2.4.2.2.3	Paydaş Analizinde Aşamalar ve Kullanılan Araçlar	103
2.4.2.2.4	Paydaş Analizinin Bütün İçinde Kullanımı	105
2.4.2.3	Sorun Analizi	105
2.4.2.4	Hedef Analizi	108
2.4.2.5	Strateji Analizi	110
2.4.3	Planlama Aşaması	112
2.4.3.1	Matris Formatı, Terminoloji ve Hazırlama Süreci	112
2.4.3.2	Birinci Sütun: Müdahale Mantığı	114
2.4.3.3	Dördüncü Sütun: Varsayımlar	119
2.4.3.4	İkinci ve Üçüncü Sütun: Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları	122
2.4.3.5	Taslak Mantıksal Çerçeve Matrisinin Tamamlanması	126
2.4.4	Faaliyet, Kaynak ve Maliyet Tahminleri	128
2.4.4.1	Genel Bakış	128
2.4.4.2	Faaliyet Tahmini İçin Kontrol Listesi Hazırlama	130
2.4.4.3	Kaynak ve Maliyet Planları Hazırlama	131
2.4.5	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Proje Döngüsü Sırasında Kullanılması	133
2.4.6	Bağılantılı ya da İç İç Matrisler	134
2.5	KURUMSAL KAPASİTE DEĞERLENDİRMESİ	135
2.6	İZLEME, GÖZDEN GEÇİRME VE RAPORLAMA	136
2.6.1	Amaç	136
2.6.2	Tanımlar	136
2.6.2.1	İzleme	136
2.6.2.2	Gözden Geçirme	137
2.6.2.3	Değerlendirme	137
2.6.3	İyi Uygulama İlkeleri	137
2.6.4	İzleme Sisteminin Temel Aşamaları	137
2.6.5	İzlemede Kullanılan Araçlar	138
2.7	PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNİN PROJE YÖNETİMİNE KATKILARI	140
	Bölüm 3: TÜRKİYE – AVRUPA BİRLİĞİ MALİ İŞBİRLİĞİ	143
	VE BU SÜREÇTE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ	
3.1	TARİHÇE	143
3.1.1	Adaylık Dönemi (2000 – 2012)	143

3.1.3.1	Katılım Öncesi Stratejisi	144
3.1.3.2	Adaylık Dönemi Mali Yardımları	145
3.1.3.3	Katılım Öncesi Aracı (Instrument for Pre-Accession – IPA)	147
3.2	MALİ İŞBİRLİĞİ SİSTEMİ	148
3.2.1	Mali İşbirliği Sisteminde Yer Alan Aktörler	148
3.2.1.1	Yetkilendirilmiş Akreditasyon Görevlisi	149
3.2.1.2	Ulusal Katılım Öncesi Aracı Koordinatörü	149
3.2.1.3	Ulusal Yetkilendirme Görevlisi	149
3.2.1.4	Stratejik Koordinatör	150
3.2.1.5	Ulusal Fon	150
3.2.1.6	Merkezi Finans ve İhale Birimi	150
3.2.1.7	Uygulama Birimleri	151
3.2.1.8	Denetim Mercii	152
3.2.1.9	Mali İşbirliği Komitesi	152
3.2.2	Avrupa Komisyonu	152
3.2.3	Mali İşbirliği Sisteminin Yapısı	153
3.2.3.1	Katılım Öncesi Mali Yardım Mekanizması Sistemi	153
3.2.3.2	Programlama	154
3.2.3.2.1	Ulusal Belgeler	156
3.2.3.2.2	Avrupa Birliği Belgeleri	157
3.2.3.2.3	Programlama Süreci	159
3.2.3.3	Uygulama	161
3.2.3.4	İzleme ve Değerlendirme	162
3.2.3.4.1	Katılım Öncesi Aracı İzleme Komitesi	164
3.2.3.4.2	Sektörel İzleme Komiteleri	164
3.2.3.4.3	Raporlama Sistemi	165
3.2.3.5	Denetim	165
3.3	HUKUKİ ALTYAPI	165
3.4	MAKRO PROJELER	167
3.4.1	Yıllara Göre Makro Projeler	167
3.4.2	Kurumlara Göre Makro Projeler	168
3.4.3	Konulara Göre Makro Projeler	170
3.5	MİKRO PROJELER	171
3.5.1	İllere Göre Mikro Projeler	172
3.5.2	Kurumlara Göre Mikro Projeler	174
3.5.3	Konularına Göre Mikro Projeler	175
3.6	MALİ YARDIMLARDA PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	177
3.6.1	Makro Projeler Açısından	177

3.6.2	Mikro Projeler Açısından	178
3.6.3	Sistemin Geneli Açısından	178
	Bölüm 4: TÜRKİYE’DE MALİ İŞBİRLİĞİ SİSTEMİNDE	180
	SORUNLAR – ÖNERİLER	
4.1	PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ VE MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMININ ÖNEMİ	180
4.2	PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNİN TÜRKİYE UYGULAMALARINDA SORUNLAR	182
4.2.1	Projelerde Tasarım Sorunları	183
4.2.2	Kurumlarda Yeterli Proje Döngüsü Yönetimi Bilgisine Sahip Personelin Bulunmaması	185
4.2.3	Projelerde İzleme Fonksiyonunun Zayıflığı	187
4.2.4	Odak Şaşması	189
4.2.5	Mali Yardımlar Sisteminin istenen Verimliliğe Sahip Olmaması	190
4.2.6	Hibe Projelerinin Yeterli Olgunlukta Olmaması	192
4.3	ÖNERİLER	193
4.3.1	Proje Yönetimi Disiplini	193
4.3.2	Üniversitelerde Proje Yönetimi Birimlerinin Kurulması	195
4.3.3	Kurumlarda Proje Uygulama Birimlerinin Kurulması	197
4.3.4	Proje Döngüsü Yönetiminin Ulusal Proje Uygulamalarında Kullanımı	198
4.3.5	Yönetim Bilgi Sistemlerinin Kurulması ve Yaygınlaştırılması	199
4.4	SONUÇ	200
	KAYNAKÇA	202
	ÖZET	209
	ABSTRACT	211
	EK-1: Türkiye – AB Mali İşbirliği Adaylık Süreci Öncesi Dönem	
	EK-2: Proje Fişi Şablonu	
	EK-3: Hibe Başvuru Formu Örneği	
	EK-4: Türkiye’de Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin, İşletme Bölümlerinde Verilen Proje Yönetimi Dersleri ve İçerikleri	

TABLolar		Sayfa No
Tablo 1.1	Proje eşitleri ve Tanımları	11
Tablo 2.1	Proje Döngüsü Temel Belgeleri	74
Tablo 2.2	İzleme, Değerlendirme ve Denetimin Tanımları	85
Tablo 2.3	Mantıksal ereve Matrisinin Tipik Yapısı	96
Tablo 2.4	Mantıksal ereve Yaklaşımı Uygulamalarının Avantajları ve Olası Sorunları	99
Tablo 2.5	Mantıksal ereve Matrisinin İçerdiği Bilgi	113
Tablo 2.6	Mantıksal ereve Matrisi – Genel Doldurulma Sırası	114
Tablo 2.7	İyi ve Kötü Uygulamalar	119
Tablo 2.8	Mantıksal ereve ve Gösterge Terminolojileri Arasındaki İlişki	124
Tablo 2.9	Amaç Seviyesinde Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları	126
Tablo 2.10	Taslak Mantıksal ereve Matrisi Örneği	127
Tablo 2.11	Mantıksal ereve Yaklaşımının Proje Döngüsü Yönetiminde Kullanımı	133
Tablo 3.1	Türkiye'ye Yönelik Mali Yardım (2000 – 2006)	145
Tablo 3.2	Türkiye'ye Yönelik AYB Kredileri (2000 – 2009)	146
Tablo 3.3	2007 – 2012 Döneminde Türkiye'ye Öngörülen Mali Yardım Miktarı	148
Tablo 3.4	Yıllara Göre Makro Projeler	168
Tablo 3.5	Kurumlara Göre Makro Projeler	169
Tablo 3.6	Konularına Göre Makro Projeler	170
Tablo 3.7	İllere Göre Mikro Projeler	172
Tablo 3.8	Kurumlara Göre Mikro Projeler	175
Tablo 3.9	Konularına Göre Mikro Projeler	176

ŞEKİLLER		Sayfa No
Şekil 1.1	Proje Dinamikleri	9
Şekil 1.2	Proje Döngüsü Yaşam Döngüsü	17
Şekil 1.3	Proje Yönetimi ve Sistem Geliştirme	23
Şekil 1.4	Proje Yönetimi ve Ürün Geliştirme	24
Şekil 1.5	İş Ayrıştırma Yapısı	38
Şekil 1.6	Proje Ağ Diyagramı	48
Şekil 1.7	Diyagram Türleri	49
Şekil 1.8	Bağımlılık İlişkileri	50
Şekil 2.1	Proje Döngüsü	72
Şekil 2.2	Bilgi İhtiyaçları ve Seviyeleri	89
Şekil 2.3	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının İki Ana Aşaması	100
Şekil 2.4	Paydaş Analizi Matrisi	104
Şekil 2.5	Sorun Ağacı Örneği – Nehir Kirliliği	106
Şekil 2.6	Hedef Ağacı Örneği – Nehir Kirliliği	109
Şekil 2.7	Strateji Seçimi	112
Şekil 2.8	Referans Numaraları ile Hedef Ağacı	118
Şekil 2.9	Varsayımlar ve Hedef Hiyerarşisi Arasındaki İlişki (Dikey Mantık)	120
Şekil 2.10	Varsayımların Değerlendirilmesi	121
Şekil 2.11	Varsayımlara Örnek	122
Şekil 2.12	Faaliyet Planı Örneği	129
Şekil 2.13	Kaynak Planı Örneği	132
Şekil 2.14	Değerlendirme Ölçütleri ve Mantıksal Çerçeve Seviyeleri	134
Şekil 2.15	İç İç Matrisler	135
Şekil 3.1	Mali İşbirliği Mekanizması	153
Şekil 3.2	Katılım Öncesi Mali Yardım Mekanizması Yapılanması	155
Şekil 3.3	İzleme Komiteleri	163

GİRİŞ

Ülkemizde Avrupa Birliği ile ilişkiler çerçevesinde, bu ilişkinin mali boyutunu oluşturacak şekilde bir işbirliği sistemi yürütülmektedir. Türkiye-Avrupa Birliği mali işbirliği çerçevesinde faydalanıcısı kamu kurumları ve Türkiye çapında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının olduğu yüzlerce makro proje ve faydalanıcısını KOBİ'lerin, Sivil Toplum Kuruluşlarının, belediyelerin, derneklerin ve üniversitelerin oluşturduğu binlerce proje üretilmekte ve uygulanmaktadır.

Proje yönetimi ve proje uygulamaları, yapısı itibariyle insan kaynakları yönetimi, risk yönetimi, faaliyet planlama gibi pek çok farklı konuyu içeren son derece kapsamlı bir konudur. Bu nedenle uygulamada birbirinden son derece farklı yaklaşımlar içermektedir. Proje yönetiminde temel problem, faaliyetlerin verimliliğinin, etkililiğinin takibi, müdahalenin yarattığı etkinin tespiti ve sürdürülebilirliğinin sorgulanmasıdır.

Bu nedenle, Avrupa Komisyonu dünyada birçok uluslararası donör kuruluş tarafından kullanılan değişik uygulamalarda kanıtlanmış olan Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını kullanmaktadır. Dolayısıyla, bu sistem Türkiye-Avrupa Birliği mali işbirliği sistemi çerçevesinde oluşturulan projelerde de kullanılmaktadır.

Ancak, ülkemizde Proje Döngüsü Yönetimi yaklaşımına hâkim insan kaynağının eksikliği ve sistematik bazı diğer sorunlar uygulamada birçok aksaklığa neden olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Proje Yönetiminin genel bir çerçevesini çizmek, Proje Döngüsü Yönetiminin ne olduğunu tanımlamak ve Türkiye'de uygulanan Avrupa Birliği mali yardım sisteminde yaşanan sorunlardan hareketle Proje Döngüsü Yönetimi bilgisinin artırılması ile bu sorunların giderilmesi yönünde bazı önerilerde bulunmaktır.

Çalışmada, Proje Döngüsü Yönetimi tanımlanırken, Türkiye – AB mali işbirliği sistemi açıklanırken, sistemde yaşanan sorunlar ve bu sorunların giderilmesine yönelik öneriler ortaya konurken, 2001-2010 yılları arasında Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Ekonomik ve Mali Politikalar Başkanlığında, AB Uzman Yardımcısı, AB Uzmanı ve Ekonomi Politikaları Koordinatörü olarak çalışmış olan ve bu görevleri sırasında Türkiye – Avrupa Birliği mali işbirliği sisteminin programlama, uygulama ve izleme gibi değişik aşamalarında görev alan araştırmacının mesleki deneyimleri temel oluşturmuştur.

Tespitler, araştırmacının profesyonel tecrübelerinin yanında, sözkonusu sistemin birer parçası olan ulusal ve uluslararası kurumlardaki muhatapları ile yapılmış olan görüşmeler ve mülakatlara, bağımsız değerlendirme kuruluşlarının raporlarına, toplantı tutanakları ile Türkiye – AB mali işbirliği çerçevesinde gerçekleştirilen proje ve programlara ait izleme raporlarına dayanmaktadır.

BÖLÜM 1: PROJE YÖNETİMİ

1.1 PROJE NEDİR?

1.1.1 Projenin Tanımı

Projeler antik çağdan itibaren insan yaşamını şekillendiren ve etkileyen planlamalarda kullanılmışlardır. Mısır'daki piramitlerin, Avrupa'daki şatoların, katedrallerin, Çin'deki büyük setin, kanalların yapımında ya da keşif gezilerinde bilimsel çalışmalarda ve askeri harekâtlarda proje yönetimi kullanılmıştır¹. Günümüzde ise, küçük şirket faaliyetlerinden uzay araştırmalarına kadar birçok alanda projeler görülmektedir.

Tarihsel olarak, proje kelime ve kavramı ilk olarak mimarlar tarafından kullanılmıştır. 15. yüzyılda, Filippo Brunelleschi zamanının mimarlık pratiğinde iki yenilik yapmıştı: Floransa Katedrali'nin inşaatı 14. yüzyılda yarım kalmıştı ve Brunelleschi'ye bu yapıyı bir kubbe ekleyerek tamamlama görevi verilmişti. Brunelleschi başlamadan önce inşa edilecek kubbenin çeşitli perspektiflerini kullanarak geometrik bir gösterimini oluşturmak üzere çizimlerini (progetto ya da plan) kendi öngördüğü şekilde yaptı. Brunelleschi mimariyi rasyonalize ederek ona zamansal bir perspektif kazandırdı. Bu yaklaşım, planlama ile performansın, plan ile uygulamanın ayrılabilmesini sağlamıştır. Bu örnek, proje terimini yeniden eylemi organize etmeye yarayan kavram olarak ele alınması gerektiğini düşündürmektedir².

Proje kavramının belli bir perspektif içinde ele alınması için bir başlangıç noktasının oluşturulması, diğer bir deyişle projenin tanımının yapılması gerekmektedir. İnsanlar günlük hayatta yapılan birçok işi “proje” olarak adlandırmak eğilimindedirler. Ancak, projeler gerçekte belli kavramları içeren

¹ Project Management, Strategic Design and Implementation, Cleland & Ireland, McGraw-Hill, 2002, s. 11

² www.training-youth.net/INTEGRATION/TU/Publications/tkits/tkit3/turkish/2.project.pdf erişim (28.02.2006)

bir tanıma sahiptir ve yapılacak görevler ya da iş bu belirli tanıma karşılamıyorsa proje olarak adlandırılmaz.

“Proje, tek bir hedef ya da amaca yönelik olarak gerçekleştirilen, belirli bir zamanda, belirli bir bütçe ile ve tanımlanmış bir çerçeve içerisinde tamamlanması gereken, benzersiz, karmaşık ve bağlantılı faaliyetler dizisidir.”³ Bu tanım bir projenin genel çerçevesini ortaya koymaktadır. Bir projeyi oluşturan kavramları tam anlamıyla ortaya koymak için tanımın her bir parçası ele alınmalıdır.

1.1.1.1 Projenin Özellikleri

a) **Faaliyetler dizisi:** Proje belirlenmiş bir sıra ya da dizi içerisinde tamamlanması gereken faaliyetlerden oluşur. Faaliyetler ise, zaman tasarrufu sağlayan tanımlanmış iş kümeleridir⁴. Girdiler ve çıktılar faaliyetin belirleyici faktörleridir. Bir faaliyetin başlaması için girdi olarak ne gerekli olduğu ya da hangi faaliyetlerin çıktıları ürettiği sistematik olarak belirlenmiş olmalıdır. Bir faaliyetin çıktıları diğer faaliyet veya faaliyetler dizisi için çıktı olabilir.

b) **Benzersiz Faaliyetler:** Bir proje aynı koşullar içerisinde daha önce asla gerçekleşmemiştir ve gelecekte de gerçekleşmeyecektir. Projenin faaliyetleri tekrarlandığında bazı faktörler her zaman için farklı olacaklardır.

c) **Karmaşık Faaliyetler:** Bir projeyi oluşturan faaliyetler genellikle pek çok tarafın katıldığı, değişik bileşenlerden oluşan, çoğunlukla dış faktörlere de bağlı olan ve genellikle dış faktörleri de etkileyen karmaşık faaliyetlerdir.

d) **İlişkili faaliyetler:** Herbir faaliyet arasında mantıksal ve teknik bir ilişki vardır. Projeyi oluşturan faaliyetler arasında bir tamamlanış sırası vardır. Genellikle de bir faaliyetin çıktıları diğeri için girdi oluşturur.

³ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000 s. 65

⁴ Effective Project Management, Clements, Gido, Thompson 2006 s. 110

e) **Tek Hedef:** Projelerin tek bir hedefe yönelmiş olması gereklidir. Çok büyük ya da karmaşık projeler, iyi yönetim kontrolü amacıyla, birden çok alt projeye bölünebilirler. Alt projeler de, bölüm ya da bölge bazlı olarak ayrılabilir. Karmaşık projelerin bu oluşumu bölümlerarası iletişim ihtiyacının azaltılması ya da kaynak listelenmesinin basitleştirilmesi gerekliliğinden doğar.

f) **Belirlenmiş zaman:** Projelerde, belirlenmiş bir tamamlanma tarihi vardır. Bu tarih yönetim tarafından öngörülmüş veya müşteri ya da hükümet gibi dış kaynaklı bir karar mercii tarafından belirlenmiş olabilir. Son tarih projede çalışan herkesin kontrolünün dışındadır. Proje, proje faaliyetleri tamamlanmış olsa da olmasa da sona erecektir.

g) **Belirlenmiş bütçe:** Projeler, belirli sayıda insan, para ya da makine gibi projenin kullanımına verilmiş sınırlı kaynaklara sahiptirler. Bu kaynaklar yönetim tarafından arttırılıp azaltılabilmesine rağmen, proje yöneticisi tarafından sabit kaynaklar olarak ele alınır.

h) **Tanımlanmış bir çerçeve:** Projenin ürünlerinin müşterisi ya da faydalanıcısı olan taraf, projeden belli seviyede işlevsellik ve kalite bekler. Her ne kadar proje yöneticisi bu tanımları sabit olarak alsın da çerçeve herhangi bir nedenle değişebilir. Örneğin, müşteri gereklilikleri tam olarak tanımlanmamış olabilir ya da ekonomik durum değişebilir.

1.1.2 Program nedir?

Birçok projeden oluşan ve ortak yönetimin avantajlarını kullanan yapıya program denir.⁵ Programın tamamlanabilmesi için projelerin belli bir sıraya göre ya da bazen hep birlikte gerçekleştirilmesi gereklidir. Kapsam açısından tek bir projeden çok daha büyük olan programların başarısı kendisini oluşturan projelerin başarısına bağlıdır.⁶ Örneğin, büyük çaplı bir imalat

⁵ Successful Project Management, Milton D. Rosenau, Gregory D. Githens, John Wiley & Sons Inc. 2005 s. 7

⁶ Project Workout, Robert Buttrick, Financial Times, Prentice Hall, 2000 s. 151

firmasının yeni ürün programı için, tasarım projesi, üretim bandı projesi, tanıtım projesi gibi farklı pek çok projeyi tamamlaması gerekir. Projelerden farklı olarak, programlar birden çok hedefe yönelebilir.

1.1.3 Proje Parametreleri

Tüm projelerin muhatap olduğu beş kısıt bulunmaktadır⁷. Kapsam, kalite, maliyet, zaman ve kaynaklar. Bu kısıtlar birbirleriyle ilişkili bir paket oluşturur. Birindeki değişiklik, proje dengesinin korunması gerektiğinden, ötekini de etkiler. Bu nedenle, bu beş parametrenin proje sistemi içerisinde bir denge içerisinde bulunması gerekir. Çünkü projenin başarı ya da başarısızlığında en önemli faktörleri oluştururlar.

1.1.3.1 Kapsam

Kapsam projenin sınırlarını belirleyen yargıdır. Projenin başarılı olarak tamamlanmasını sağlayacak ölçütleri ve temel proje elemanlarını daha küçük, daha yönetilebilir bileşenler olarak belirleyen, gelecekteki proje kararlarına temel oluşturacak yargılar bütünüdür.⁸ Bilgi sistemleri endüstrisinde kapsam genellikle fonksiyonel tanımlama olarak ifade edilir. Mühendislikte, yapılacak işin belirlenmesi olarak algılanır. Kapsam aynı zamanda bir mutabakata dair bir belge, bir proje başlangıç belgesi ya da proje talep formu olabilir.

Bu belge takip edilecek tüm proje faaliyetlerini içerir. Kapsamın doğru olarak ortaya konması çok önemlidir. Kapsam proje yaşamı içerisinde değişebilir. Değişikliğin takip edilmesi ve buna proje planı çerçevesinde nasıl tepki verileceği proje yöneticisinin temel sorunları arasındadır.

⁷ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000 s. 68

⁸ Project Management: Planning and Control Techniques, Rory Burke, John Wiley & Sons Co. 2003 s.s.104 -105

1.1.3.2 Kalite

Projeyle ilgili olarak iki tip kalite sözkonusudur. Birincisi, projenin ürettikleri ile ilgili olan “ürün kalitesi”dir. İkincisi ise, proje yönetimi sürecinin kendisiyle ilgili olan “süreç kalitesi”dir⁹. Daha çok proje yönetim sürecinin ne ölçüde iyi işlediğine ve nasıl geliştirilebileceğine odaklanır. Sürekli kalite gelişimi ve süreç kalite yönetimi, süreç kalitesini ölçmek için kullanılan kaynaklardır.

Bir projenin işleyişini izlemek üzere oluşturulmuş iyi bir kalite programı iyi bir yatırımdır¹⁰. Müşteri memnuniyetinin arttırılmasına katkıda bulunmakla kalmaz, tekrarları ve atıkları azaltarak örgütün kaynaklarını daha verimli ve etkili kullanmasını sağlar. Bu proje oluşturulurken kesinlikle ihmal edilmemesi gereken bir alandır.

1.1.3.3 Maliyet

Maliyet, projeyi tanımlayan bir başka değişkendir. Maliyet proje yönetimi yaşam döngüsü içerisinde temel belirleyici faktördür. İlk değerlendirilmesi gereken safha, projenin başlangıcıdır. Genelde müşteri ya da faydalanıcı projeyle ilgili olarak bir rakam ortaya koyar. Daha resmi ya da ticari durumlarda proje yöneticisi projelendirilmiş iş için bir öneri ortaya koyar. Bu öneri projenin toplam maliyetini kapsayan bir tahmin içerir. Bu öneri bir başlangıç oluştursa da, müşteri ya da faydalanıcı nihai kararı için genellikle başka tahminleri de değerlendirmek ister.

⁹ Customer-Driven Project Management, Building Quality into Project Processes, Bruce T. Barkley, James H. Saylor McGraw Hill 2001 s.32

¹⁰ Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling, Harold Kerzner, Van Nostronod Reinhold Co. 1995 s. 1057

1.1.3.4 Zaman

Müşteri, donör kuruluş ya da hükümet, projenin tamamlanması için bir takvim ya da son tarih belirler. Belirli bir seviyeye kadar maliyet ve zaman birbirleriyle ters olarak ilişkilidir. Projenin bitirileceği süre kısaltılabilir. Ancak, bu doğrudan maliyete yansiyacaktır. Proje yöneticisinin amacı, zamanı olabilecek en verimli ve üretici şekilde kullanmaktır. Kalan zaman proje bileşenleri arasında ya da başka projeler için kullanılabilecek bir kaynaktır. Proje başladıktan sonra proje yöneticisi projenin belirlenen takvimde yürütülmesine çalışır.

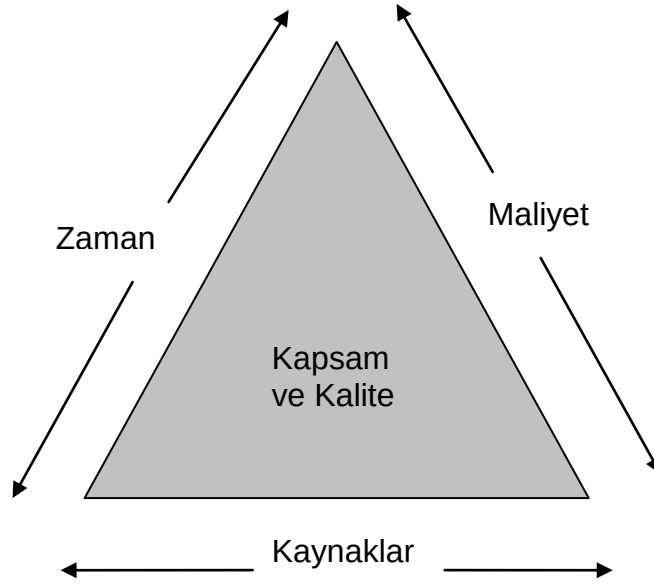
1.1.3.5 Kaynaklar

Kaynaklar, insangücü, donanım, tesisler ya da stok gibi kısıtlı olan, belli bir takvim çerçevesinde kullanılan ve dışarıdan da temin edilebilen varlıklardır. Bazıları sabit, bazıları ise uzun vade için değişkendir. Her durumda proje faaliyetlerinin bir takvime bağlanması ve sırayla tamamlanması açısından temel öneme sahiptirler.

1.1.4 Kapsam Üçgeni: Zaman, Maliyet ve Kaynak İmkânları

Projeler dengede tutulması gereken dinamik sistemlerdir. Şekil 1.1 proje dinamiklerini göstermektedir.¹¹

¹¹ Total Project Control, A Manager's Guide to Integrated Project Planning Measuring and Tracking, Stephen A. Devaux, John Wiley & Sons Inc. 1999 s. 40



Şekil 1.1: Proje Dinamikleri

Kaynak : Total Project Control, Devaux ,s. 40

Üçgenin içindeki alan, projenin kapsam ve kalitesini göstermektedir. Maliyet, zaman ve kaynaklar olarak üçgeni oluşturan kenarlar, kapsam ve kalite içinde kısıtları oluştururlar. Zaman, projenin bitirilmesi gereken süredir. Maliyet, projenin bitirilmesi için gereken parasal değer, kaynaklar ise projenin gerçekleştirilmesi için gereken varlıklardır.¹²

Proje planı, istenen kapsam ve kaliteyi gerçekleştirecek zaman, maliyet ve kaynakları tanımlar. Diğer bir deyişle, proje planı tamamlandığında ve projenin gerektirdiği kaynaklar ve para taahhüdü onaylandığında proje eşitliğine ulaşılmıştır. Bu plan doğal olarak projenin uygulanması sırasında değişikliklere uğrayacaktır. Proje yöneticisi gelecekteki etkiyi tahmin etmeli, mevcut plana alternatifler araştırmalı, gözden geçirerek yeni planı ortaya koymalıdır.

Proje yöneticisi kaynaklardan faydalanma durumunu ve çalışma takvimini kontrol eder. Yönetimse, maliyet ve kaynak seviyesini kontrol eder. Müşteri

¹² Total Project Control, A Manager's Guide to Integrated Project Planning Measuring and Tracking, Stephen A. Devaux ,John Wiley & Sons Inc. 1999 s.s. 23-24

ya da faydalanıcı ise, kapsam, kalite ve teslim tarihleri ile ilgilenecektir. Bu yapı, proje yöneticisinin olası değişikliklere bulacağı çözümler için bir öncelik sırası oluşturmasını gerektirecektir. Proje çeşitli sapmalarla karşı karşıya kalabilir:

- Kapsam Sapması: Kapsam sapması çeşitli nedenlerle proje kapsamında olabilecek değişikliklerdir. Müşteri ek isteklerle gelebilir ya da çok dinamik olan piyasa koşullarında değişiklik olabilir.
- Beklenti ya da Plan Sapması: Bu sapma çeşidinde, proje ekibinin bir parçasının ya da bir proje bileşeninin takvimin gerisinde kalmasına rağmen, bu açığın bir sonraki rapor döneminde kapatılacağı düşünülmektedir, mevcut dönemde herhangi bir açığın olmadığı raporlanmaktadır.
- Çaba Sapması: Çaba sapması proje çalışması sırasında işin genişletilmesi oranında ilerleme kaydetmemesinin bir sonucudur.
- Özellik sapması: Proje ekibinin ürün özelliklerini müşterinin isteyebileceği düşüncesine göre değiştirmesidir.

1.1.5 Proje Sınıflandırması

Birçok örgüt değişik proje özelliklerine dayanarak proje sınıflandırması yapmaktadırlar¹³. Bunların en önemlileri risk, ekonomik değer, uzunluk, karmaşıklık ve maliyettir. Projenin profili projenin nasıl sınıflandırılabilirliğini belirler¹⁴.

A tipi projeler: Bu projeler yüksek ekonomik değere sahip, karmaşık projelerdir. Genellikle örgütlerin üstesinden gelmeleri gereken sorunlar karşısında, yani yenileşme yönünde ortaya konan projelerdir. Bu tip projelerde en son teknoloji kullanılır, ama bu aynı zamanda yüksek risk

¹³ Project Management: Planning and Control Techniques, Rory Burke, John Wiley & Sons Co. 2003 s.s.56-72

¹⁴ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 76

anlamına gelir. Başarı olasılığının yükseltilmesi amacıyla örgüt genellikle proje yönetimi metodolojisinde yer alan uygun tüm araçlarını kullanır. Bu tip projelere örnek olarak bir şirket için çok karlı olan bir ürün için yeni teknolojinin geliştirilmesi gösterilebilir.

B tipi projeler: Bu projeler süre olarak daha kısa, ancak yine de örgüt için önem teşkil eden projelerdir. Proje yönetim sürecinde kullanılan tüm metod ve araçlar muhtemelen bu projelerde kullanılır. Genel olarak bu tip projeler yüksek ekonomik değere sahiptir ve ileri teknoloji gerektirir. Birçok ürün geliştirme projesi bu kategoride yer alır.

C tipi projeler: C tipi projeler daha çok örgüt içinde gerçekleşir. Süre olarak kısıtlıdır ve mevcut teknolojiyi kullanırlar. Birçoğu örgütün altyapısıyla ilgilidir. Örgütteki mevcut birçok yöntem ve aracın kullanılmasına gerek yoktur.

D tipi projeler: Dar kapsamlı ve kısa vadeli projelerdir. D tipi proje mevcut süreçte veya yöntemde çok küçük bir değişikliğe ya da yenilemeye yarayacaktır. Tablo 1.1 sınıflandırmayla ilgili çok genel bir örnek vermektedir.

ÇEŞİT	SÜRE	RİSK	KARMAŞIKLIK	TEKNOLOJİ	SORUN İHTİMALİ
A Tipi	>18 ay	Yüksek	Yüksek	Geliştirilecek	Kesin
B Tipi	9–18 ay	Orta	Orta	Mevcut	Olası
C Tipi	3–9 ay	Düşük	Düşük	Mevcut	Az
D Tipi	<3 ay	Çok düşük	Çok düşük	Pratik	Yok

Tablo 1.1: Proje Çeşitleri ve Tanımları

1.2 PROJE YÖNETİMİ NEDİR?

1.2.1 Proje Yönetiminin İlkeleri

Yönetim ilkeleri düşünüldüğünde akla ilk olarak insanların yönetimi gelir.¹⁵ İnsanların yönetimi ise, mevcut işle ne yapılacağı, bunu yapacak personelin özellikleri ve sayısını, personelin organize edilmesini, onlara verilen görevlerin takip edilmesini ve son olarak tüm personelin göstereceği çabanın birbirine yakınlaştırılmasını içerir.¹⁶ Aynı ilkeler projelere de uygulanır.

Proje Yönetimi istenen sonuca, zamanında, belli bir bütçe içerisinde ve önceden belirlenmiş bir çerçeve ile ulaşmak için faaliyetlerin planlanması, tahmini ve kontrolünden oluşan kabul edilmiş yönetim ilkelerine dayanan bir metot ve teknikler bileşimidir.¹⁷

1.2.1.1 Tanımlama

Proje yöneticilerinin yapacağı ilk işlerden biri sorumluluk alanları içerisinde yapılması gereken işi tanımlamalarıdır.¹⁸ Esasen aynı görevler insanların yönetilmesine de uygulanır. Ancak proje yönetiminde, tanımlama süreci çok daha somut ve resmidir.

Proje yöneticisi için yapılacak görevin tanımlanması proje yaşam döngüsü içerisinde ön safhalardan birisidir ve önemlidir. Bu safhada, müşteri ya da faydalanıcı proje yöneticisi ile projenin birçok yönü üzerinde anlaşmaya varır. Kullanılan format ne olursa olsun her iyi tanımlama safhasının şu beş soruyu cevaplamaı gerekir.¹⁹

¹⁵ Successful Project Management, Milton D. Rosenau, Gregory D. Githens, John Wiley & Sons Inc. 2005 s. 9

¹⁶ Successful Project Management, Milton D. Rosenau, Gregory D. Githens, John Wiley & Sons Inc. 2005 s.s. 9-10-11

¹⁷ Information Technology, Project Management, Kathy Schwalbe, Course Technology, 2001 s. 7

¹⁸ Customer-Driven Project Management, Building Quality into Project Processes, Bruce T. Barkley, James H. Saylor McGraw Hill 2001 s. 176

¹⁹ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 79

- Ele alınacak sorun ya da fırsat nedir?
- Projenin hedefi nedir?
- Hedefe ulaşılabilmesi için hangi amaçlar yerine getirilmelidir?
- Projenin başarısı nasıl değeriendirilecektir?
- Projenin başarısını etkileyecek, herhangi bir varsayım, risk ya da engel var mıdır?

Tanımlama safhası projenin kapsamını ortaya koyar. Hangi önemli fonksiyon ya da özelliklerin proje kapsamı içerisinde bulunacağına dair alınacak karar için temel oluşturur. Doğal olarak proje kapsamı için yapılacak en iyi çalışma bile mükemmel olmayacaktır. Projenin kapsamı çeşitli nedenler dolayısıyla değışebilir. Bu değışikliklere “kapsam sapması” denir. Kapsam sapması müşterinin ya da projenin faydalanıcısının gerekliliklere dâhil etmeyi unuttuğı bir şey ya da iş önceliklerinde projeye yansıtılması gereken bir değışiklik sebebiyle ortaya çıkabilir.

Proje yöneticisi kapsam sapması nedeniyle alternatif hareket tarzlarını belirlemek, belgelendirmek ve olası sonuçlarının proje planına eklemek suretiyle karşılık vermelidir.

1.2.1.2 Planlama

Planlama safhası proje için kaçınılmazdır. Sadece işin nasıl yapılacağına dair bir yol haritası olmakla kalmaz, aynı zamanda bir karar alma aracıdır. Plan alternatif yaklaşımlar, takvimler ve kaynaklar sunar. Proje planı dinamiktir, değışebilir. Kapsamlı bir plan, yapılması gereken görevleri açıklar, bunların gerekliliklerini ve kimin tarafından yapılacağını, ne zaman tamamlanacağını, hangi kaynakların kullanılacağını ortaya koyar. Aynı zamanda da projenin

başarılı olarak kabul edilmesi için hangi ölçütlerin karşılanması gerektiğini belirtir. Proje planı ile ilgili dört önemli nokta vardır²⁰:

- Mevcut durumda hangi noktada bulunduğunu tanımlar ve belirsizliği azaltır.
- Planlama hedefleri ve amaçları belirleyerek, daha açık olarak anlaşılmasını sağlar.
- Planlama mevcut durumdan gelecekte ulaşmak istenen noktaya ulaşacak yaklaşımı seçer ve verimliliği artırır.
- Plandan sapmalardaki toleransı belirler ve bu sapmaları kontrol edecek tekniklere karar verir.

Proje ile ilgili parametrelerin bilinmemesi proje tamamlandığında ilerlemenin ve sonuçların ölçülmesini önler. Plan aynı zamanda gerçekleştirilen işle planlanan iş arasında karşılaştırma yapılabilmesine olanak sağlar.

1.2.1.3 Uygulama

Proje planının uygulanması dört adımdan oluşur. Projede çalışacak insanların organize edilmesinin yanında, proje yöneticisinin yapması gereken:

- Planda tanımlanmış ve işin tamamlanması için gerekli olan kaynakları belirlemek (insangücü, materyaller ve para),
- Personele görev dağılımını yapmak,
- Başlangıç ve bitiş tarihleri ile çalışma takvimini hazırlamak,
- Planı ekibe ve diğer paydaşlara açıklamak.

²⁰ Successful Project Management, Milton D. Rosenau, Gregory D. Githens, John Wiley & Sons Inc. 2005 s. 75

1.2.1.4 Kontrol

Planlama sürecinin bir parçası olarak bir takvim hazırlanmalıdır. Takvimde, projede nelerin yapılması gerektiği, her görevin ne zaman bitirileceği, her görevin kimin tarafından yürütüleceği ve projenin sonunda nelerin çıktı olarak elde edileceğinin belirtilmesi gereklidir.

Ne kadar özenilmiş olursa olun projede herşeyin istenen şekilde gitmeyeceği açıktır. Bu şekilde proje yönetiminin gelişimi takip için bir kontrol mekanizması oluşturması gereklidir. İzleme mekanizması tamamlanmış işlerin plan karşısındaki durumunu ve olası problemleri ortaya koyar. Raporlama mekanizması ile karar alma merciine çözümler sunulur ve planda gereken düzeltme yapılır²¹.

1.2.1.5 Kapanış

Projenin bitirilişi proje ile ilgili işlerin resmen tamamlanması ve sonuçların müşteriye teslimi manasına gelir. Personel yönetimi açısından ise projede çalışan kişilerin görevlerinin tamamlanması ve yeni görevlere atanmaları anlamına gelmektedir.

Kapanış safhası proje çalışmalarının değerlendirildiği ve daha sonraki projelerin programlama ve yürütülme safhalarında kullanılmak üzere bilgi üretildiği bir süreçtir. Genellikle ideal projelerin kapanışlarında projenin çıktılarının, talep edenlerin ve proje yöneticisinin beklentilerini karşılaması, projenin plana uygun olarak bitirilmesi, daha sonra gerçekleştirilecek olan projelerin kullanabileceği bilginin sağlanması beklenir.

Projenin kapanış safhası proje yönetimi açısından çok önemlidir. Fakat genellikle yönetimler tarafından en çok gözardı edilen bölümdür. Genellikle proje yöneticisi, projenin kapanışıyla vakit harcamak yerine, başka bir

²¹ Project Management: Planning and Control Tecniques, Rory Burke, John Wiley & Sons Co. 2003 s.100

projenin başlaması yönünde baskı ile karşı karşıyadır. Proje kapanışıyla ilgili çalışmalar yönetimlere genellikle gereksiz ve ek maliyet olarak görünür. Ancak bu durum sorulara alınacak cevapların gelecekteki projelere faydasını ortadan kaldıracaktır.

1.2.2 Proje Yönetimi Yaşam Döngüsü

Proje yönetim biçimleri ve ekolleri pekçok yönden birbirlerinden farklılık göstermektedir. Ancak, en başarılı yöntemlerde ortak olarak ortaya çıkan bir dizi prensip sözkonusudur. Bunlar, “proje yönetimi yaşam döngüsü” olarak bir çerçevede toplanabilir.²² Bu döngüdeki tanımlar ya da isimler farklılaşabilir ya da mevcut proje yönetimleri için döngüdeki safhalar daha uzun ya da kısa veya daha karmaşık olabilir.²³ Ancak proje yönetimi teorisinin özünde bütün projeler için döngü genellikle izleyen bölümde belirtildiği gibidir.

1.2.2.1 Proje Yönetiminin Aşamaları

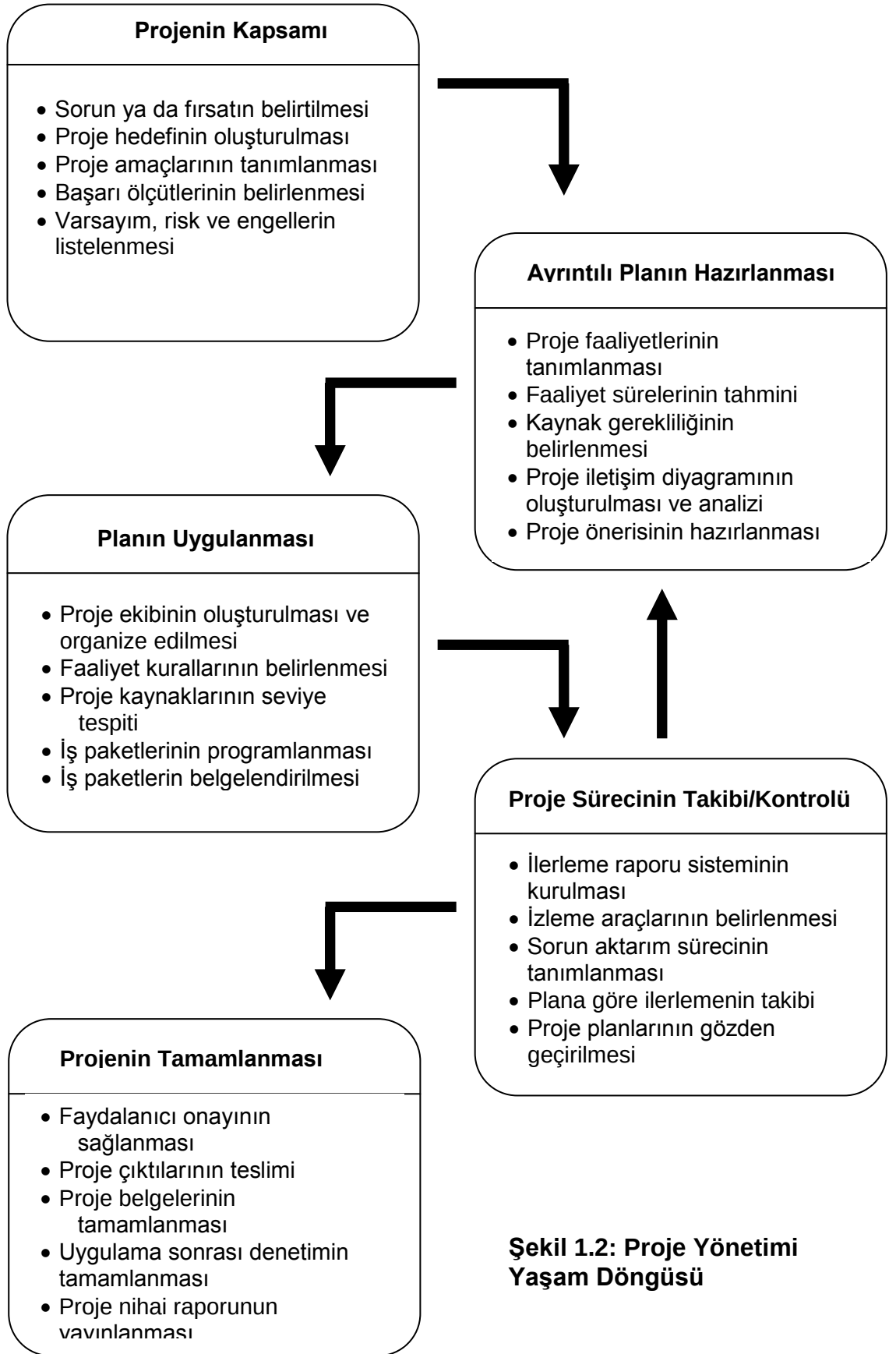
Proje yönetimi, projenin kapsamının oluşturulması, proje planının geliştirilmesi, planın sunulması ve uygulamaya konması, proje sürecinin izlenmesi ve kontrolü ile projenin tamamlanması safhalarından oluşur. (Şekil:1.2) Beş aşama sırayla ele alınır ve izleme aşamasından, ayrıntılı plan hazırlama aşamasına doğrudan geri besleme sağlanmasını da içerir.

1.2.2.1.1 Projenin Kapsamı

Proje yönetimi yaşam döngüsünün ilk aşaması kapsamın belirlenmesidir. Bu aşama projenin planlandığı aşamadır.

²² Joseph W. Weiss ve Robert K. Wysocki, 5-Phase Project Management: A Practical Planning and Implementation Guide, Reading, MA, Perseus Books, 1992 s. 59

²³ The Definitive Guide to Project Management, Sebastian Nokes, Ian Mayor, Alan Greenwood, Dominic Allen, Mark Goodman, Financial Times Prentice Hall, 2003 s. 135



Şekil 1.2: Proje Yönetimi Yaşam Döngüsü

Planlama genellikle gerçekte yapılacak işin bir parçası olarak görülmemekte, birçok örgütte doğrudan işin kendisine yani projeye geçme eğilimi ortaya çıkmaktadır. Esasen projenin iyi planlanması, projenin tamamlanmasını kolaylaştırmaktadır. Planlama riski azaltmakta ve verimliliği arttırmaktadır.

Her projenin sadece tek bir hedefi vardır. Hedef talep eden taraf (müşteri, faydalanıcı, üst yönetim) ile proje yöneticisi arasında ortaya konacak çıktı (hizmet, ürün, fikir) konusunda varılan bir anlaşmadır. Hedef projeyi geliştirecek olanlara ne yönde gideceklerini ve projeyi ne zaman tamamlayacaklarını gösterir. Projenin kapsamının belirlenmesi aşaması genellikle faydalanıcı taraf ve proje yöneticileri arasında bilgi alışverişi ile başlar ve her iki tarafın da isteklerinin açıkça anlaşılması projenin gerçekleştirilebilirliği açısından çok önemlidir.

Proje yönetimi yaşam döngüsünde hedef, belirlenen birkaç amaçla sınırlanır. Bu amaçlar seçilen hedefi daha belirginleştirirler. Hedef ve amaçlar projenin kapsamıdır. Bu şekilde tüm proje planlama sürecinin çerçevesini oluştururlar. Kapsam tamamlandığında ise projeye ilgili kısa bir belge hazırlanır. Proje Tanımlama Belgesinde genel olarak:

- Projeye hangi fırsat ya da sorunun ele alındığı,
- Proje hedefinin ve amaçlarının neler olduğu,
- Başarının nasıl ölçüleceği,
- Projeyi hangi varsayımların, risklerin ve engellerin etkileyebileceği tanımlanır²⁴.

1.2.2.1.2 Ayrıntılı Plan Hazırlanması

Proje yönetimi yaşam döngüsünün ikinci aşaması proje planının geliştirilmesidir. Bu aşamada proje ile ilgili ayrıntılar belirlenir. Genellikle

²⁴ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 92

projeyi etkileyecek ve proje tarafından etkilenecek tarafların katılımıyla gerçekleştirilir. Bu aşamanın çıktısı proje önerisidir. Bu belge şunları içerir²⁵:

- Her faaliyetin ayrıntılı tanımı
- Her faaliyetin tamamlanması için ihtiyaç duyulacak kaynaklar
- Görev ve kaynak dağılımı
- Her faaliyetin planlanan başlangıç ve bitiş tarihleri
- Tahmini maliyet ve projenin tamamlanma tarihi

Bazı örgütlerde projenin doğası gereği fizibilite çalışması, çevresel etki analizi gibi bazı ekler de bu belgeye eklenir.

Proje planı gerçekleşecek olayların tanımıdır. Bu nedenle proje için bir model oluşturur. Proje ile ilgili faaliyetler gerçekleştikçe, model etkilenecek ve değişikliklere uğrayabilecektir. Faaliyetler takvimin ilerisinde ya da gerisinde olabilir, proje ekibi değişebilir, pazar durumu ya da müdahale edilen sorunun bileşenleri değişebilir ve projenin bazı amaçları geçerliliğini yitirebilir. Tüm bu durumlar karşısında proje yönetiminin analiz yapması, kararlar alması ve uygulaması gerekecektir. Örneğin:

- Eğer bir proje faaliyeti planlandıktan önce ya da sonra tamamlanırsa daha sonraki faaliyet için planlanan kaynak buna uygun olarak düzenlenebilecek midir?
- Eğer bir ya da daha fazla proje faaliyetinin tamamlanma tarihi istenenden geç ise proje için ayrılan kaynaklar yeniden ayarlanarak proje planında istenen durum sağlanabilir mi?

Proje önerisi onaylandıktan sonra, çalışma planı ile ilgili son ayrıntıların tamamlandığı ve uygulamanın başladığı diğer aşamaya geçilir.

²⁵ Project Management, Cleland & Ireland, 2002 s.50

1.2.2.1.3 Planın Uygulanması

Bu aşamada önce proje ekibi belirlenir. Doğal olarak proje ile ilgili bazı kilit pozisyonlar daha önceden belirlenmiş olabilir. Ekibin belirlenmesinin yanında kesin iş takvimleri kararlaştırılır, görevlerin ayrıntılı tanımı yapılır. Çalışma kuralları, raporlama gereklilikleri ve proje toplantıları bu aşamada belirlenir. Bu aşamanın tamamlanması ile birlikte proje faaliyetleri ve dolayısıyla izleme aşaması da başlar.

1.2.2.1.4 Proje Gelişiminin İzlenmesi ve Kontrolü

Proje faaliyetleri başlar başlamaz, projenin izlenmesi aşaması da başlamış olur. Daha önceki aşamada sunulması planlanan proje durum raporları hazırlanır ve projenin gelişim sürecinin izlenmesi için kullanılır. Bu raporlardan bazıları sadece proje personeli tarafından kullanılırken, bazıları yönetime ve faydalanıcıya iletilir.

Değişiklik ve düzeltme de bu aşamanın gerekliliklerindendir. Değişen şartlar ya da yeni gereklilikler sebebiyle proje ile ilgili birtakım revizyonların yapılması gerekebilir. Değişiklik talepleri de doğal olarak yeniden planlamayı gündeme getirecektir. Değişikliğin istenmesi ile birlikte geribesleme sistemi devreye girecek ve proje planları talepler doğrultusunda ya da sorunun çözümüne yönelik olarak değiştirilecektir.

1.2.2.1.5 Projenin Sonuçlandırılması

Proje yönetimin son aşaması, projenin tamamlandığı ve proje çıktılarının talep edenlere teslim edildiği aşamadır. Bu aşamada da yapılması gereken bir takım faaliyetler vardır:

- Çıktıların teslim edilmesi,
- Son raporların, belgelerin oluşturulması ve dosyalanması

- Uygulama sonrası denetimin gerçekleştirilmesi.

1.2.3 Kalite Yönetimi

Proje yöneticisi, müşterinin isteklerini zamanında ve belirlenen bütçe çerçevesinde sağlamak için kalite yönetimi uygulamalarını da kullanmak zorundadır.²⁶ Bu nedenle, hem sunulacak ürünün ya da hizmetin, hem de proje yönetimi sürecinin kendisinin kalitesinin yüksek tutulması gerekecektir. Burada birçok kaynak tarafından ele alınan ürün ya da hizmet kalitesi kavramlarının yerine proje yönetimi süreç kalitesi üzerinde durulacaktır. Proje yönetiminin kalitesi konusunda iki tip araç kullanılır; sürekli kalite yönetimi modeli ve süreç kalite yönetimi modeli.

1.2.3.1 Sürekli Kalite Yönetimi Modeli

Müşteri odaklı örgütlerde faaliyet süreçlerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılır. Hızlı değişen bilgi çağı endüstrilerinde rekabetçi bir pozisyona ulaşmak ve bu pozisyonu korumak amacındadır. Vizyon, görev, kritik başarı faktörleri tanımlanır. Kritik başarı faktörleri iş süreçleriyle ilişkilendirilir. Fark analizleri yapılır, geliştirme fırsatları ve imkânları tanımlanır, analiz edilir. Proje kapsamı belirlenir, faaliyetler planlanır, gelişim izlenir ve gelişme yönünde sonuçlar kontrol edilir.

1.2.3.2 Süreç Kalite Yönetimi Modeli

Bu araç, tanımlama safhasında kritik başarı faktörlerinin iş süreçleriyle bağlantılarının kurulmasında kullanılır. Bu bir önceki araçla gerçekleştirilen fark analizi sonucunda tanımlanan süreçler ve geliştirme fırsatlarının oluşturulmasına temel olur. Gerçekleşen iyileştirmeler hedeflenenlerle

²⁶ Customer-Driven Project Management, Building Quality into Project Processes, Bruce T. Barkley, Saylor, McGraw-Hill.2001, s.s 21

karşılaştırılır. Kalite yönetimi değişik araçlar kullanarak proje yönetiminin kalitesini yükseltmeyi amaçlar²⁷

1.2.4 Risk Yönetimi

1.2.4.1 Risk Analizi

Risk, gelecekte bir kayba yola açabilecek şekilde projeyi etkileyebilecek olaydır.²⁸ Genellikle önceden tahmin edilebilir ve proje yöneticisinin riskin azaltılması ve kaybın düşürülmesi yönünde birtakım kararlar alması gerekir.

Proje yönetimi sürecinde risk analizi ile şu soruların cevaplandırılması gereklidir:

- Riskler nelerdir?
- Bunların sonucunda oluşabilecek kayıpların olasılığı nedir?
- Bu kayıpların maliyeti ne olacaktır?
- En kötü durumda bu kayıplar ne olabilir?
- Alternatifler nelerdir?
- Kayıplar nasıl azaltılabilir ya da yok edilebilir?
- Alternatifler başka risklere neden olabilir mi?

Proje başarısının arttırılması için, proje ekibinin bu riskleri ele almak için bir program geliştirmesi gereklidir. Bu program şu adımlardan oluşacaktır²⁹:

- Risk alanlarının tanımlanması ve her alan için risk faktörlerinin belirlenmesi, riskler kapsamına, oluşma olasılıklarına ve etki derecelerine göre gruplandırılır³⁰ (Risk Değerlendirme),

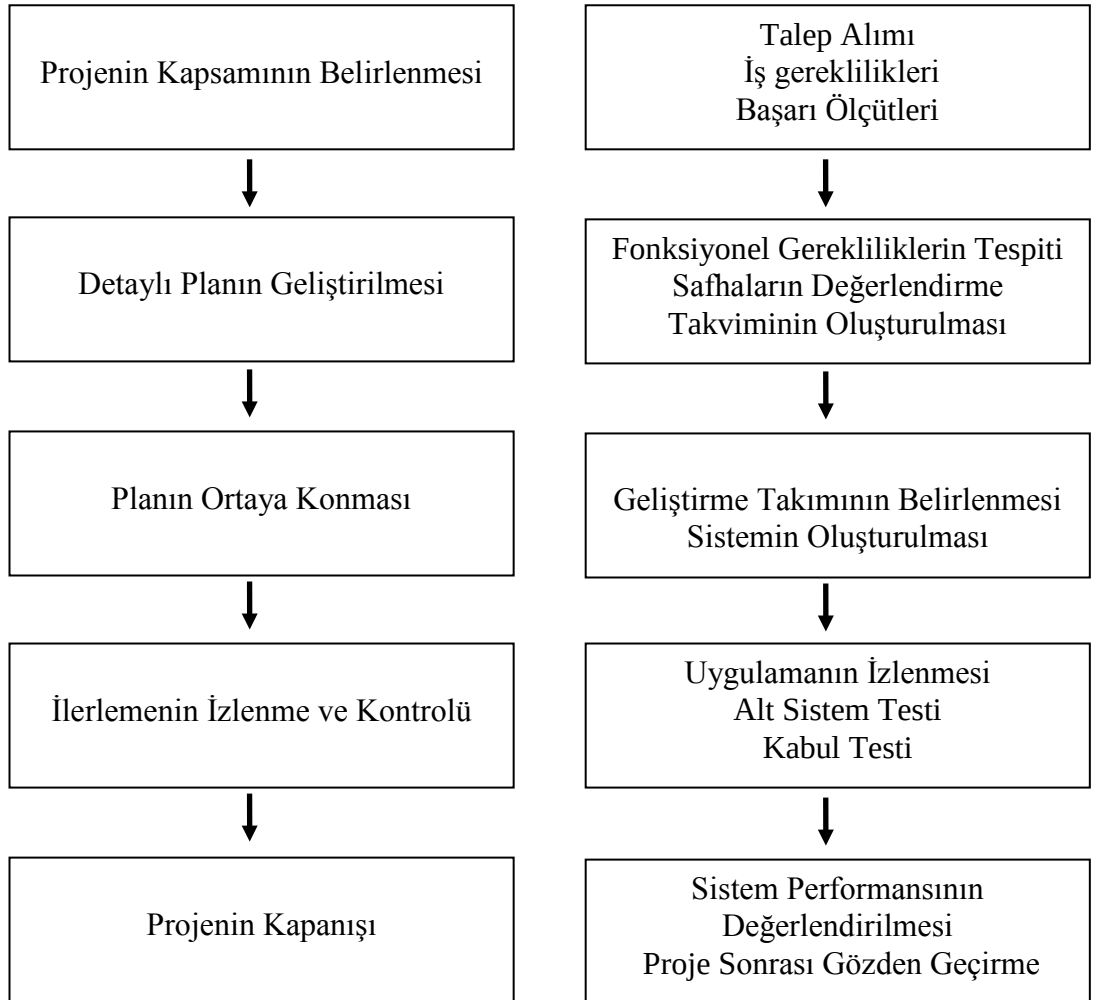
²⁷ The Wiley Guide to Managing Projects, Morris Pinto 2004, s.s. 907-911

²⁸ Project Management: Planning & Control Techniques, Burke, John Wiley & Sons Co. 1999, s.229

²⁹ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 96

³⁰ Proje Yönetimi, Burhan Albayrak, Nobel Yayın 2005, s. 266.

- Tanımlanan risk faktörlerinin değerlendirilmesi ve gerçekleşme olasılıkları ve potansiyel zararlarının tahmini (Risk Hesaplama),
- Risk faktörlerinin azaltılması için mevcut alternatiflerin tanımlanması ve analizi (Riske Tepki Geliştirme),
- Risk faktörlerinin azaltılması için uygun kaynakların sağlanması (Risk Bütçeleme),
- Her risk faktörü için en uygun alternatifin seçilmesi (Risk Yönetimi Planlaması),
- Seçilen alternatiflerin uygulanmasını planlama (Risk Kontrolü),
- Risk azaltıcı faaliyetlerin başarısının değerlendirilmesi için veri elde edilmesi. (Risk Kontrolü Analizi).

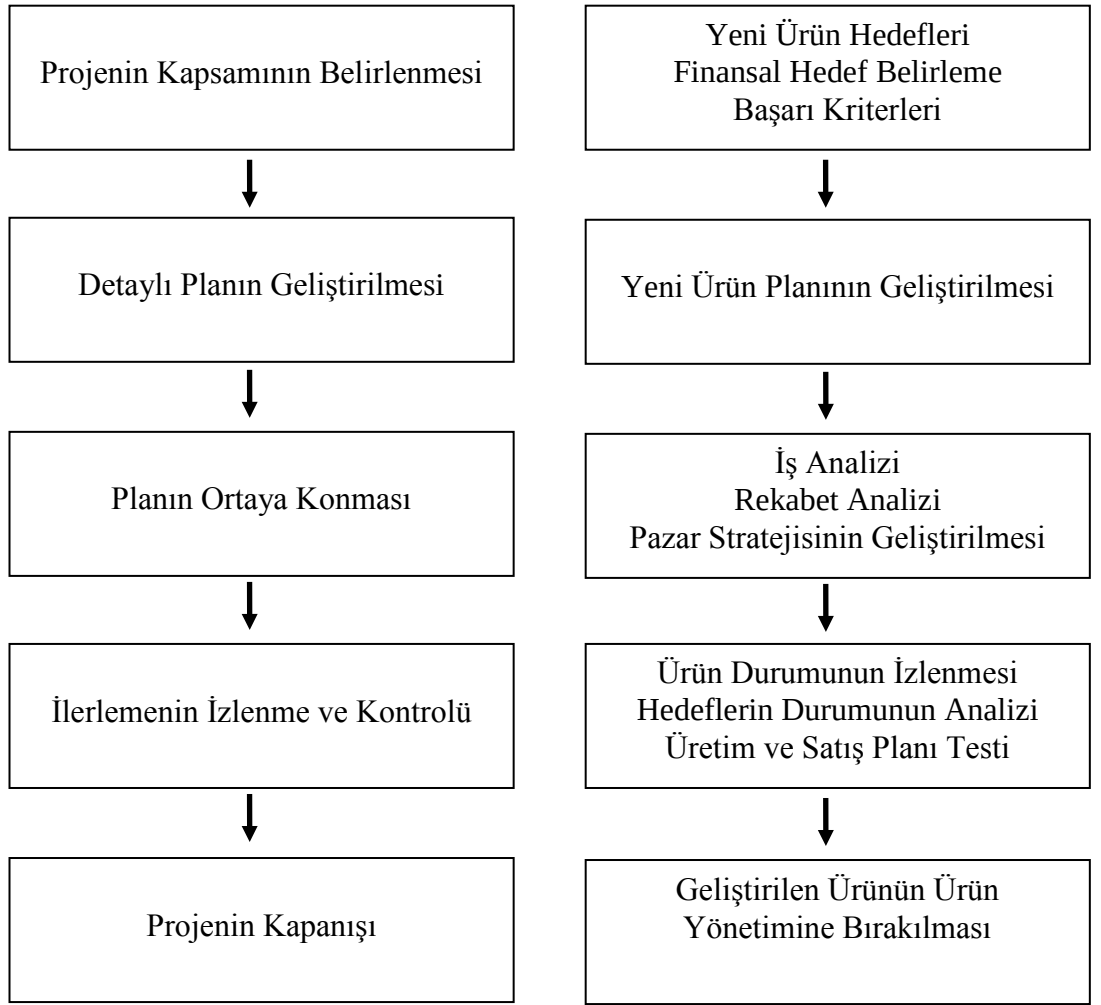


Şekil 1.3: Proje Yönetimi ve Sistem Geliştirme

Kaynak: Effective PM, Crane, Beck, Wysocki, s.100

1.2.5 Proje Yönetimi ve Diğer Metodolojiler Arasındaki İlişki

Proje yönetimi metotları çok kullanışlıdır. Çok çeşitli durumlarda kullanılabilir. Çok basit ekip çalışmalarından, kapsamlı teknoloji geliştirme programlarına kadar her alanda kullanılabilir³¹. Şekil 1.3 ve 1.4'te proje yönetimi metodolojisi ile paralel çalışan iki ayrı metodoloji değerlendirilmiştir. Hem sistem geliştirme, hem de ürün geliştirme metodolojileri proje yönetimi metodolojisi ile örtüşmektedir.



Şekil 1.4 : Proje Yönetimi ve Ürün Geliştirme

Kaynak: Effective PM, Crane, Beck, Wysocki, s.101

³¹ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s.s. 100-101

1.3 PROJENİN KAPSAMI

1.3.1 Projeyi Tanımlama

Başarılı bir projenin oluşturulabilmesi için başlangıçta hedeflerin ve kısıtların tam olarak tespit edilmesi ve bunun tüm taraflarca kabul edilmesi gereklidir.³² Öncelikle işin ne zaman tamamlanacağını açıklığa kavuşturulması, daha sonra da işin üzerinde anlaşıldığı şekilde hangi şartlarda tamamlanacağı belirlenmelidir. İşlerin yapılış sırası, herbirinin ne kadar zamanda yapılacağı, ne kadar kaynak gerektirdiği ve istenen tarihlere yetişmesi için işin nasıl bir takvimde gerçekleştirileceğinin tespit edilmesi gereklidir. Tüm bu bileşenler birbirlerinden bağımsız değildir. Ancak, bu planlama safhasından sonra proje belgesi ortaya konacak ve proje ile ilgili ayrıntılar konuşulabilecektir.

1.3.2 Projede Başarı İçin Şartlar

İlk aşama, projeyi talep eden yani proje ürünlerinden faydalanacak olan tarafla, proje ekibinin görüşmesi, beklentilerin anlaşılması ve bu beklentileri karşılayacak çözümün ortaya konmasıdır. Bu aşamanın ürünü ise “başarı için gereken şartların” ortaya konduğu belge yani “Başarı için şartlar” belgesidir. Başarı için şartlar belgesi genellikle dört bölümden oluşur³³:

- Talep: Talep edilen iş ya da çözülmesi gereken sorun
- Açıklama: Talep edilen husus konusunda her iki tarafın da konuyu net olarak anlaması için yapılan açıklama
- Öneri: Projeyi yapacak tarafın talep edilen şeyi karşılamak ya da sorunu çözmek için yapabileceği şeyleri ortaya koyması.
- Anlaşma: Her iki tarafı da tatmin edecek şekilde yapılacak işin genel çerçevesi.

³² Project Management: Planning & Control Techniques, Burke, John Wiley & Sons Co. 1999, s.95

³³ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 110

Belgenin, projenin başarılı tamamlanması için gereken faktörleri gözönünde bulundurması gerekir³⁴.

- 1- Proje ekibinin hedefe odaklanması
- 2- Başlangıç maliyet tahminlerinin doğruluğu
- 3- Proje ekibinin yeterliliği
- 4- Yeterli finansman
- 5- Yeterli planlama ve kontrol teknikleri
- 6- En az sayıda başlangıç zorlukları
- 7- Doğru görev dağılımı
- 8- Bürokrasinin azlığı
- 9- Proje liderinin sahiplenmesi
- 10- Açıkça belirlenmiş başarı ölçütleri

Genel olarak talep edilen durum ve buna önerilen çözüm üzerinde anlaşıldıktan sonra “Proje Tanımlama Belgesi” hazırlanır.

1.3.3 Proje Tanımlama Belgesinin Hazırlanması

Ön belgedeki bilgilere dayanarak “Proje Tanımlama Belgesi” hazırlanır. “Proje Tanımlama Belgesi” proje ile ne yapılacağını, nasıl yapılacağını ve tamamlandığında nasıl bir farkın ortaya konacağını belirten kısa bir belgedir. Temel amacı, üst yönetimin onayını almak ve ayrıntılı proje planının geliştirilmesi için gerekli kaynakları tespit etmektir. Öncelikleri belirler ve proje ile ilgili tüm taraflara proje ile ilgili açıklayıcı bilgi içerir. Bu nedenle, çok teknik ayrıntılara “Proje Tanımlama Belgesi”nde yer verilmez.

Onaylandıktan sonra “Proje Tanımlama Belgesi”, projenin planlanması ve yürütülmesi için temel kaynak olur. Proje kapsamı ve amaçlarıyla ilgili konularda çıkacak ihtilaflarda referans belgesi olarak kullanılır. Proje Tanımlama Belgesi projenin başka bir ekibe devredilmesi gerektiğinde, proje

³⁴ The Wiley Guide to Managing Projects, Morris Pinto 2004, s.s. 101-102

ekibinin bireysel inisiyatif alması durumunda ve en önemlisi proje ekibi için gerekli olan bilgiyi içerdiği için dolayısıyla projenin tüm safhalarında kullanılacaktır.

1.3.3.1 Proje Belgesinin Bölümleri

“Proje Tanımlama Belgesi” projenin ele aldığı sorun ya da fırsattan hareketle, proje ile gerçekleştirilmek istenen “proje hedefini” tanımlar. Proje hedefini de proje amaçları olarak ayrıntılandırır. Projenin gerçek değeri kantitatif çıktılarla vurgulanır. Yani başarı ölçütleri açıklanır. Son olarak da, projenin başarısını etkileyebilecek faktörler; varsayımlar, riskler ve engeller tanımlanır. Proje belgesi beş temel bölüm içerir: Sorun/Fırsat, Proje Hedefi, Proje Amaçları, Başarı Ölçütleri ve Varsayımlar, Riskler ve Engeller.

1.3.3.1.1 Problemin/Fırsatın Belirlenmesi

Proje Tanımlama Belgesinin ilk bölümü, projenin ele aldığı fırsat ya da sorunun açıklandığı bölümdür. Belgenin geri kalanı için referans oluşturur. Sorun ya da fırsatın açıklandığı ifade projenin mantığını ortaya koyacaktır. Ayrıca, yönetimin önceliklerinin de bir göstergesidir. Proje Tanımlama Belgesinde belirtilen problem ya da fırsatların değişik biçimleri olabilir³⁵.

Problem ya da fırsat herkes tarafından bilinen bir alan olabileceği gibi, müşteri talebi, ortak girişim önerileri, dış etkenler nedeniyle ortaya çıkan gerekliliklerin sonucu olan bir sorun da olabilir.

1.3.3.1.2 Proje Hedefinin Oluşturulması

Proje Tanımlama Belgesinin ikinci bölümü, ilk bölümde tanımlanan sorun ya da fırsatın ne şekilde ele alınacağıdır. Bu bölümde amaçlanan sunulan fikrin değerinin yönetimce anlaşılmasıdır. Önerinin daha ayrıntılı değerlendirmeye

³⁵ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 115

alınmasını sağlayacak şekilde yönetimin dikkatinin çekilmesi gereklidir. Sunulan tek öneri olmayabilir. Bu nedenle farkını ortaya koymalıdır.

Bir projenin bir tek hedefi vardır. Hedef, projeye amaç ve yön verir. Projenin son çıktı ve ürününü tanımlayarak proje ile neyin elde edileceğini açıkça ortaya koyar. Hedefin tanımlandığı bölüm projenin kapsamı ile ilgili herhangi bir soruda referans olacaktır.

Hedef tanımı okuyan herkesin ek açıklamaya gerek duymadan anlayabilecekleri şekilde açık olmalıdır. Hedef tanımı ileriye dönük pratik olmayan tarih ya da çıktı taahhüdü vermemelidir. Çünkü bu aşamada proje ile ilgili bütün ayrıntılar bilinmemektedir. Bu nedenle kesin tarihler ayrıntılı planlama aşamasına bırakılmalıdır. S.M.A.R.T özellikleri hedef tanımı için ölçütleri oluşturur³⁶:

- Belirli (Specific): Amaç olabildiğince belirgin seçilmelidir.
- Ölçülebilir (Measurable): Gelişmenin izlenebilmesi için ölçülebilir göstergeler oluşturulmalıdır.
- Tayin Edilebilir (Assignable): Amaç, gerçekleştirilebilmesi için personele devredilebilir olmalıdır.
- Gerçekçi (Realistic): Gerçekçi olarak eldeki kaynaklarla neyin yapılabileceği belirtilmelidir.
- Zamana Bağlı (Time-related): Amaca hangi sürede ulaşılabileceği belirtilmelidir.

1.3.3.1.3 Proje Amaçlarının Tanımlanması

Proje Tanımlama Belgesinin üçüncü bölümü projenin amaçlarıdır. Projenin amaçları proje hedefinin ayrıntılı bir versiyonudur. Amaç tanımları hedef tanımının dolayısıyla projenin kapsamının sınırlarını açıklığa kavuştururlar.

³⁶ “There is a S.M.A.R.T. Way to Write Management Goals and Objectives” George T. Doran, Management Review, 1981, 35-36

Amaçlar proje hedefine ulaşmak için tamamlanması gereken alt parçalardır. Amaçlar proje süresi içerisinde değişebilir. Özellikle proje ile ilgili ayrıntılar hazırlanırken bazı amaçlar değişikliğe uğrayabilir.

Bir amaç tanımı dört parçadan oluşur. Neyin gerçekleştirileceği ya da neye ulaşılacağı, işin beklenen tamamlanma tarihi, başarının tespit edileceği ölçüt ve amaca ne şekilde ulaşılacağı. Birçok durumda amaç tanımlarının bütünü Amaçlar bölümünden çok Proje Tanımlama Belgesinin tamamında verilir. Bu özellikle zaman aralığı ve başarı için tespit edilen ölçüt için geçerlidir.

1.3.3.1.4 Başarı Ölçütlerinin Tanımlanması

Dördüncü bölüm, projenin neden yapılmak istendiği sorusunun cevaplandığı bölümdür. Bu projenin yapılmasıyla elde edilecek ölçülebilir değer ya da sonuçtur. Hangi ölçüt kullanılırsa kullanılsın, projenin neden başarılı olarak kabul edileceğinin ölçütünü verir. Başarı için şartlar belgesi bu ölçütler için temel tanımları içerir. Varılacak sonucu tanımlar ve bu şekilde üst yönetimin ayrıntılı planlama için gerekli olan kaynakları sağlamasını temin eder. Ölçütlerin kantitatif ve ölçülebilir olması çok önemlidir³⁷.

Projenin en düşük seviyede yapması düşünülen etkisi belirlenmelidir. Bu genellikle artan kâr payları, daha yüksek net gelirler, düşürülen boş zaman, artan verimlilik, düşürülen maliyet gibi terimlerle vurgulanır. Projenin onaylanması için normalde mevcut durumdan oluşacak fark ortaya konmalıdır.

Projenin etkisi yeterli değildir. Hata oranları, sağlanan hizmetin maliyetinin düşmesi, kalite, müşteri memnuniyeti gibi verimlilik ve etkililik ölçütleri de projenin belirleyicisi olacaktır. Başarı ölçütlerinin rakamsal verilerden

³⁷ Project Management: A Systems Approach, Kerzner 1998 s. 453

oluşması çok önemlidir. Çünkü bu şekilde projenin başarılı olup olmaması konusunda anlaşmazlık ihtimalini azaltır³⁸.

Başarı ölçütleri hem yönetimin projeye ayrıntılı planın tamamlanması için sağlayacakları kaynaklar açısından bir temel oluşturacak, hem de ilgili tüm taraflara projenin değeri konusunda fikir verecektir.

1.3.3.1.5 Varsayımların, Risklerin ve Engellerin Listelenmesi

Proje Tanımlama Belgesinin beşinci bölümü, projenin çıktısını etkileyebilecek ve üst yönetimin bilgisine sunulmasına gerek görülen faktörlerin tanımlanmasıdır. Bu faktörler proje sonunda elde edilecek ürünleri, başarı ölçütlerine ulaşılmasını veya proje ekibinin projeyi planlandığı şekilde bitirme kabiliyetlerini etkileyebilir. Ya da proje ile ilgili herhangi bir çevresel veya kurumsal durum olabilir. Burada yanlış gideceği düşünülen, problem çıkacağı tahmin edilen bütün hususlara değil, sadece üst yönetimin dikkatine sunulmak istenen konulara yer verilmelidir.

Proje yöneticisi varsayımlar, riskler ve engelleri üst yönetimi uyarmak amacıyla kullanır. Üst yönetim bunların etkilerini giderebilir. Diğer taraftan, proje yöneticisi olası etkiyi azaltacak etkenlere ve bunların projenin başarısına katkılarına proje planında yer verir.

Genel olarak birçok alanda projenin başarısını azaltacak faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir³⁹:

- Teknolojik: Projenin uygulandığı kurumun yeni teknoloji konusunda deneyimi olmayabilir. Bunun nedeni teknolojinin örgüt için yeni olması veya örgütün endüstride yeni olmasından kaynaklanabilir. Aynı durum hızla değişen teknoloji nedeniyle de görülebilir.

³⁸ Project Management: A Systems Approach, Kerzner 1998 s.s. 454

³⁹ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s.s. 121–122

- Çevresel: Projenin yapılacağı konu ile ilgili olarak çevresel faktörler de belirleyicidir. İstikrarsız ya da değişen bir yönetim yapısı kısa bir sürede yüksek öncelikli bir projeyi düşük öncelikli bir proje ile değiştirebilir. Sponsorun projeyi bırakmasıyla yeni bir sponsor bulmak kolay olmayabilir. Personelin sürekli değişmesi de sorunlara yol açar.
- İnsan Kaynaklı: Proje ekibi arasındaki ilişkiler de projenin başarısı için önemlidir. Proje ekibi ya da katılımcılar arasında iyi bir ekip çalışması yoksa sorunların oluşması kaçınılmazdır.
- Kültürel: Projenin kurumla uyumu önemlidir. Proje kurumun fonksiyonları ile uyumlu değilse, başarı için önemli değişiklikler gerekli ise sorun çıkması muhtemeldir. Örneğin projenin çıktısı, o ana kadar kendi kararlarını veren personelden karar alma yetkisini alan bir süreçse geliştirme, uygulama ve destek sorunlarının ortaya çıkması olasılık dâhilindedir.
- Durumsal ilişkiler: Sebep sonuç ilişkilerine bağlı varsayımlarda bulunmak gereklidir. Projeyi sunan taraf proje ile çözüme ulaşılacağı iddiasındadır. Ancak, proje ile ilgili diğer taraflar projenin ancak diğer her değişken sabitken başarıya ulaşabileceği konusunda düşünmekte özgürdür.

1.3.3.2 Ekler

Proje Tanımlama Belgesi mümkün olduğunca kısa bir belge olmalıdır. Ancak, daha kapsamlı bir belgenin sunulması gereken durumlar da vardır. Ayrıntılı proje planında sunulacak kaynakların ön onayı için üst yönetim sunulan projenin ekonomik değerini kanıtlayacak veriler isteyebilirler. Birçok durumda yapılacak araştırmalar bir tahminden öte olmayacaktır. Ancak, yine de bilgi talep edilir. Bu durumda genellikle risk analizi ve finansal analiz olarak iki tip analiz devreye girer.

1.3.3.2.1 Risk Analizi

Risk analizi, Proje Tanımlama Belgesine en sık ek olarak verilen belgedir. Çok basit versiyonlarından yoğun matematiksel çalışmalara kadar örnekleri görülebilir. Birçok karar modeli nicel risklere, risk gerçekleşirse beklenen kayıplara ve bu riskin oluşma olasılığına dayanır.

İleri teknoloji endüstrilerinde risk analizi bir istisnadan çok bir kural haline gelmiştir⁴⁰. Resmi prosedürler projenin tanımlanma aşamasında oluşturulur ve proje süresince devam eder. Bu analizler genelde risk faktörlerinin tanımlanmasını, oluşma olasılıklarını, verebilecekleri zararı, oluşma ve zarar verme olasılıklarını düşürebilecek önlemleri içerir.⁴¹ Önlem programları olası kayıpla karşılaştırılır ve uygulanıp uygulanmayacaklarına karar verilir.

1.3.3.2.2 Finansal Analizler

Bazı örgütler ayrıntılı planlamaya geçiş için verilecek onaydan önce ön finansal analizi gerektirir.⁴² Bu tarz analizler tüm proje bilgileri elde olmadığı için çok basit olabilir, ancak yine de onay için ipucu verirler. Bazı durumlarda, birden çok Proje Tanımlama Belgesi arasında öncelik sıralaması için ölçüt oluştururlar. Bazı olası analizler şu şekildedir:

- Fizibilite çalışmaları: Fizibilite çalışmalarında kullanılan yöntem sorun çözme metodu ile benzer yönler taşır. Ayrıntılı ve araştırılmış bir çözüm projeyi önerenlere avantaj sağlayacaktır.
- Maliyet/Fayda Analizi: Bu tür analizler hesaplanamaz faydaları karar sürecine kattığından zordur. Müşteri memnuniyetinin artırılması gibi şeyler kolaylıkla nicel olarak ifade edilemez. Karşılaştırma doğrudan

⁴⁰ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 123

⁴¹ Project Workout, Robert Buttrick, Financial Times Prentice Hall.2000, s. 336

⁴² Project Management a managerial approach to planning, scheduling and controlling, Kernzer, Reinhold Co.1995, s. 64

ve ölçülebilir faydalarla projenin uygulanmasının maliyeti arasında olacaktır.

- Kırılma Noktası Analizi: Bu analiz projenin toplam maliyeti karşısında projenin toplam getiri ya da tasarruflarını gösteren bir zaman çizgisidir. Genellikle üst yönetim bir eşik sayısından çok gelirlerin maliyeti geçme zamanına bakarlar. Proje son tarihi karşılıyorsa desteklenecektir.
- Yatırımın Geri Dönüşü: Burada yine proje süresince artan gelirlerin toplam maliyetlerle karşılaştırılması sözkonusudur. Burada yönetim analizi projeleri karşılaştırmak için temel olarak alır. En yüksek geri dönüş oranına sahip proje seçilecektir.

1.3.4 Proje Planlama Toplantısı

Proje planlama toplantısı proje planının oluşturulması için kullanılan bir araçtır. Taslak Proje Tanımlama Belgesinin oluşturulması amacıyla faydalanıcı ya da müşteri ile proje ekibi arasında bir ön planlama toplantısının yapılmasıdır. Taslağın yapılması proje planlama toplantısının ilk aşamasıdır. İkinci aşama ise, onay alındıktan sonra gerçekleştirilecek olan ayrıntılı plan aşamasıdır.

Sorun/fırsat tanımı, hedef, amaçlar ve başarı ölçütleri onaylanır. Ardından taraflarca varsayımlar, riskler ve engeller tanımlanır. Proje Tanımlama Belgesinin hazırlanmasına başlarken planlama ekibi belgeyi ayrıntılı olarak tartışır. Bu ekibin projeyi kavramasına yardımcı olur⁴³.

1.3.5 Onay Süreci

Proje Tanımlama Belgesi tamamlandıktan sonra onay için yönetime sunulur. Sunulan projenin belli bir değere ya da pozitif etkiye sahip olduğu ve ayrıntılı plana geçişe değer olduğu konusunda üst yönetim ikna edilmelidir. Üst

⁴³ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 125

yönetim projenin kapsamını sorgulayabilir, genişletilmesini ya da daraltılmasını isteyebilir. Eğer sunulmuşsa “Finansal Analiz” gibi ekler için de doğrulama veya açıklama istenebilir.

Onaylanan Proje Tanımlama Belgesi üç tarafa hitap etmektedir. Üst yönetim projenin uygulanmaya ve dolayısıyla ayrıntılı planının hazırlanmasına değer olduğunu ifade eder. Müşteri veya projenin faydalanıcısı tarafa beklentilerinin anlaşıldığını ve bunu gidermek için kendileri tarafından da kabul edilmiş olan öneriyi temsil eder. Proje Tanımlama Belgesi, proje ekibi için ise üst yönetim ve müşteriye projenin ayrıntılı olarak tanımlandığı mesajdır.

Proje Tanımlama Belgesinin onayı proje için gerekli olan ayrıntılı planın hazırlanması konusunda gerekli kaynakların taahhüt edilmesidir. Bu projenin onaylandığı anlamına gelmez. Projeye başlanacak olan nokta ayrıntılı planın onaylandığı aşamadır. Başlangıçta projeye ilgili bütün veriler elde değildir. Zaman ve maliyet değişkenleri için yaklaşık tahminler ilk safhalarda istenecektir. Daha anlamlı zaman ve maliyet tahminleri ayrıntılı planda yapılır. Bu da her zaman önceden beklenen sonuçları vermeyebilir. Proje Tanımlama Belgesi için yönetimin onayını almak doğal olarak proje için en önemli aşamadır. Belge ayrıntılı olarak incelenir ve daha açık hale getirilmesi için pek çok soru sorulabilir. Bu aşamada projeyi hazırlayanların en çok karşılaşılabilecekleri sorular şunlardır⁴⁴:

- Sunulan sorun ya da fırsat örgüt için ne kadar önemlidir?
- Proje örgütün kritik başarı faktörleri ile ne kadar ilişkilidir?
- Hedef tanımı sorun ya da fırsatla doğrudan ilişkili midir?
- Amaçlar hedef tanımını açıkça temsil etmekte midir?
- Proje için daha sonra yapılacak harcamaların gerekliliğini gösteren başarı ölçütleri ile ölçülebilir yeterli iş değeri var mıdır?
- Proje amaçları ile başarı ölçütleri arasındaki ilişki açıkça oluşturulmuş mudur?

⁴⁴ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 127

- Risk çok fazla ya da elde edilen fayda çok düşük müdür?
- Üst yönetim tanımlanan riskleri azaltabilir mi?

1.3.5.1 Onay Sürecine Katılanlar

Birçok yönetici ve profesyonel onay sürecine katılır:

- Temel proje ekibi: Projenin ilk safhalarında temel proje ekibi tanımlanmış olmalıdır. Bunlar yöneticiler, uzmanlar ve faydalanıcı taraftan projenin başından sonuna kadar proje ekibi ile çalışacak olanlardır. Proje Tanımlama Belgesinin hazırlanmasına katılabilirler ve içeriği konusunda anlaşmaya varırlar.
- Proje ekibi: Bazı potansiyel proje ekibi üyeleri genellikle daha önceden biliniyordur. Proje Tanımlama Belgesi oluşturulurken bu kişilerin uzmanlık ve fikirlerinden faydalanmak gerekecektir. En azından sunulmadan önce Proje Tanımlama Belgesini gözden geçirmeleri gereklidir.
- Proje yöneticisi: İdeal olarak proje yöneticisi başlangıçta belirlenir ve proje belgesinin hazırlanmasında yer alır. Projeyi yöneteceği için onun tanımlanması ve onaylanması aşamalarında da önemli rol oynar.
- Kaynak yöneticileri: Projenin tanımlanma aşamasında ve ayrıntılı planlama aşamasında gerekli olan bilgiyi sağlayacaklardır. Eldeki mevcut kaynaklar bilinmeden projenin önerilmesi bile mümkün olmayacaktır.
- Fonksiyon/süreç yöneticileri: Birçok birim projenin ürünleri ve servisleri için girdi sağlar ve çıktı alırlar. Bunların tavsiyeleri de tasarım aşamasında önemlidir.
- Müşteri ya da Faydalanıcı: Müşteri onay aşamasının önemli katılımcısıdır. Daha önceden de başarı için şartlar belgesinin hazırlanmasında yer almıştır. Bazı durumlarda müşteri proje yöneticisinin kendisidir. Örneğin, geliştirilen ürün ya da hizmet sadece bir bölümü etkiliyorsa ya da projenin müşterisi proje yönetimi

konusunda bilgili ise proje yöneticisi olabilir. Bu örgüt için birçok faydaları beraberinde getirecektir. Başarısızlık riski düşer, uygulama başarısı artar, müşterinin beklentilerinin karşılanma ihtimali yükselir. Bu yaklaşımda projenin uzmanları tavsiye eden veya danışman konumundadır. Karar alma süreci daha kolay ve kısadır.

- Üst yönetim: Üst yönetimin desteği projenin başarılı olması ve çıktıların başarılı bir biçimde üretilmesi için çok kritik bir faktördür.

1.3.6 Proje Belgesi

Müşteri ve proje yöneticisinin proje ön belgesinden faydalanmaları gibi, proje yöneticisi ve proje ekibi de proje belgesinden faydalanırlar. Proje belgesi ön belge ile doğal olarak aynı formdadır, ancak daha ayrıntılıdır. Proje belgesi genel olarak şu unsurlardan oluşur⁴⁵:

- Proje özeti
- Proje gereksinimleri ve önemli tarihler
- İş ayrıştırma yapısı ve faaliyet diyagramı (planlanan tarihlerle)
- Bütçe ve lojistik
- Proje yönetim şeması
- Tanımlar dizini
- Kontrol şeması ve proje revizyonları

Birçok durumda proje belgesi ön belgenin iki bölümünü ayrıntılandırır:

- Proje Amaçları: Proje Tanımlama Belgesinde proje amaçları, okuyan herkesin anlayabileceği şekilde basitçe yazılmıştır. Proje belgesi daha çok ekip tarafından kullanılacağı için kullanılan dil çok daha teknik ve ayrıntılıdır. Proje amaçları teknik gereklilikler üzerinde daha çok

⁴⁵ Successful Project Management, Milton D. Rosenau, Gregory D.Githens, John Wiley & Sons Inc. 2005 s. 84

yoğunlaşır. Amaç proje ekibinin ilişkilendirebileceği bir tanım sağlamaktır.

- Varsayımlar, Riskler ve Engeller: Proje Tanımlama Belgesi üst yönetimi ilgilendirecek varsayım, risk ve engel tanımlarını içerir. Proje belgesi ise, proje ekibinin ele alacağı tüm konuları kapsamak zorundadır. Bu nedenle, çok daha uzun ve ayrıntılıdır. Genellikle bu liste proje planlama toplantısında oluşturulur. Proje Tanımlama Belgesindeki liste ise, projenin kapsamı belirlenirken sıralanmıştır.

Proje belgesi proje ekibi tarafından kendilerinin anlayacağı ayrıntıda yazılmış ve yine kendilerinin kullanacağı bir belgedir.

1.4 PROJE FAALİYETLERİNİN TANIMLANMASI

1.4.1 İş Ayrıştırma Yapısı

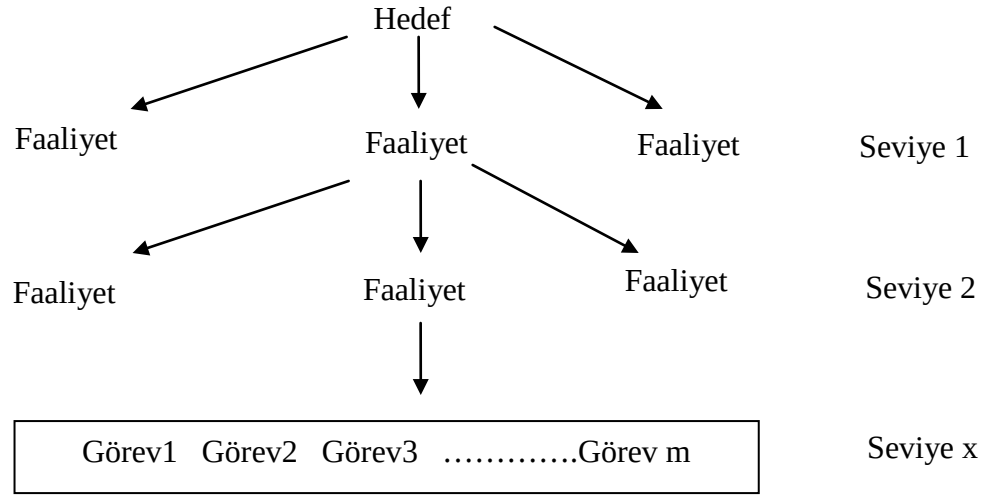
İş Ayrıştırma Yapısı, projenin proje belgesinde belirtildiği gibi tamamlanabilmesi için yapılacak işlerin hiyerarşik tanımıdır.⁴⁶ Faaliyetler basitçe iş gruplarıdır. Bu faaliyetler hiyerarşi düzeni içerisinde görevleri kapsar. İş paketleri ise, faaliyetleri oluşturan görevlerin nasıl yapılacağını tanımlar. İşin ne zaman, kim tarafından, nasıl yapılacağını tanımlarlar. Faaliyetler görevler ve iş paketleri arasındaki ilişki Şekil 1.5'te görülebilir⁴⁷.

İş dökümünün genel proje planında önemi büyüktür, çünkü projenin uygulanma süresinin, tahminine, gerekli kaynakların ve iş takviminin belirlenmesine yarar.

İş ayrıştırma yapısı proje yönetiminde düşünce süreci aracı, tasarım aracı, planlama aracı, raporlama aracı olarak kullanılabilir.

⁴⁶ Customer-Driven Project Management, Building Capacity into Project Processes, Barkley, Saylor MaGraw-Hill, s.216

⁴⁷ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 13



Şekil 1.5: İş Ayrıştırma Yapısı

Kaynak: Project Management, Cleland, Ireland(yazar), s.320

Her faaliyet tahmin edilebilir bir süre ve maliyete sahip olmalıdır. Bunun yapılabilmesi ile daha yüksek seviyelerdeki faaliyetlerin ve nihayet tüm projenin maliyeti ve yaklaşık süresinin tahmin edilmesi mümkün olabilir.

İş ayrıştırma yapısı proje yönetiminde düşünce süreci aracı, tasarım aracı, planlama aracı, raporlama aracı olarak kullanılabilirler. İş ayrıştırma yapısının oluşturulması, kullanılan yapılar ve yaklaşımlar ile ilgili ayrıntılı bilgi Wysocki, Beck ve Crane'in "Effective Project Management" adlı çalışmasından edinilebilir.

1.4.2 İş Ayrıştırma Yapısının Sunulması

Hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın İş Ayrıştırma Yapısı Şekil 1.5'teki biçimiyle gösterilebilir. Hedef tanımı projenin yapılış nedenini gösterir. Birinci seviye, belli sayıda faaliyetlerin, diğer bir deyişle iş gruplarının bölünmesidir. Tüm bu faaliyet grupları tamamlandığında proje tamamlanmış olacaktır. Altı ölçütü içermeyen herhangi bir ilk seviye faaliyeti, ikinci seviyede gerekli ve yeterli faaliyetlerden oluşan bir sete bölünecektir. Bu süreç tüm faaliyetler altı

ölçütü karşılayana kadar sürer. Gerekli seviyede faaliyetlerin tamamlanmasından sorumlu faaliyet yöneticileri görevlendirilebilir.

En alt seviye faaliyetler “iş paketi” olarak adlandırılır. İş paketi, basitçe faaliyetin tamamlanması için gerekli olanların listesidir. İş paketi bir çıktının yönetim tarafından imzalanması gibi basit olabileceği gibi, altı ölçütün karşılanması dışında bütün faaliyet özelliklerini taşıyan faaliyetlerden oluşan küçük bir proje de olabilir.

1.5 FAALİYET SÜRESİ, KAYNAK GEREKSİNİMLERİ VE MALİYET

1.5.1 Süre

Proje yönetimi sürecinde, bir projenin süresi hafta sonları, tatiller ve çalışılmayan diğer günler dışında çalışılarak geçirilen günlerdir. İş çabası süreden farklı bir kavramdır. İş çabası faaliyetin bitirilmesi için gereken işgücüdür. Bu işgücü sürekli ya da aralıklı olarak kullanılabilir. Örnek olarak, bir müşteri bir avukatlık bürosuna bir belgenin gözden geçirilmesi ve geri yollanması için göndermiştir. Belgenin beş ayrı mercii tarafından incelenmesi ve imzalanması gereklidir. Bu işlem daha önce de yapılmış ve belgenin geri yollanması yaklaşık on gün sürmüştür. Herbir avukatın belgeyi incelemesi ve onaylaması yaklaşık yarım saattir. Bu durumda faaliyetin süresi 10 gün ancak faaliyetin gerektirdiği iş çabası $5 \times 0.5 = 2,5$ saat olacaktır.

İşgücü zamanı ve saat zamanı farklıdır. Bir işin bitirilmesi için gerekli zaman tam olarak on saat olabilir. Ancak, bununla görevlendirilen kişi tamamen motivasyonlu olsa bile yapılan iş e-posta, yemek, kahve arası ve toplantılarla bölünecek ve daha uzun zamanda bitirilebilecektir.⁴⁸ Bu nedenle proje süresinden bahsedilirken bu zamana yayılan süre ele alınır. Faaliyetle ilgili harcanan işgücü ve zaman ise özellikle maliyetle ilgili amaçlar için değerlendirilmeye alınır.

⁴⁸ Succesful Project Management, Rosenau, Githens, JW&Sons.2005, s. 123

1.5.1.1 Temin Edilecek Kaynaklar Açısından Faaliyet Süresi

Faaliyetin süresi üzerinde çalışılacak iş için planlanan kaynakların miktarı tarafından etkilenir. Ancak, bir faaliyet için belirlenmiş kaynakların miktarı ile faaliyetin süresi arasında doğrusal bir ilişki olmak zorunda değildir.

Bir faaliyetin süresini planlanan sınırlarda tutmak için ek kaynaklar temin etmek etkili olabilir. Ancak, artan kaynakların azalan bir getirisi vardır. Eklenen kaynakların faaliyet süresini uzatması bile sözkonusu olabilir. Bu noktaya “kırılma noktası” denir.⁴⁹

1.5.1.2 Faaliyet Süresindeki Değişiklikler

Faaliyet süresi rastlantısal bir değişkendir. Çünkü faaliyet yapılırken hangi faktörlerden etkilenebileceği daha önceden tamamen bilinemez. Bu nedenle, faaliyet süresinin planlama sürecinde olabildiğince iyi tahmin edilmesi gereklidir. Faaliyetlerden bazıları tamamlandığında elde edilen verilerle kalan faaliyetler için yapılan eski tahminlerin geliştirilmesi mümkün olabilecektir. Faaliyet süresi beceri seviyelerinde değişme, beklenmeyen olaylar, verimlilik farkları, yanlışlar gibi pek çok faktörden etkilenebilir.

1.5.1.3 Faaliyet Süresinin Tahmininde Altı Metot

Faaliyet süresinin tahmini zordur. Proje yöneticisi bazı faaliyetler konusunda bilgi sahibi olabilir, ancak birçoğu hakkında fikri olmayacaktır. Birçok projede tahminler projenin ilk çıktıları alındıktan sonra geliştirilir. Yeniden tahmin ve yeniden planlama çok yaygındır. Bu konuda diğer faaliyetlere benzerlikler, tarihsel veriler, uzman tavsiyesi, Delfi (Delphi) Tekniği, Üç Nokta Tekniği ve Geniş Aralık Delfi Tekniği gibi tahmin tekniklerinden faydalanılmaktadır. Bu

⁴⁹ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 161

konuda Rosenau ve Githens'in "Successful Project Management" adlı çalışmasından ayrıntılı bilgi alınabilir.

1.5.2 Kaynaklar

Fon sağlayanların en ilgilendikleri noktalardan biri de projede ne kadar kaynağın kullanılacağı ve nasıl planlanacağıdır.⁵⁰ Tamamlanma ölçütlerine göre faaliyetler tanımlanırken, çoğunlukla proje ekibinin aşına olduğu bir noktaya ulaşılır. Proje ekibindekiler aynı faaliyet ya da ona benzer bir faaliyet içinde bulunmuşlardır. Bu geçmişten gelen bilgi mevcut faaliyeti tamamlamak için gerekli olan kaynakların tahmin edilebilmesini sağlar. Bazı durumlarda tamamen aynı kaynaklar gereklidir. Bazı durumlarda ise benzer faaliyetlerin tarihsel verileri ya da uzmanların tavsiyeleri ile tahminler ortaya konur.

Kaynakların önemi projeden projeye değişir. Bir önceki bölümde bahsedilen altı tahmin tekniği herhangi bir projenin kaynak gereksinimlerinin tahmininde de kullanılabilir. Kaynaklar şunlardan oluşur:

- *İnsan*: Birçok durumda planlaması gereken insan kaynaklarıdır. Bu aynı zamanda planlanması en zor kaynak çeşididir.⁵¹ Çünkü proje yöneticisinin projede yapılacak işin çeşidine göre personelin yeteneklerini de planlaması gerekmektedir.
- *Tesisler*: Proje çalışmaları doğal olarak mekânlarda gerçekleştirilir. Planlama odaları, konferans odaları, sunum odaları, projelerin gerektirdiği yerlerden bazılarıdır. Kesin özelliklerin yanısıra ne zaman lazım oldukları da dikkat edilmesi gereken konular arasındadır. Proje planı, gerekli olan ayrıntıları sağlayabilir. Tesis özellikleri proje planını eldeki mevcutları temel almaya yönlendirecektir.

⁵⁰ Customer-Driven Project Management, Building Quality into Project Processes, Barkley, Saylor, McGraw-Hill.2001, s.43

⁵¹ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 168

- *Ekipman*: Ekipman gerekliliği de tesis durumuna benzerdir. Neyin gerekli olduğu ve ne zaman kullanılacağı konusunda faaliyet planı eldeki mevcuda dayanır.
- *Para*: Projenin seyahat, konaklama, tedarik gibi nakdi ihtiyaçları parasal kaynaklar gerektirir. Başarılı bir proje bütçesi yönetiminin karmaşıklığı genelde gözardı edilen bir durumdur⁵². Esasen onay ve raporlama gereklilikleri, muhasebat işlemleri bu karmaşıklığa neden olur.
- *Materyaller*: Fabrikasyon ürünlerde kullanılacak parçalar ve diğer fiziksel girdiler de projede yer alacaktır.

Proje için gerekli ekipman ve malzeme gereklilikleri değişik yöntemlerle belirlenir⁵³. Bunlar arasında müşteri görüşmeleri, uzman görüşleri, odak gruplaması, pazar araştırması ve “en iyi uygulama” değerlendirmeleri sayılabilir.

1.5.2.1 İnsan Kaynakları

Başlangıçta özel ilişkiler bütünü olarak algılanan insan kaynakları yönetimi, yönetimde sistem yaklaşımının kullanılmasıyla birlikte örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiştir⁵⁴. İki temel prensip üzerine kurulmuştur: Çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ve geliştirilmesi, çalışanların örgütün hedefi doğrultusunda kullanılması.

Proje yönetimi açısından insan kaynaklarının planlanması, görevlerin bölümlendirilmesi, çalışma şemasının düzenlenmesi, görev tanımlarının yapılması ve sorumlulukların tanımlanarak dağıtılmasından oluşur.

⁵² Determining Project Requirements, Johannson, Auerbach Pub.2008 s. 121

⁵³ The Practice and Theory of Project Management, Newton 2009 s.113

⁵⁴ Proje Yönetimi, Burhan Albayrak, Nobel Yayın Dağıtım, 2005 s.86

1.5.3 Kaynakların Fonksiyonu Olarak Süre Tahmini

Üç değişken bir faaliyetin süresinin tahminini etkileyecektir. Her değişken de birbirlerini etkiler. Bu değişkenler şunlardır:⁵⁵

- Sürenin kendisi
- İşgücü saati/gün olarak yapılacak işin toplam miktarı. Bu faaliyet de bir kaynak tarafından yapılacaktır.
- Kaynağın çalışmada harcadığı zamanın gün başına yüzdesi

Günümüzde pek çok proje yönetimi yazılımı bu değişkenlerin ikisinin sağlanmasıyla üçüncüyü verebilmektedir. Tek bir doğru yol yoktur. Süre hesabının, toplam çabanın ve yüzde/gün oranını veren dört değişik yol vardır.⁵⁶

- *Toplam iş ve sabit yüzde/gün'ün belirlenmesi:* Eğer işin bitirilmesi için gereken toplam işgücü 40 saat ise ve kaynak işgününün 50%'sini bu işe ayırabiliyorsa basit bir hesaplama işin süresi $40 \text{ saat} \times 0,50 = 20 \text{ saat}$ olacaktır. Bir iş gününün 8 saat olduğu varsayılırsa süre $20 \text{ saat} / 8 \text{ saat/gün} = 2,5 \text{ gün}$ olacaktır.
- *Sürenin ve toplam işin belirlenmesi:* Alternatif olarak proje ekibi kendilerinin ya da başkasının tecrübelerinden faydalanarak süreyi tahmin edebilir. Ardından toplam iş süreye bölünerek gün başına yüzde değeri elde edilir. Bir önceki örnekteki aynı değerler kullanılarak gün başına yüzde değeri $5 \text{ iş günü} / 10 \text{ gün} = 0,5$ olarak bulunur.
- *Süre ve gün başına yüzdenin belirlenmesi:* Üçüncü metotta yine süre tahmin edilerek gün başına yüzde sabitlenir ve sonuç $10 \text{ gün} \times 0,50 = 5 \text{ iş günü}$ olur.

⁵⁵ Succesful Project Management, Rosenau, Githens, JW&Sons.2005, s. 155

⁵⁶ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 170

- *Bir profilin belirlenmesi:* İlk üç yolda süre tahmini yapıp kaynak buna aynı gün başına yüzde oranı ile tahsis edilmiştir. Ancak, pek çok durumda kaynağın sabit olarak tahsis edilememesi söz konusudur. Bu durumda, önce süre tahmin edilir ve kaynak 40 saatlik çerçevede değişik yüzdelerle tahsis edilir. Örneğin, işçi 20 saatlik bölüm için 75% ve diğer 20 saatlik bölüm için 50% oranında görevlendirilir. Bir projedeki faaliyetlerin birçoğu bu şekilde düzenlenirse “İş Ayrıştırma Yapısının” daha yüksek ayrıntı seviyesinde hazırlanması gerekecektir. Bu şekilde süre daha kısılacaktır.

1.5.4 Maliyet Tahmini

Faaliyet süresi ve kaynak gereksinimleri hesaplanması ile projenin maliyetinin hesaplanması için gerekli veri elde edilmiş demektir. İşin bitirilmesi için gerekli zaman ve kaynaklar bilinmektedir. Birim maliyet verileri kaynak gereksinimlerine uygulanarak maliyet tahmini yapılır.⁵⁷

Maliyet tahmini faaliyet düzeyinde başlar. Faaliyet düzeyinde hesaplar tamamlandıktan sonra sonuçlar proje düzeyinde toplanır.⁵⁸

Materyal maliyetleri insan kaynakları dışında kalan maliyetlerdir. Materyaller kullanım başına ya da zaman-birim başına fiyatlandırılabilir. Bunlar her faaliyet için basitçe hesaplanabilecek standart maliyetlerdir. İşgücü maliyetleri, insan kaynakları maliyetleridir. Personelin yeteneklerine ve standart iş sınıflandırılmalarına göre belirlenirler.

⁵⁷ Project Management, Achieving Competitive Advantage, Pinto, Prentice Hall 2007 s.249

⁵⁸ Succesful Project Management, Rosenau, Githens, JW&Sons.2005, s. 137

Maliyet hesabı 4 değişik kategoriye ayrılabilir⁵⁹:

a) Doğrudan ve Dolaylı Maliyetler: Projenin bileşenlerince yaratılan maliyetler doğrudandır. Personel ve malzeme maliyetleri buna örnek teşkil eder. Sigorta, vergiler, amortisman ya da genel idari harcamalar ise dolaylı maliyetlere örnek olabilir.

b) Sürekli ve Sürekli Olmayan Maliyetler: Proje süresince tekrarlanan maaş ve malzeme alımı gibi maliyet kalemleri sürekli maliyetlerdendir. Ancak, ön pazar araştırması, eğitim gibi bir ya da birkaç defalık maliyetler de söz konusudur.

c) Sabit ve Değişken Maliyetler: Sabit maliyetler kullanım durumlarına göre değişiklik göstermeyen maliyetlerdir. Değişken maliyetler ise, kullanım durumlarına göre artar ya da azalır.

d) Normal ve Beklenmeyen Maliyetler: Projenin rutin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan maliyetler normaldir. Tahmin edilmeyen ya da planlanmamış maliyetler ise, beklenmeyen maliyetleri oluşturur.

1.5.5 Faaliyet Süre ve Kaynak Gereksinim Tahminleri için Proje Planlama Toplantısı

Konuyla ilgili uzmanların planlama ekibine katılmasıyla faaliyetin süresinin tahmini ile ilgili bilgi “Ortak Proje Planlama Toplantısı”nda elde edilebilir⁶⁰. Metodoloji basittir. “İş Ayırıştırma Yapısının Oluşturulması” uygulaması sırasında her alttakımdan faaliyet süresi tahminlerini sunumlarının bir parçası olarak vermeleri istenir. Bu şekilde herhangi bir anlaşmazlık sunum sırasında çözülebilir.

⁵⁹ Project Management, Achieving Competitive Advantage, Pinto, Prentice Hall 2007 s.s.250-253

⁶⁰ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 173

Planlama ekibi aynı zamanda kaynak yöneticilerini ya da onların temsilcilerini içerir. Planlama ekibi “İş Ayrıştırma Yapısı”nı tanımlarken ve faaliyet süresini tahminini yaparken, aynı zamanda kaynak gereksinimlerinin de tahminini yapar. Tüm ihtiyaçların bir listesi yapılır. İnsan kaynağı için sadece pozisyonlar ve gerekli beceriler sıralanır. “İş Ayrıştırma Yapısı” sunulurken kaynak gereksinimleri de raporlanır.

1.6 PROJE AĞI DİYAGRAMININ YAPILMASI VE ANALİZİ

1.6.1 Proje Ağı Diyagramı

Proje yönetim sürecinin bu aşamasına kadar “İş Ayrıştırma Yapısı”nın bir ürünü olarak faaliyet grupları tanımlanmış ve projeyi oluşturan faaliyetlerin süre tahmini yapılmıştır. Planlama ekibinin bir sonraki görevi faaliyetlerin sırasının belirlenmesidir. Faaliyetler ve faaliyet süreleri projenin temel yapı taşlarıdır. Bu yapı projeye ilgili iki ek plan bilgisi sağlar:

- Projeyi oluşturan her faaliyette işlerin başlayabileceği en erken zaman
- Projenin bitirilebileceği en erken tarih

Proje Ağı Diyagramı projede yapılması gereken işlerin sırasını şematik olarak veren bir yapıdır. Projenin tanımında belirtildiği gibi proje birbirleri ile ilişkili faaliyetler dizisidir. Ancak, bunların belli bir sıra ile yapılması projenin toplam süresinin kısaltılması için çok önemlidir. Proje planının oluşturulması için iki yöntem vardır:

- Gantt Çizelgesi
- Ağ Diyagramı

Gantt çizelgesi eski bir yöntemdir ve basit, kısa süreli projelerde etkili olarak kullanılır.⁶¹ Başlangıçta proje yöneticisi her faaliyeti bir çubuk olarak gösterir. Çubuğun uzunluğu faaliyetin süresini temsil eder. Daha sonra çubuklar bir zaman çizelgesi içerisine bitirilme durumlarına göre yerleştirilir.

Gantt çizelgesinin iki temel dezavantajı vardır. Birincisi basit oldukları için ayrıntılı bilgi vermezler. İkinci olarak da Gantt çizelgesinin sonucu olarak üretilen plan, proje yöneticisine projenin mümkün olan en kısa zamanda projenin tamamlanıp tamamlanmayacağı ya da kaynak kullanımının verimliliği konusunda fikir vermez.

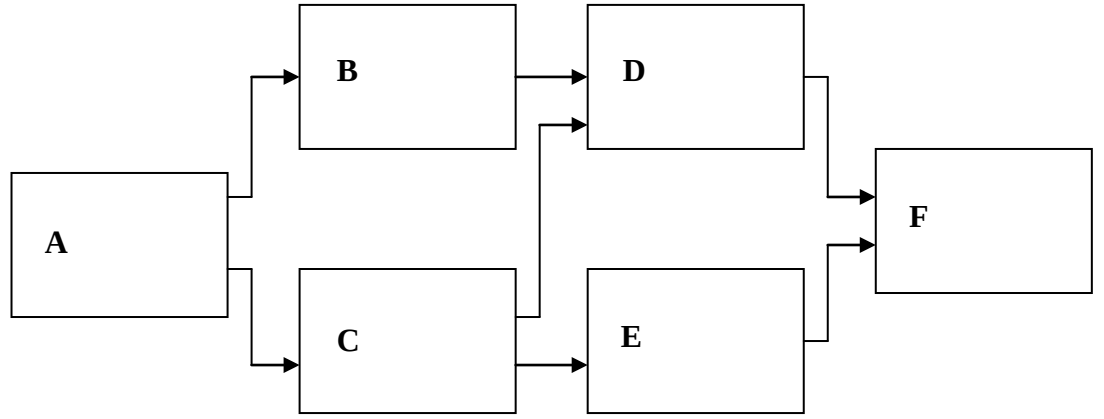
İkinci yöntem olan Ağ Diyagramı, proje iş akışındaki sıranın görsel bir şemasını verir. Ayrıntılı bilgi içerir, proje planlaması ve kaynak yönetiminde analitik bir araç olarak kullanılır. Ağ Diyagramından ayrıntılı proje planlamasında, planlanmış faaliyetlerin analizinin aracı olarak uygulama sırasında ve bir kontrol aracı olarak kullanılabilir.

1.6.2 Ağ Diyagramının Oluşturulması

Ağ diyagramında (Şekil 1.6) faaliyetlerin birbirleriyle olan ilişkilerindeki bağımlılık durumları gösterilir.⁶² Ağ diyagramındaki temel analiz birimi faaliyettir. Diyagramda her faaliyet bir dikdörtgenle gösterilir ve faaliyet düğümü olarak adlandırılır. Oklar faaliyetler arasında uygulanma sırasını gösterir.

⁶¹ The definite guide to proct management, Nokes, Major, Greenwood, Allen, Goodman, FT Prentice Hall.2000 s. 72

⁶² Succesful Project Management, Rosenau, Githens, JW&Sons.2005, s. 108



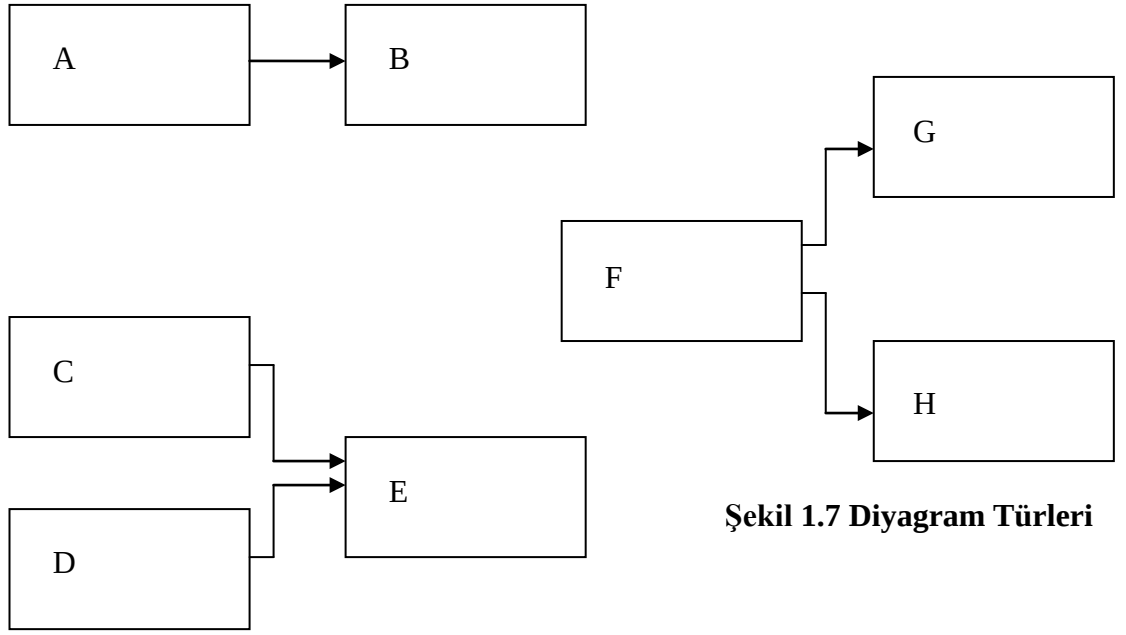
Şekil 1.6: Proje Ağ Diyagramı

Kaynak: Succesfull PM, Rosenau, Githens, s.109

Ağ diyagramının oluşturulması için öncelikle hangi faaliyetin birbirlerinin öncesi ve sonrasında yapılması gerektiğinin belirlenmesi lazımdır. Örneğin, bir faaliyetin çıktısı diğer bir faaliyetin girdisi ise doğal olarak ikinci faaliyetin birinci tamamlandıktan sonra başlaması gerekir. Temel hedef projenin grafik olarak gösterilmesidir. Bunun için de birtakım kurallar vardır.

Ağ diyagramı mantıksal olarak soldan sağa doğru sıralanır. Başlangıç ve bitiş faaliyetleri dışında her faaliyetin öncel ve ardıl faaliyetleri vardır. Bir faaliyet öncel faaliyeti tamamlanınca başlar. Başlangıç faaliyetinin önceli, bitiş faaliyetinin de ardılı yoktur. Bu ağlara “birleştirilmiş” denir.⁶³ Şekil 1.7’de iki ya da daha çok faaliyet arasında oluşabilecek ilişki çeşitleri verilmiştir.

⁶³ Project Management: Planning and Control Techniques, Burke 2003 s.s. 118-119



Şekil 1.7 Diyagram Türleri

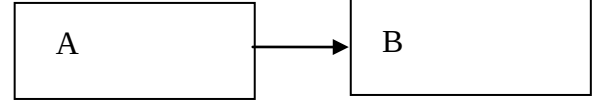
Kaynak: SPM, Rosenau, Githens, ss.110

1.6.2.1 Bağımlılık

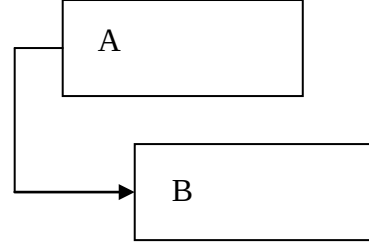
Bağımlılık basitçe faaliyet çiftleri arasındaki ilişkidir. A faaliyetinin B'ye bağlı olması demek A faaliyetinin çalışmalarını yürütmek için B faaliyetinin çıktılarına ihtiyacı olduğu anlamına gelir. 4 çeşit faaliyet bağımlılığı vardır⁶⁴:

⁶⁴ Customer Driven Project Management, Barkley, Saylor 2001 s.419

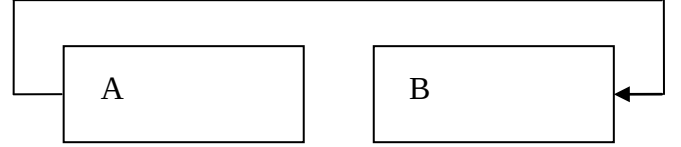
1. *Bitiştten Başlangıca*: Bu çeşitte Faaliyet B'nin başlayabilmesi için faaliyet A'nın bitirilmesi gereklidir. Örneğin, Faaliyet A verinin toplanması, Faaliyet B de verinin bilgisayara girilmesi olabilir.



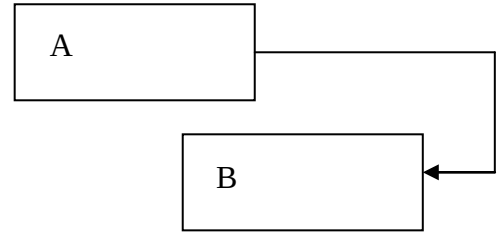
2. *Başlangıçtan Başlangıca*: B'nin başlaması Faaliyet A'nın başlaması ile olabilir. İlk örnekteki veri toplama ve veri girme ilişkisini değiştirebiliriz. Veri toplanmaya başlar başlamaz bilgisayara girme işlemi de başlar.



3. *Başlangıçtan Bitişe*: Bu çeşit diğerlerinden daha karmaşıktır. Faaliyet B Faaliyet A başlamadan bitirilemez. Örneğin yeni bir sistem geliştirilirken, yeni sistem bitirilene kadar şirket eskisini kullanmaya devam edecektir.



4. *Bitiştten Bitişe*: Faaliyet B faaliyet A'dan daha önce bitemez. Faaliyet B faaliyet A'nın sonuçlanması ile bitirilebilecektir. Veri örneğine dönülürse veri girişi veri toplanması sona erene kadar bitirilemez.



Şekil 1.8: Bağımlılık İlişkileri

Kaynak: Customer Driven PM, Barkley, ss.420

1.6.2.2 Kısıtlar

Faaliyetler arasındaki ilişkileri tanımlayan bağımlılık çeşitleri bu faaliyetler arasındaki kısıtların sonucunda belirlenir. Herbir kısıt çeşidi dört bağımlılık

biçiminden birini oluşturur. Proje faaliyetlerinin sırasını etkileyecek dört tip kısıt vardır.⁶⁵

- *Teknik Kısıtlar:* Faaliyetler arasındaki teknik kısıtlar bir faaliyetin diğerinin çıktılarına gerektirmesinden dolayı ortaya çıkar. Bir faaliyetin başlaması diğerinin tamamlanmasına bağlıdır.
- *Yönetim Kısıtları:* Bağımlılıklar yönetim tarafından dayatılan kısıtlar sebebiyle de ortaya çıkabilir. Örnek olarak, proje yöneticisi tesadüfî bir strateji yerine üretilecek yeni ürünün rakibin ürünüyle rekabet edebilecek yapıda olmasını isteyebilir. Bu nedenle, rakibin ürününe karşı tasarım değişiklikleri sözkonusu olabilir. Proje yöneticisi tasarım ve yapım faaliyetleri arasında bitişten başlangıca bağımlılık ilişkisi oluşturmak isteyecektir.
- *Projelerarası Kısıtlar:* Projelerarası kısıtlar bir projenin faaliyetlerinin başka bir projenin çıktılarına bağlı olması sonucunda ortaya çıkar. Örneğin, test ekipmanı üreten bir şirketin, aynı zamanda da bu test ekipmanını kullanan bir yazılım geliştirmesi halinde yazılımda test faaliyetlerinin başlaması test ekipmanının sağlanmasına bağlı olacaktır.
- *Tarih Kısıtları:* Tarih kısıtları projeye faaliyetlerle ilgili belli bir takvimin yapılmasını öngören başlangıç ya da bitiş tarihlerini dayatacaktır. Tam bitiş veya başlangıç tarihinin belirlendiği ya da belli bir tarihten önce tamamlanması gereken faaliyetler, kendilerinden sonra gelen faaliyetleri de etkileyecektir.

1.6.2.3 Gecikme Değişkenlerinin Kullanımı

Faaliyetler arasındaki gecikme ya da beklemler ağ diyagramı üzerinde gecikme değişkenleri ile gösterilir.⁶⁶ Örneğin, verilerin toplanması ve bilgisayara girilmesi faaliyetleri bir projenin başlangıcından diğerinin

⁶⁵ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 186

⁶⁶ Effective Project Management, Clemens, Gido 2006, s. 116-120

başlangıcına verilen bağlantı ile ilişkilendirilmiştir. Yani verilerin toplanmaya başlaması ile bilgisayara da girilmeye başlanacaktır. Veriler e-posta yoluyla yapılan bir anket sonucunda toplanmaktadır ve e-postalara cevap verme süresi 10 gündür. Bu durumda iki faaliyet arasındaki bağımlılık 10 günlük gecikme ile birlikte tanımlanacaktır. Verilerin bilgisayara girilmeye başlanması veri toplama faaliyetine başlanmasından on gün sonra başlayabilecektir.

1.6.2.4 Kritik Yol

Projenin tamamlanma tarihini belirleyen faaliyetler dizisi kritik yol olarak adlandırılır. Kritik yol projenin tamamlanma tarihini belirleyecektir. Bu faaliyetlerde meydana gelebilecek herhangi bir gecikme projenin tamamlanma tarihini geciktirecektir. Bu nedenle, proje yöneticisi bu faaliyetlere özel önem verir.

1.6.3 Başlangıç Proje Ağ Diyagramının Analizi

Proje Ağ Diyagramı hazırlandıktan sonra bunun talep edilen proje tamamlanma tarihi ile karşılaştırılması gereklidir. Bazen belirlenen proje tamamlanma tarihi talep edileni karşılar. Ancak, çoğu zaman planlanan zaman talep edilen zamandan daha uzun olarak ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, proje takvimindeki bazı bölümleri sıkıştırmak zorunluluğu ortaya çıkar. Bu durumda iki konunun gözden geçirilmesi gereklidir: projenin tamamlanma tarihi ve değişecek proje takvimine kaynakların uygunluğu.

1.7 PLANIN TAMAMLANMASI

1.7.1 Kaynaklar

Proje planındaki son adım plana uygun olarak kaynakların belirlenmesidir. Şu ana kadar projenin faaliyetleri tanımlanmış ve projenin beklenen son tamamlanma tarihine göre bir takvim geliştirilmiştir. Şimdi bu takvime göre,

kaynakların belirlenmesi gereklidir. Proje planına göre, kaynakların tamamen mevcut olmadığı durumlar da söz konusu olabilir.⁶⁷ Bu gibi durumlarda proje yöneticisi orijinal proje tanımına, bütçe, zaman ve kaynak dağılımlarına dönerek planlama problemini çözmek zorundadır. Bu istenen çıktıları ve takvimi karşılamak için ek zaman, bütçe ve/veya kaynak dağılımı gerektirebilir.

1.7.2 Kaynak Seviyelerinin Belirlenmesi

Kaynak seviyesinin belirlenmesi kaynak yönetiminin bir parçasıdır. Örgütler için en çok sorun yaratan konulardan biridir. Bu sorunların başlıca nedenleri şunlardır:

- Kaynaklara ele alabileceklerinden daha çok görev verilmesi
- Proje önceliklerinin değişmesi ancak kaynak planlaması üzerindeki etkilerinin gözönüne alınmaması
- Kaynak havuzunun kapasitesini ölçecek ve izleyecek kaynak yönetimi fonksiyonunun eksikliği
- Kaynak planlamasına yansıtılmayan çalışan değişiklikleri

Kaynak dağıtımı proje yöneticisinin faaliyetin proje planına göre belirlenmiş başlangıç ve bitiş tarihlerini karşılayacak şekilde kaynakların faaliyetlere dağıtımını izlemesidir. Kaynakların seviyelere göre dağıtımının izlenmesinin iki sebebi vardır.⁶⁸ Birincisi, kaynakların fazla yüklenmesinin önlenmesidir. Diğer bir deyişle, hiçbir kaynağın eldeki zamanının %100'ünden daha fazlası planlanamaz.

İkinci neden ise, proje yöneticisinin, proje uygulaması süresince kaynakların, özellikle de insan kaynaklarının mantıklı bir yol izlemelerini istemesidir. Projedeki kaynakların günden güne belli bir standarttan uzak işledikleri bir

⁶⁷ The Practice and Theory of Project Management, Newton, Mcmillan, 2009, s. 124

⁶⁸ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 211

durum, projede önemli yönetim ve koordinasyon sorunları yaratacaktır. Kaynak seviye dağıtımı, projede çalışacak kaynakların nispeten sabit bir düzende çalışmalarını sağlayarak bunu önler. İdeal durum, insan kaynaklarının projenin planlama aşamasında belli bir seviyeden başlamaları, proje uygulaması sırasında giderek artmaları ve kapanışa yakın azalmalarıdır. Bu tarz değişimler kontrol edilebilirdir ve iyi tasarlanmış bir projede beklenirler.

1.7.3 Kaynak Seviyesi Belirleme Stratejileri

Bu amaç için üç yaklaşım kullanılabilir⁶⁹:

1.7.3.1 Sarkıtma

Sarkıtma projenin tamamlanma zamanını etkilemeden bir faaliyetin başlama zamanında veya bitirilme zamanında müsaade edilebilen gecikme miktarıdır ve zaman birimi olarak gösterilir. Sarkıtma kaynakların fazla yüklenmesi sorununu hafifletmek için kullanılabilir. Bu yaklaşımla bir ya da birden fazla faaliyet en erken başlangıç tarihlerinden ileri en geç bitirilme tarihini geçmemek kaydıyla ertelenebilir.

1.7.3.2 Proje Bitiş Tarihini Değiştirme

Bütün projeler bitiriş tarihince yönlendirilmez. Bazıları için, kaynak mevcudiyeti en önemli kısıttır. Bu tip projelerde kritik yol kaynakların seviyelerinin daha kabul edilebilir bir biçimde planlanmasını sağlamak için uzatılabilir. Bu da bitirilme tarihinin erkene alınmasını sağlamış olan paralel planlamadan vazgeçilmesi manasına gelir. Birçok faaliyet başlangıç-başlangıç ya da bitiş-bitiş şeklinde planlanmak zorundadır.

⁶⁹ Project Management: Achieving Competitive Advantage, Pinto, The Prentice Hall, 2007, s. 385

Bazı durumlarda proje örgüt için daha düşük öncelik seviyesine sahip olabilir. Bu durumda tamamlanma tarihi o derece önemli olmayacaktır. Ancak, birçok proje için bitiş tarihinin istenenden daha ileri atılması en son çözümdür. Kaynaklarının seviyesinin kabul edilebilir şekilde tanımlanamadığı ve proje tarihinin de değiştirilemediği durumlarda, projenin kapsamının daraltılması durumu sözkonusu olacaktır.

1.7.3.3 Fazla Çalışma

Uygulamada, faaliyetlerin planlanan başlangıç ve bitiş tarihleri içerisinde tamamlanması için sınırlı ekstra zaman vardır. Fazla mesai fazla yüklenmiş kaynak sorununu hafifletebilir çünkü belirlenen takvim içerisinde daha fazla işin yapılmasını sağlar.

1.7.3.4 Faaliyet Planlanmasında Alternatif Yöntemler

- *Faaliyetlerin daha fazla ayrıştırılması:* Faaliyet listesinin sabit ve kaynak seviyelerinin kısıtlı olduğu durumlarda problem faaliyetlerin bir seviye daha ayrıştırılmasıyla çözülebilir. Örneğin, bir faaliyet beş günlük çerçevede üç günlük iş için bir kişiye ihtiyaç duymaktadır. Yani sarkıtma süresi iki gündür. Ancak işi üç gün üst üste yapacak bir kişi bulunamamaktadır. Ancak, ilk iki gün için peşpeşe ve son gün çalışılabilmektedir. Bu durumda proje yöneticisi faaliyeti iki günlük bir faaliyet ve son gün yapılacak faaliyet olarak ikiye böler ve bu faaliyetleri bitiş-başlangıç ilişkisiyle bağlar.
- *Faaliyetleri Yayma:* Faaliyet çalışmalarının devamlılığını koruyan bir diğer alternatif ise, kaynağın orijinal olarak planlandığından daha düşük bir gün başına yüzde ile faaliyette çalışmasıdır. Örnek olarak kaynak beş günlük bir sürede işte %80 olarak çalışabilmektedir ve dört iş gününe ihtiyaç vardır. Bu durumda kaynak beş güne yayılır ve dört günlük iş beş günde tamamlanmış olur. Bu örnekte yüzde sabittir ama yerine göre değişken olabilir.

- *İkame Kaynaklar Kullanma*: Faaliyet süresinin tahmini faaliyette çalışacak tipik becerili kaynağın mevcut olduğu varsayımına dayanır. Bu her zaman mümkün olmayabilir. Bu özellikle yeni teknolojiler gibi kıt kaynaklar için sözkonusudur. Bu durumda daha düşük becerili kaynaklar kullanılabilir ve talep edilen toplam saatlerin sayısı arttırılır. Bu durumda risk artacaktır. Bu nedenle, genelde kritik yol üzerinde olamayan faaliyetlerde kullanılır.⁷⁰

1.7.4 İş Paketleri

Bu noktaya kadar yaklaşık tüm Proje Planlama toplantıları faaliyetleri tamamlanmıştır. Projede yapılacak işler faaliyet listeleri olarak tanımlanmış, faaliyet süresi ve kaynak gereksinimleri belirlenmiş, proje ağı oluşturulmuş faaliyet ve kaynak planı yapılmış ve tüm bunlar üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Geriye tek bir aşama kalmıştır: her faaliyette yapılacak işin görev düzeyinde tanımlanması. Bir faaliyet içinde yapılacak faaliyet “iş paketi” olarak adlandırılır.

İş paketi, faaliyet yöneticisi tarafından faaliyetin planlanan başlangıç ve bitiş tarihleri arasında nasıl tamamlanacağına dair planın beyan edilmesidir. Bir nevi sigorta gibidir.⁷¹ Faaliyet yöneticisi olmadığı zaman başka biri planlara bakarak faaliyeti minimum zaman kaybıyla bitirebilir. Bu özellikle kritik yol faaliyetleri için önemlidir.

İş paketleri tüm proje çalışmalarının en alt seviyesidir. Faaliyette yapılacak görevlerin tamamlanması için gereken görevleri ayrıntılı olarak tanımlar. Görev tanımlarının dışında faaliyetin başlangıç ve bitiş tarihlerini de içerir.

İş paketleri yapılacak işler listesi olabileceği gibi mini bir proje şeklinde de olabilir. Bu durumda görevin belirlenen zamanda ve bütçeyle

⁷⁰ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 216

⁷¹ Project Management, Cleland & Ireland, McGraw-Hill, 2002, s. 272

tamamlanmasından sorumlu bir faaliyet ya da iş paketi yöneticisi sorumlu olacaktır.

1.8 PROJE PLANLAMA TOPLANTISININ ORGANİZASYONU

1.8.1 Proje Planlama Toplantıları

Ayrıntılı proje planını oluşturmak için ortaya konan tüm planlama faaliyetleri Proje Planlama toplantısında yer alır. Proje Planlama Toplantısı projeye katılan tarafların ayrıntılı proje planını oluşturmak için yer aldıkları platformdur. Sıklıkla katılımcılar arasında görüş ayrılığı ortaya çıkabilir, ancak sonuçta projenin belirlenmiş bir zaman aralığı, bütçe, kaynak gereksinimleri ve müşteri memnuniyeti çerçevesinde nasıl tamamlanacağı konusunda anlaşmaya varılması zorunludur.

Proje Planlama Toplantısının hedefi, faydalanıcı ve hizmeti sağlayıcı arasında müzakere edilen “Başarı için Şartları” karşılayan ve “Proje Tanımlama Belgesi”nde tanımlandığı gibi ayrıntılı bir planın geliştirilmesidir.

1.8.1.1 Katılımcılar

Proje planlama toplantısının katılımcıları projenin sonuçlarından etkilenecek olan taraflarla projeye katkıda bulunanlardır. Yeni bir ürünü ya da süreci ele alacak olan bir projede projeye girdi sağlayanlar, projenin çıktılarından faydalananlar ve projeyi uygulayacak olanlar toplantıya dâhil olurlar. Genel olarak katılımcılar şunlardan oluşur:

- *Toplantı yöneticisi:* Proje planlama toplantısını yönetir, karşı fikirler arasında orta noktayı bulmaya çalışır. Planlama faaliyetlerini kolaylaştırma görevi vardır. Proje yöneticisinin toplantıyı yönetmesi tercih edilmez, çünkü taraftır.

- *Proje yöneticisi*: Proje yöneticisi toplantıyı yönetmediği için planın kendisine yoğunlaşabilir, çünkü planlama bittikten sonra ortaya konacak olan planın baş sorumlusu olacaktır.
- *Proje yönetici yardımcısı*: Eğer toplantıyı proje yöneticisi yönetmek durumunda kalırsa proje planı ile ilgili ayrıntıları takip etmek üzere proje ekibinden bir sorumlunun olması faydalıdır.⁷²
- *Proje yönetimi danışmanları*: Proje yönetiminde herhangi bir şekilde dışardan danışmanlık mekanizması kullanılıyorsa bu danışmanların da toplantıda olması gerekir.
- *Temel proje ekibi*
- *Müşteri Temsilcileri*
- *Kaynak yöneticileri*
- *Fonksiyon yöneticileri*

1.8.1.2 Toplantı Gündemleri

Proje planlama toplantılarının gündemi birkaç toplantıda tamamlanabilir. İlk toplantıda genelde başarı için şartlar müzakere edilir. İkinci toplantıda, Proje Tanımlama Belgesi hazırlanır. Diğer toplantılarda ise, gündem genelde şu maddelerden oluşur:

- Tüm planlama ekibinin ilk seviye “İş Ayrıştırma Yapısı”nı oluşturması,
- Planlama ekibinin gözleminde ve yorumlarıyla konu bazında uzmanların faaliyetleri ayrıştırması,
- Faaliyet sürelerinin ve kaynak gereksinimlerinin tahmini,
- Proje ağ diyagramının oluşturulması,
- Kritik yolun tanımlanması,
- Proje tamamlanma tarihinin gözden geçirilmesi ve onaylanması,
- Kaynak planının tamamlanması ve proje planı üzerinde anlaşılması.

⁷² Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 227

1.8.1.3 Toplantı Çıktıları

Toplantıların sonucunda İş Ayrıştırma Yapısı, faaliyet süre tahminleri, kaynak gereksinimleri, proje ağ diyagramı, faaliyet takvimi ve kaynak anlaşmaları ortaya konur.

1.8.2 Proje Önerisi

Planlama faaliyetlerinin sonucunda “Proje Önerisi” elde edilir. Proje önerisi Ortak Planlama Toplantısının çıktısıdır ve üst yönetime onay için sunulur. Beklenen iş değerini zaman ve maliyet tahminleri ile içerir. Bu bilginin dışında öneri neyin, kim tarafından, ne zaman ve nasıl yapılacağını ayrıntılandırır. Proje için yol haritasıdır.⁷³ Proje önerisi genellikle şunları içerir:

- *Arka plan:* Proje önerisinin yapılmasına neden olan durumu özetler. Genellikle projeye neden olan piyasa veya sektör durumunu, fırsatları ve/veya sorunları verir.
- *Amaç:* Proje ile neyin yapılmak istendiğinin anlatıldığı bölümdür. Teknik ayrıntı içermez. Amaç, neyin yapılacağını ve amaçlara ulaşılması ile ne elde edileceğini şüpheye yer bırakmayacak şekilde açıklamalıdır.
- *Kullanılacak yaklaşım:* Amaçlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılarıyla ilgilenmeyenler için yaklaşımın bir yönetici özetini verir. Her adımla ilgili kısa ve açık bilgiler verilir.
- *Yapılacak işin ayrıntılı anlatımı:* Burada yaklaşımın ayrıntıları verilir. Bu bölüm neyin, ne zaman, kim tarafından, nasıl yapılacağını, başarının hangi ölçütlerle ölçüleceğini içerir.
- *Süre ve maliyet özeti:* Projenin süresi ve maliyeti üzerine veriler müşteri ya da üst yönetimin gözden geçirip yorumlayacağı şekilde özetlenir.

⁷³ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 232

- *Ekler:* Proje önerisinin ana belgesinde olması gerekmeyen, ancak ayrıntıları ve destekleyici bilgileri sağlayan verilerdir.

1.9 PROJE EKİBİ

1.9.1 Proje Ekibinin Oluşturulması

Proje ekibinin oluşturulması projenin geleceği açısından çok önemli bir aşamadır. Özellikle karmaşık ve uzun dönemli projelerde birçok ekip birbirlerine paralel raylarda birçok değişik iş yapacaklardır. Eğer yöneticiler ekipler arasında koordinasyon ve uyumu sağlayamazlarsa, bu raylar aynı hedefte buluşamayabilir⁷⁴.

1.9.1.1 Proje Yöneticisi

Proje yöneticileri projelerin liderleridir. Projenin zamanında belirlenen bütçe çerçevesinde tamamlanmasından sorumludurlar. Proje yöneticileri, projeyi örgüte ve dış gruplara karşı temsil ederler. Tam zamanlı olarak projede çalışmaları zorunlu değildir.

Proje yöneticisinin projedeki rolü ve sorumlulukları çok önemli olduğu için proje yöneticisinin seçimi yönetimin sorumluluğundadır.⁷⁵ Büyük bir örgütte genellikle proje yöneticisi adaylarını taramak için bir grup ya da komite oluşturulur. Potansiyel bir proje yöneticisinin şu genel özellikleri taşıması beklenir⁷⁶:

- Özgeçmiş ve tecrübe
- Liderlik ve stratejik uzmanlık

⁷⁴ Why Good Projects Fail Anyway, Nadim F. Matta, Ronald N. Ashkenas, Harvard Business Review on Managing Projects, Harvard Business School Press, 2005, s. 1

⁷⁵ Kerzner Harold, Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling (NY; Van Nostrand Reinhold Co., 1995) s. 170

⁷⁶ Customer-Driven Project Management, Building Quality into Project Processes, Bruce T. Barkley, James H. Saylor, McGraw-Hill. 2001, s. 231

- Teknik uzmanlık
- Kişisel iletişim becerileri ve yönetim becerisi

1.9.1.2 Temel Proje Ekibi

Temel proje ekibi başından sonuna kadar projede yer alan personelden oluşur. Projede belli rolleri vardır ve değişik beceri ve uzmanlık alanları ile projeye katkıda bulunurlar. Faaliyetlerde önemli görevler alırlar ve bazen faaliyet yöneticisi olurlar. Proje yöneticisi gibi genelde tam zamanlı olarak projede çalışma zorunlulukları yoktur. Ancak, planlama aşamasında yer almaları gerektiğinden projenin ilk safhalarında seçilmiş olurlar.

Temel proje ekibi oluşturulurken en önem verilen özellikler: kendini adama, sorumluluk paylaşma, esneklik, göreve odaklanma, takvim ve kısıtlar çerçevesinde çalışabilme, güven ve yardımlaşma, ekip çalışmasına yatkınlık, açık fikirlilik, belirli yapı ve otoritelerle çalışabilme ve proje yönetim araçlarını kullanabilmedir.

1.9.1.3 Sözleşmeli Ekip Üyeleri

Temel proje ekibine dahil olan personel projenin tamamlanması için gerekli olan her türlü uzmanlığa ve beceriye sahip olmayabilir. Proje, bütünde çok fazla yer tutmayan ancak sonucu etkileyebilecek ayrıntılar içerebilir. Bu durumda, projenin dışardan uzun ya da kısa dönemli uzman desteğine ihtiyacı olacaktır. Genellikle sözleşmeli ekip üyeleri kısa süreli faaliyetler için projeye katılır. Bu konuda dikkat edilecek hususlar şunlardır:⁷⁷

- Sözleşmeli uzmanların zamanı çok esnek olmayabilir, bu nedenle üzerinde çalışacakları faaliyetlerin takvimdeki yerinin değiştirilmesi çok tercih edilmez.

⁷⁷ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 252

- Projedeki rolleri ve çalışacakları faaliyetin diğerleriyle olan ilişkileri kısaca anlatılmalıdır.
- Sözleşmeli uzmanların projeye katılımı sınırlıdır, çünkü başka öncelikleri de vardır.
- Bu düşük katılım yüzünden işin kalitesi de etkilenebilir.
- Sözleşmeli uzmanlar çoğu zaman diğer proje üyelerinden daha fazla takip gerektirir.

1.9.2 Proje Ekibinin Kurulması - Ekip Kuralları

Proje ile ilgili planlama faaliyetleri tamamlandıktan ve proje ekibi seçildikten sonra projedeki yetki ve sorumluluklar paylaşılır. Yetkinin bir bölümü devredilebilir, ancak proje ile ilgili genel sorumluluk proje yöneticisindedir. Sorumluluk ise devredilemeyen bir konudur. Proje yöneticisi faaliyetlerle ilgili sorumluluğu faaliyet yöneticilerine verir. Proje yöneticisi, konsantrasyonu yüksek tutmak ve iletişimin devamlılığını sağlayarak projeye ilgili son durumdan tüm tarafların haberdar olmasını sağlamak durumundadır.

1.9.2.1 Ekip Kurallarının Oluşturulması

Proje ekipleri genellikle ekibin çalışma kurallarını tanımlama ve bunlar üzerinde anlaşmaya varma konusunu gözardı eder.⁷⁸ Bu kurallar ekibin birlikte nasıl çalışacağını, kararların nasıl alınacağını, anlaşmazlıkların nasıl çözüleceğini, ilerlemenin nasıl raporlanacağını ve diğer idari işlerin ne biçimde ele alınacağını tanımladıkları için projenin iyi işlenmesi açısından çok önemlidir.⁷⁹ Ekip karar alma, anlaşmazlıkların çözülmesi, uzlaşma sağlama, ekip toplantıları alanlarında kurallar belirleyecektir.

⁷⁸ The definite guide to Project management, Sebastian Nokes, Ian Major, Alan Greenwood, Domimic Allen, Mark Goodman, FT Prentice Hall. 2003, s. 45

⁷⁹ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 256

1.10 SÜRECİN İZLENMESİ VE KONTROLÜ

1.10.1 Kontrolün Amacı

Proje planı oluşturulduktan ve uygulamaya geçildikten sonra proje çalışmalarının istendiği gibi sürüp sürmediğinin takip edilmesi için proje faaliyetlerinin kontrol edilmesi gereklidir.⁸⁰ Bu da çeşitli raporlama faaliyetlerinin yapılmasıyla gerçekleştirilir. Raporlama sistemi proje çalışmalarının proje planı dâhilinde yapıp yapılmadığını ortaya koyar. Genel olarak performans düzeyleri, maliyetler ve takvimler izlenir. Projenin izlenmesi ve kontrolü için üç temel neden vardır⁸¹:

- İlerlemenin izlenmesi
- Plandan sapmaların kontrolü
- Gerekğinde düzeltici eylemlerin gerçekleştirilmesi

Proje uygulamalarında kontrol ve risk arasında negatif bir korelasyon vardır. İyi planlanmış ve uygulanan bir kontrol sistemi riski düşürecek, tersi olarak iyi bir kontrol sisteminden mahrum yürütülen proje ise yüksek riskle karşı karşıya olacaktır.

1.10.2 Raporlama sistemi

Proje çalışmaları başladığında faaliyetlerin plan dahilinde olup olmadığı da kontrol edilmeye başlanır. Bunun için de bir raporlama sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Raporlama sistemi, durumla ilgili bilgiyi zamanında, tam ve kesin olarak sağlanmalı, gereğinden fazla ayrıntı verilmemeli, üst yönetim tarafından kolayca kabul edilebilir olmalı, sorunlara dikkat çekmeli ve okuyanların düzeyinde olmalıdır⁸².

⁸⁰ Project Management: Planning & Control Techniques, Rory Burke, JW&Sons Inc. 2003, s. 212

⁸¹ Project Management, Strategic Design and Implementation, David I. Cleland, TAB Boks Inc. 1999, s. 213

⁸² Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 268

Proje durum raporlarının mevcut durum raporları, kümülatif raporlar, istisna raporları, işaret raporları, fark raporları gibi çeşitleri vardır⁸³.

Raporlamada ilk olarak raporlama periyodu ve raporlama tarihleri belirlenir. Bu periyotta gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut durum belirtilir. Geçmiş sürenin kaydı ve kalan işlerin tahmini yapılır. Tahminlerde başlangıç ve bitiş tarihleri de raporlanır. Tamamlanan faaliyetlerin ve kalan faaliyetlerin süreleri ve harcanan kaynaklar ile kalan faaliyetlerde gereken kaynakların miktarı da raporlanır. Raporda süre, kaynaklar ve maliyetler yüzde olarak da verilir.

Ayrıntı seviyesi de önemlidir. Raporlamanın faaliyet yöneticisine, proje yöneticisine ya da üst yönetime yapılması ayrıntı seviyesini belirleyecektir. Faaliyetle ilgili uygulamaya yönelik işlerin yer aldığı rapor faaliyet yöneticisine, projedeki tüm faaliyetlerle ilgili son durumun verildiği rapor proje yöneticisine, stratejik kararların alınmasını gerektirecek bir rapor ilk planda üst yönetime hitap edecektir.

Raporlamada, Gantt çizelgeleri, Kilometre Taşı Trend Çizelgeleri, Maliyet Takvim Kontrolleri gibi grafiksel raporlama araçlarından da faydalanır.

1.10.3 Proje Gözden Geçirme Toplantısı

Kontrol sürecinin bir önemli aşaması da proje durumu gözden geçirme toplantılarıdır.⁸⁴ Problemlerin çözüldüğü komite toplantıları ya da tartışma grubu toplantıları değildir. Projenin son durumunun ve problemlerin tespiti temel amaçtır. Katılanların listesi projenin uygulanma durumuna göre değişebilir. Toplantının formatı genel olarak şu şekildedir⁸⁵:

- Müşteri ya da faydalanıcı talep değişikliği bildirir,

⁸³ Managing Business and Engineering Projects, John M. Nicholas, Prentice Hall. 1990, s.451

⁸⁴ Effective Project Management, Clemens, Gido, s. 363

⁸⁵ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 290

- Proje yöneticisi, projedeki genel olarak son durumu, proje düzeyinde problemleri, değişiklikleri ve düzeltici eylemleri raporlar,
- Faaliyet yöneticileri faaliyetlerdeki son durumları raporlar,
- Sonraki dönemde uygulamaya konacak olan faaliyetlerin yöneticileri bilgi verir,
- Proje yöneticisi son toplantıda gündeme getirilen problemlerin son durumunu gözden geçirir,
- Yeni problemler tanımlanır ve çözüm için sorumlu taraf belirlenir,
- Son yorumlar yapılır ve tutanak hazırlanır,

1.10.4 Problem İletme

Proje planının uygulanmasının riske girdiği durumlarda tanımlanan problemle ilgili düzeltici eylemlerin alınması gereklidir. Bu düzeltici eylemler çeşitli taraflarca yapılabilir.

Birinci mercii doğal olarak proje yöneticisidir. Problem kritik yol üzerindeki faaliyetleri ilgilendirmiyorsa proje yöneticisi tarafından ele alınacaktır. Tedarikle ilgili problemlerde kaynak yöneticileri devreye girecektir. Projeyle ilgili daha önemli ve stratejik sorunlarda ise, konunun üst yönetime iletilmesi gerekebilir. Ancak, projenin kapsamı ile ilgili problemlerde ise sorunun müşteri ya da faydalanıcı ile, yani talep eden tarafla görüşülmesi kaçınılmaz olacaktır.

1.11 PROJENİN SONUÇLANDIRILMASI

1.11.1 Projenin Sonuçlandırılmasında Aşamalar

Proje müşteri ya da faydalanıcının projenin çıktılarını onaylamasıyla tamamlanır. Proje kapanışının aşamaları şunlardır:

- Müşteri veya faydalanıcının çıktıları onaylaması,

- Çıktının teslimi,
- Proje dokümantasyonunun tamamlanması,
- Son raporun onaylanması,
- Uygulama sonrası denetimin gerçekleştirilmesi.

Burada proje dokümantasyonu ve son rapor önemlidir. Belgelerde birkaç önemli konuya değinilmesi gereklidir.⁸⁶ Çıktılarda gelecekte olabilecek değişimlere atıfta bulunulur, belgeler sayesinde, gelecekteki proje, faaliyet ve görevlerde maliyet ve süre tahminleri için veriler kaydedilir. Yeni proje yöneticileri için eğitim materyali oluşturulur. Proje ekibinin daha sonraki eğitim ve gelişimi için girdi sağlanır. Proje ekibi üyelerinin fonksiyon yöneticilerinin performans değerlendirmeleri için girdi sağlanır. Belgeler şunları içerir⁸⁷:

- Proje tanıtım belgesi
- Proje önerisi ve diğer başlangıç verileri
- Orijinal ve gözden geçirilmiş proje takvimleri
- Tüm proje ekibi toplantı tutanakları
- Tüm durum raporları
- Tasarı belgeleri
- Değişiklik bildirimleri
- Tüm yazılı iletişimler
- Son rapor
- Çıktı örnekleri (eğer mümkünse)
- Müşteri onay belgeleri
- Uygulama sonrası denetim raporu

⁸⁶ Project Management, Strategic Design and Implementation, David I. Cleland, TAB Boks Inc. 1999, s. 358

⁸⁷ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 306

1.11.2 Uygulama Sonrası Denetim

Uygulama sonrası denetim, proje planı, bütçe, tarihler, çıktıların kalitesi, özellikleri ve müşteri tatmini ölçülerek projenin hedeflerinin ve faaliyetlerin başarısının değerlendirilmesidir. Proje faaliyetlerinin seyri bu denetleme için temel verileri sağlayacaktır. Tipik bir denetimde şu soruların cevaplanması gereklidir⁸⁸:

- Proje hedefine ulaşılmış mıdır? Hem proje ekibi, hem de müşteri bunun böyle olduğu konusunda hemfikir midir? Projenin hedefe ulaşma durumunun test edilmesiyle doğrulanması gereklidir. Bu sorun hem proje ekibi, hem de müşteri perspektifinden sorulup cevaplanabilir.
- Proje çalışmaları belirlenen zamanda, bütçe içerisinde ve belirlenen özelliklere göre yapılmış mıdır? Proje planlama çalışmaları sırasında belirlenen kapsam dahilinde bir sorgulama yapılır.
- Müşteri proje sonuçlarından tatmin olmuş mudur? İlk iki sorunun olumlu cevaplanmasına rağmen bu soru olumsuz cevaplanabilir. Bu da başarı için şartların değişmiş olması ve bunun proje ekibi tarafından fark edilememiş olmasından kaynaklanır.
- İş değeri gerçekleştirilmiş midir? Bu sorunun cevabını başarı ölçütleri verecektir. Projenin onaylanması için temel neden olan iş değerinin planlandığı gibi elde edilip edilemediği sorgulanır.
- Proje yönetimi metodolojisi ile hangi dersler çıkarılmıştır? Örgütler üretilen her proje ile birlikte bir proje yönetimi metodolojisi oluşturmak ve bununla ilgili bir hafıza tesis etmek ister. Metodolojinin bazı bölümleri bazı projeler için iyi uygulanırken, bazılarında sorunlar yaşanabilir. Gelecekteki projeler için hazırlık amacıyla derslerin çıkarılması faydalı olur.

⁸⁸ Effective Project Management, Wysocki, Beck, Crane, John Wiley & Sons Co. 2000, s. 306

- Proje alışmaları sırasında iyi gidenler nelerdir? Hangi problemler yaşanmıştır? Bu sorulara verilecek cevaplar gelecekteki proje ekiplerine yararlı ipuçları ve tavsiyeler verecektir.

1.11.3 Nihai rapor

Son rapor projenin tarihi ya da seyrinin kaydıdır. Son raporla ilgili pek çok biçim kullanılabilir. Ancak içerik genel olarak şu hususları yorumlamalıdır⁸⁹:

- Projenin genel başarısı
- Projenin düzenlenmesi
- Sonuçlara ulaşmak için kullanılan teknikler
- Projenin güçlü ve zayıf tarafları
- Proje ekibi tavsiyeleri

⁸⁹ Project Workout, Robert Buttrick Financial Times Prentice Hall. 2000, s. 414

BÖLÜM 2: PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ¹⁰⁷

2.1 PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNİN TANIMI

Proje Döngüsü Yönetimi (PDY), proje uygulamalarında istenen verimin alınamaması nedeniyle yapılan çalışmalar sonucunda özellikle uluslararası kuruluşların liderliğinde geliştirilen bir proje yönetimi aracıdır. PDY öncesi yapılan proje uygulamalarında, projelerin sağladıkları faydanın beklenenden ya da planlanandan az olduğu tespiti yapılmıştır. Bunun temel nedeni, projelerin planlama aşamalarının sistematiklikten yoksun olması, proje ile ilgili kesimlerin çoğu zaman gözardı edilmesi, risklerin ve sürdürülebilirlik faktörlerinin somut olarak belirlenmemiş olması ve en önemlisi edinilen tecrübelerin neredeyse hiç kullanılmamasıdır. Proje döngüsü yönetimi; projenin fikir aşamasından tamamlanmasına kadar geçen sürede kaliteyi, verimliliği ve etkililiği en iyi şekilde kullanmayı amaçlayan bir yaklaşımdır.¹⁰⁸

Bu yaklaşımda temel esas, planlamanın istenilen şekilde ortaya konabilmesi için proje ile ilgili tüm analizlerin eksiksiz yapılmasıdır. Doğru analiz ve bunu takip eden etkili planlama projenin istenen verimlilikte yönetimini sağlayacaktır. Bu çerçevede Avrupa Birliği başta olmak üzere birçok uluslararası kuruluşun taraf oldukları projelerde PDY'yi kullanmaları, şu hususları sağlamalarını kaçınılmaz kılmaktadır.¹⁰⁹

- Proje hazırlık aşamasında gerekli özenin gösterilmesi
- Proje faydalanıcılarının proje sürecine katılımlarının sağlanması
- Proje kurgusunun yeterli kapsamda olması
- Projenin sürdürülebilirlik faktörlerinin dikkate alınması

¹⁰⁷ Bu çalışmanın özü AB Mali Yardımları çerçevesinde Türkiye'deki Proje Döngüsü Yönetimi uygulamaları olduğu için PDY'nin teorisi anlatılırken de AB'de uygulanan yaklaşım esas alınacaktır.

¹⁰⁸ Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Faruk Cengiz Tekindağ, Sivil Toplum Geliştirme Programı, 2005, s.s. 19–20

¹⁰⁹ Proje Süreci Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Matrisi Hazırlama İlkeleri, Gülhan Bilen, M. Serdar Kabukçuoğlu, İstanbul Üniversitesi Yayınları 91, 2005, s.14

- Şeffaf prosedürlerin uygulanması
- Süreci öğrenme çerçevesinin yaratılması

Proje ve programların hazırlanması için gerekli bileşenleri fonksiyonel olarak ele alan Proje Döngüsü Yönetiminin belirgin özellikleri ise şunlardır:¹¹⁰

- Ayrıntılı ve katılımcı ihtiyaç analizleri
- İhtiyaca yönelik çözümler
- Hedef odaklı planlama ve uygulama
- Doğrulanabilir etkiler
- Sürdürülebilirliği sağlama
- Standart uygulamalar ve dokümantasyon

2.2 AVRUPA BİRLİĞİ'NDE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Avrupa Birliği Komisyonu 1992 yılında “Mantıksal Çerçeve Analizi” yöntemine dayanan, proje tasarımı ve yönetiminde kullanılan bir dizi araç içeren “Proje Döngüsü Yönetimi”ni benimsemiştir.¹¹¹ Proje Döngüsü Yönetimi (PDY) çeşitli üye ülkeleri de içeren birçok donör tarafından zaten yaygın olarak kullanılmakta ve OECD Kalkınma Yardımı Komitesi tarafından da tavsiye edilmekte idi. İlk PDY Kılavuzu 1993 yılında hazırlandı. Kılavuz 2001 yılında güncellendi ve 2002 yılında ise PDY el kitabı kullanıma sunuldu.

Ancak, 2003 yılında, yeni kalkınma politikasının uygulanmasıyla kazanılan tecrübeler, yapılan mali yardımların etkililiği üzerine uluslararası platformlardaki tartışmalar ve PDY eğitimine katılanlardan elde edilen bilgiler sonucunda PDY Kılavuzunun tekrar güncellenmesi ihtiyacı doğdu.¹¹² Kılavuz 2004 yılında güncellendi.

¹¹⁰ Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Faruk Cengiz Tekindağ, Sivil Toplum Geliştirme Programı, 2005, s. 20

¹¹¹ Proje Yönetimi Süreci El Kitabı, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği s. 1 www.abgs.gov.tr 08.02.2006

¹¹² Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Europaid, March 2004, s. 1

Avrupa Komisyonu Proje Döngüsü Yönetimi Kılavuzunda¹¹³ proje kavramı “belirlenen bir zaman aralığında ve belirlenen bir bütçeyle açıkça tanımlanmış hedeflere ulaşmayı amaçlayan faaliyetler serisi” olarak tanımlanmıştır. Bir proje ayrıca:

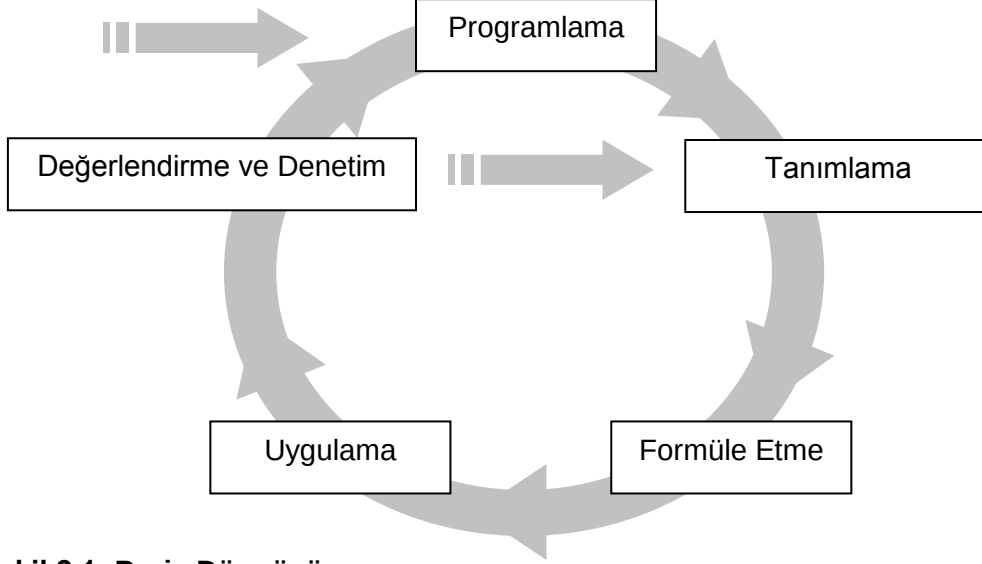
- Temel hedef grubunu ve nihai faydalanıcıları içeren açıkça tanımlanmış paydaşları;
- Projenin tasarımılanmasına neden olan açıkça tanımlanmış sorun ya da fırsatları;
- Yine açıkça tanımlanmış koordinasyon, yönetim ve finansman yöntemlerini;
- Bir izleme ve değerlendirme sistemini;
- Projenin kazançlarının maliyetlerini karşıladığını gösteren uygun finansal ve ekonomik analizleri içermelidir.

Daha sonra ayrıntısıyla açıklanan Mantıksal Çerçeve Matrisinde de proje amaçlarının, hiyerarşisi (girdiler, faaliyetler, sonuçlar, amaç ve genel hedefler) şeklinde açıklanır, izleme ve değerlendirmede kullanılacak gösterge ve doğrulama kaynakları ile varsayımlar açısından tanımlanır.

¹¹³ Project Cycle Management Guidelines, European Commision, Europaid, March 2004, s. 9

2.3 PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ'NE GENEL BAKIŞ

Proje Döngüsü Şekil 2.1'de gösterildiği gibi beş aşamadan oluşmaktadır.¹¹⁴



Şekil 2.1: Proje Döngüsü

Kaynak: Project Cycle Management Guidelines EC. s.16

Bu döngü üç temel prensibi temsil etmektedir:

1. Karar alma ölçütleri ve prosedürleri her aşama için tanımlanır.
2. Her aşama birbirini takip eder, birinin başlaması diğerinin başlamış olmasına bağlıdır.
3. Her yeni programlama ve proje tanımlama aşaması geribesleme ve kurumsal öğrenme yapılarının bir parçası olan izleme ve değerlendirmenin sonuçlarına dayanır.

Uygulamada herbir safhanın süresi ve önemi projenin kapsamı ve ölçeğine göre değişiklik gösterir. Büyük altyapı projelerinin tanımlama aşamasından uygulama aşamasına geçmesi çok uzun süreler alabilirken, acil durumlarda ortaya konan

¹¹⁴ Birçok değişik örgüt tarafından kullanıldığı gibi Avrupa Komisyonu tarafından kullanılan Proje Döngüsü Yönetiminin eski versiyonunda 6 aşama vardı. Ancak Mart 2004'te yayınlanan yeni kılavuza göre Finansman aşaması Tanımlama ve Formülasyon aşamalarına yedirilerek toplam aşama sayısı 5'e düşmüştür. Bu çalışmada da Proje Döngüsü Yönetiminin en son versiyonu esas alınmıştır.

destek projeleri çok daha kısa zamanda uygulamaya konabilmektedir.¹¹⁵ Ancak projenin tanımlama ve formülasyon aşamalarına yeterli zamanın ve kaynağın ayrılması tasarımın kaliteli ve uygulamanın verimli olması açısından çok önemlidir.¹¹⁶

2.3.1 Proje Döngüsü Yönetimi İlkeleri ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Proje Döngüsü Yönetimi bir projenin yaşam süresi içerisindeki yönetim faaliyetlerini ve karar alma prosedürlerini tanımlayan bir terimdir. İçinde anahtar görevleri, rolleri ve sorumlulukları, temel belgeleri ve karar seçeneklerini barındırır. PDY'nin uygulanma amaçları genel olarak şunlardır:

- Projelerin, proje faydalanıcılarının ve donör kuruluşların politika hedeflerine ulaşmasına destek olmasını sağlamak,
- Projelerin, hedef grupların sorunları ve bunların çözümü yönünde ortaya konan strateji ile ilgili olmasına yardımcı olmak,
- Projenin hedeflerine, belirlenen çevresel koşullar altında ve uygulayıcı kurumların kapasiteleri çerçevesinde gerçekçi bir biçimde ulaşmasına yardımcı olmak,
- Proje sayesinde elde edilen faydaların sürdürülebilir olmasını sağlamak.

Tüm bunları sağlamak içinde PDY şu unsurları kullanır¹¹⁷:

- Anahtar paydaşların katılımını gerektirir ve yerel sahiplenmeyi arttırmayı amaçlar.

¹¹⁵ Örneğin Türkiye-AB Mali İşbirliği çerçevesinde programlanan Avien Influenzia (Kuş Gribi projesi) prosedürlere göre 2006 programlama paketi içinde olup 2007 ortasında uygulamaya başlanması gerekirken görülen lüzum üzerine birkaç hafta içinde oluşturularak ait olduğu proje paketinden bir yıl önce uygulanmaya başlamıştır.

¹¹⁶ Project Cycle Management Manual, European Commision, Europaid, 2001, s. 18

¹¹⁷ Project Cycle Management Guidelines, European Commision, Europaid, March 2004, s. 20

- Paydaşları, problemleri, amaçları ve stratejileri de içerecek şekilde temel değerlendirme ve analizleri desteklemek için Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını (MÇY) ve diğer araçları kullanır.
- Karar alma mekanizmasının yeterli ölçüde bilgilendirilmesini sağlamak için her aşamada iyi kalitede temel belgelerin üretilmesini gerektirir.¹¹⁸
- Temel kalite değerlendirme ölçütlerini proje döngüsünün her aşamasına dahil eder.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı birçok çoklu ve ikili yardım örgütü, uluslararası sivil toplum kuruluşu ve devlet tarafından çeşitli formlarda kullanılan analitik bir yönetim aracıdır. Esasen Avrupa Komisyonu dış yardımlarında proje formülasyonunun bir parçası olarak Mantıksal Çerçevenin yapılmasını şart koşturmaktadır.¹¹⁹ MÇY bu bölümün 2.4 başlığında ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Aşamalar	Tek Proje Yaklaşımı	Program Yaklaşımı
Programlama	Ulusal Program / Plan ya da Ülke Strateji Belgesi Ön Fizibilite Raporu	
Tanımlama	Tanımlama Fişi	Finansman Önerisi – Proje Fişlerini İçeren Eylem Planı (Finansman Kararı)
	Tasarım Çalışması	
Formülasyon	Finansman Önerisi – Fizibilite raporu (Finansman Kararı)	Teknik ve İdari Hükümler ve Proje Fişinde Belirtilen İş Tanımları
	Finansman Anlaşması	
Uygulama	Periyodik Faaliyet Raporları (Faaliyet ve Kaynak planlarını ve bütçeyi içeren) İzleme Raporları (aylık, yıllık vb.)	
Değerlendirme ve Denetim	Değerlendirme ve Denetim Raporları	

Tablo 2.1: Proje Döngüsü, Temel Belgeler

Kaynak: Avrupa Birliği Genel Sekreterliği belgelerinden derlenmiştir, 2008

¹¹⁸ Karabacak, 2004, s. 59

¹¹⁹ Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Europaid, March 2004, s. 21

2.3.2 Temel Belgeler

PDY sürecinde her aşamada belgelerin ortaya konması gereklidir. Avrupa Birliği'nin PDY yaklaşımı örneğinden hareketle temel belgeler Tablo 2.1'de gösterilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken husus tek proje yaklaşımı ile program yaklaşımı arasındaki farktır. Tek proje yaklaşımında finansman kararı projenin formüle edilmesi safhasında olurken program yaklaşımında bu karar tanımlama safhasında alınır.

2.3.3 Kalite Çerçevesi

Avrupa Birliği, proje yönetimi sürecinin her temel karar noktasında oluşturulan analizleri ve karar almayı destekleyecek bir seri kalite değerlendirme ölçütünün gözönünde bulundurulmasını gerekli kılmıştır. Bu ölçütler aynı zamanda temel belgelerin içermesi gereken bilginin niteliğini de ortaya koymaktadır. Üç temel ölçüt sözkonusudur:

A. İlgililik: Proje ortaya konan ve öncelikli olan ihtiyaçları karşılamalıdır.
Proje:

- Temel AB politikaları ile uyumlu olmalı,
- Ortak devletin temel politika ve ilgili sektör programları ile uyumlu olmalı,
- Temel hedef gruplar ve paydaşlar açıkça tanımlanmalı, kurumsal kapasite analiz edilmeli ve yerel sahiplenme ortaya konmalı,
- Sorunlar uygun bir biçimde analiz edilmeli,
- Önceden edinilen tecrübeler ve sürdürülen diğer proje ve programlarla ilgili bağlantılar, strateji seçimi içerisinde yer almalıdır.

B. Gerçekçi (Uygulanabilir): Proje iyi tasarlanmış ve hedef gruplara sürdürülebilir faydalar sağlıyor olmalıdır.

- Hedefler ve çalışma programı açık, mantıklı olmalı ve tanımlanan ihtiyaçları açıkça karşılıyor olmalı,
- Kaynak ve maliyet göstergeleri açık olmalı, projenin pozitif ekonomik dönüşü olmalı,
- Koordinasyon, yönetim ve finansman düzenlemeleri açık olmalı,
- İzleme ve değerlendirme sistemi ile denetim düzenlemeleri açık ve pratik olmalı,
- Varsayım ve riskler tanımlanmalı ve uygun risk yönetimi düzenlemeleri mevcut olmalı,
- Proje çevresel, teknik ve sosyal olarak sorunsuz ve sürdürülebilir olmalıdır.

C. Etkili ve İyi Yönetim: Proje öngörülen faydaları temin etmeli ve iyi yönetilmelidir.

- Proje başlangıçtaki hedeflerle ilgili ve uygulanabilir kalmalıdır.
- Proje hedeflerine ulaşılmalıdır.
- Proje doğrudan uygulama ile sorumlu olanlarca iyi yönetilmelidir.
- Sürdürülebilirlik konuları etkili bir biçimde düzenlenmelidir.

2.3.4 Programlama

Proje fikirlerinin ilk ortaya konduğu, ele alınacak fırsat ya da problemlerin ilk değerlendirildiği aşamadır. Bu aşamada faydalanıcı taraf beklentilerini sıralar, proje sonunda elde etmek istediği çıktıların genel hatlarını verir. Projenin çok genel olarak planlandığı bu bölümde karar alıcıların yararına olarak projeye ilgili atırıntıya girilmez.

PDY'yi kullanan pekçok örgütte olduğu gibi Avrupa Birliği'nde de programlama aşaması ortak ülkelerin katkısıyla Avrupa Komisyonu tarafından koordine edilen çok yıllık bir uygulamadır. Bu uygulamanın çıktısı ise genel olarak mali yardımın yapıldığı ülke için bir Ülke Strateji Belgesi, Ulusal Program veya Plan ya da AB örneğinde olduğu gibi Çok Yıllı Gösterge Programdır.¹²⁰

Programlama aşamasında ulusal ve sektörel durum sorunların, kısıtların ve fırsatların tanımlanması için analiz edilir. Amaç, temel hedeflerin ve sektör önceliklerinin tespit edilmesidir. Bu sayede uygulanacak proje ve programlar için gerçekçi ve ulusal sektörel durumlarla ilgili bir programlama çerçevesi oluşturulur. Bu sayede hangi sektörlerde, hangi alanlarda proje yapılacağı, ne tip konuların ele alınacağı ortaya konmuş olur.

Avrupa Birliği mali yardımları çerçevesinde bir ülkenin ortaya koyduğu Ulusal Program birkaç yıl için proje ve program oluşturmada yol haritası görevini görür. Bu yol gösterici programda şunlar yer alır¹²¹;

- Temel Amaçlar. Programlama belgeleri Avrupa Komisyonunun işbirliği için belirlediği stratejik tercihleri Avrupa Birliği ve ortak ülkenin öncelikleri temelinde belirler. Öncelikleri sektör bazında sıralar.
- Birliğin katkısının sağlanacağı mali çerçeve, zamanlama ve miktar olarak belirtilir.
- Belirli hedefler ve beklenen sonuçlar, her işbirliği alanı için ön koşullar, temel performans ve çıktı göstergeleri ile birlikte belirlenir.
- Cinsiyet, çevre gibi projeleri etkileyebilecek ya da projelerden etkilenecek alanlar değerlendirilir.
- Bu çerçevede uygulanacak programların, hangi yöntemle yapılacağı (teknik destek, eğitim, yatırım, ekipman tedariki...vb.) ve bu yöntemlerin nasıl kullanılacağı belirlenir.

¹²⁰ Karabacak, 2004, s. 60

¹²¹ Project Cycle Management Guidelines, European Commision, Europaid, March 2004, s. 30

Planlama/Programlama proje faaliyetlerinin planlanması, beklenen etki ve çıktılarının planlanması, risk analizi yapılması ve projenin varsayımlarının belirlenmesi, nesnel başarı göstergelerinin ve doğrulama kaynaklarının oluşturulması, kaynakların planlanması adımlarını kapsar.¹²² Diğer bir deyişle, programlama süreci Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının temel analitik bileşenlerine uygundur ve şunları tanımlar:

- Temel paydaşlar ve onların ihtiyaçları, öncelikleri ve kapasiteleri,
- Öncelikli sorun, kısıt ve fırsat alanları,
- Bu sorun, kısıt ve fırsat alanlarına yönelik öncelikli hedefler,
- Geçmiş tecrübelerden, devam eden ya da planlanan projelerden edinilen derslerden oluşturulacak bir strateji.

2.3.5 Tanımlama

2.3.5.1 Amaç

Tanımlama aşamasında faydalanıcı ve finansman sağlayan tarafça belirlenen önceliklere uygun proje fikirleri belirlenir:

- Proje fikirlerinin genel stratejiye ve ihtiyaçlara uygunluğu ve uygulanabilirliği değerlendirilir,
- Proje paketi hazırlanıyorsa, bir finansman önerisi ya da tek bir proje için tanımlama fişi hazırlanır,
- Finansman kararı hazırlanır ya da formülasyon aşamasında yapılması gerekli işler belirlenir. Bu aşamada proje ile ilgili taraflar da belirlenir.¹²³

¹²² Yentürk, Aksakoğlu, 2006 s. 19

¹²³ Bilen, Kabukçuoğlu, 2005, s. 22

Proje fikirleri pekçok kaynaktan gelebilir. Ortak ülkeler, devlet dışındaki taraflar ya da çok taraflı veya bölgesel kalkınma ajansları proje fikirleri sunabilirler. Bunun dışında proje fikirleri strateji belgelerinde belirlenen öncelikler ve hedeflerden oluşturulur. Tek bir proje için tanımlama aşamaları şu şekildedir:

- Faydalanıcıların, diğer paydaşların (diğer kurumlar, sivil toplum kuruluşları, diğer finans sağlayan kuruluşlar) katılımını ve koordinasyonunu sağlaması,
- Proje kavramlarının ve önerilerinin analiz edilmesi, diğer gerekli bilgilerin toplanması,
- Proje önerilerinden tanımlama belgesi hazırlamaya değer bulunanlarla ilgili kararların alınması (gerektiğinde fizibilite raporu ile birlikte),
- Fizibilite çalışmasını gerçekleştirecek olanların iş tanımlarının yapılması,
- Tanımlama belgelerinin hazırlanması,
- Tanımlama belgelerinin formülasyon aşamasına geçiş için onaya sunulması.

Programlama yaklaşımı için tanımlama aşamaları ise şunlardan oluşur:

- Tüm paydaşların tanımlama safhasına katılımın sağlanması,
- Proje fikirlerinin tanımlanması için hazırlık çalışmalarının yapılması,
- Ortak ülkenin proje fişlerinden oluşan taslak proje listesinin hazırlanması,
- Taslak proje listesi üzerinde taraflarca anlaşmaya varılması,
- Proje listesinin onaylanması,
- Proje listesinin ekli olarak yer aldığı taslak finansman önerisinin hazırlanması,
- Finansman önerisinin onaylanması.

Bu aşamadaki en büyük zorluk gerekli tarafların hepsinin aktif katılımının sağlanamamasıdır.¹²⁴

2.3.5.3 Değerlendirme Araçları

Tanımlama aşamasında proje fikrinin uygunluğu ve yapılabilirliğin sorgulanması açısından temel değerlendirilmelerin yapılması gereklidir. Bu nedenle şu sorgulamalar tanımlama aşamasında yapılır:

- Politika ve programlama çerçevesinin değerlendirilmesi,
- Kurumsal kapasite değerlendirmesini de kapsayan paydaş analizi,
- Problem analizi,
- Diğer devam eden ve planlanmış olan girişimlerin ve bunlardan çıkarılan derslerin değerlendirilmesi,
- Ön strateji ve amaç analizi,
- Kaynak ve maliyet analizi,
- Proje yönetimi, koordinasyonu ve finansmanı olanaklarının ön değerlendirilmesi,
- Finansal, çevresel, teknik ve sosyal sürdürülebilirlik değerlendirilmesi.

Bu amaçla şu PDY araçları kullanılır;

- *Kalite Değerlendirme Ölçütleri*: Özellikle önerilen proje fikrinin uygunluk ve uygulanabilirliğinin proje döngüsünün bu aşamasında değerlendirilmesi için temel konularda bir kontrol listesi oluşturan ölçütler ve standartlar.
- *Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*: Paydaş analizi, problem analizi, ön hedef tespiti ve strateji analizinden oluşan analitik proje yönetim aracı.
- *Kurumsal Kapasite Değerlendirmesi*: Kurum ve örgüt kapasitesinin ortaya konması için oluşturulmuş soru kağıdı.

¹²⁴ Bilen, Kabukçuoğlu, 2005, s. 22

- Katılımcılığın teşvik edilmesi yaklaşımları
- Tanımlama Fişi, Eylem Planı ve Proje Fişi Formatları
- Ekonomik ve Finansal Analiz

2.3.5.4 Belgeler

Tanımlama sürecinde gerekli olan temel belgeler şunlardır:

- Ön fizibilite çalışmaları için iş tanımları
- Fizibilite ve tasarım çalışmaları için gerekli olan iş tanımlarını da içeren tanımlama fişi
- Program ya da proje paketi için finansman önerisi

Bireysel projeler için eğer kalite değerlendirme ölçütleri tam olarak karşılanıyorsa, proje formülasyon aşamasına geçebilir. Eğer bir iki ölçütte eksiklik varsa ek bilgi toplanır, bilgi açıkları anahtar paydaşlarla açıklığa kavuşturulur ve hala yeterli veri elde yoksa öneri reddedilir.

Program yaklaşımında ise, ya finansman önerisi kabul edilir ve finansman anlaşması imzalanır, eğer gerekirse finansman anlaşmasından önce revizyonlar yapılabilir ya da proje listesi veya paketi yetersiz bulunarak finansman önerisi reddedilir.

2.3.6 Formülasyon

2.3.6.1 Amaç

Formülasyon aşamasında tanımlama fişi ya da proje fişinde önerilen proje fikrinin uygun ve uygulanabilir olduğu onaylanır. Yönetim ve koordinasyon düzenlemelerini, finansman planını, maliyet-fayda analizini, risk yönetimini, izleme, değerlendirme ve denetleme düzenlemelerini de içeren ayrıntılı proje

tasarımı hazırlanır. Bireysel projeler için finansman önerisi hazırlanır ve finansman kararı verilir.

2.3.6.2 Paydaşlar ve Alt Aşamalar

Bu aşamada projenin sahiplenilmesi açısından yerel paydaşların, projenin formüle edilmesine katılımları gereklidir. Ancak, finansman sağlayan ya da yardım eden kuruluşun da (Avrupa Komisyonu gibi) fizibilite ve tasarım çalışmalarının finansmanı ve yönetimine en azından teknik destek olarak katıldığı görülür. Değişik paydaşların rolleri ve sorumlulukları bir dizi faktörden etkilenir¹²⁵:

- Projenin ne ölçüde yerel kurumsal yapılara uyum sağladığı ya da yerel kapasiteyi artırmaya çalıştığı,
- Finansal yönetim, iç kontrol ve raporlama çerçevesini de içeren proje koordinasyon ve yönetim düzenlemeleri,
- Paydaşların proje tasarımı ve finansman konusunda kapasiteleri projenin tasarımıyla ilgili rolleri etkileyen faktörler olacaktır.

Bu aşamadaki temel görevler bireysel projeler için şöyle sıralanabilir:

- Bütün önemli paydaşların karar alma mekanizması içinde olmasını sağlamak.
- Tanımlama fişi ve diğer ön fizibilite çalışma belgelerine dayanarak, fizibilite ve proje fişi hazırlayacak olanların iş tanımlarını ve gerekiyorsa ihale evraklarını tamamlamak.
- Eğer fizibilite çalışmasını ya da projenin tasarımını dışardan bir uzman yapacaksa, ihale sürecini tamamlamak, görev öncesi toplantıları yapmak.
- Hazırlama çalışmalarının izlenmesi, raporların içeriğinin ve kalitesinin değerlendirilmesi, bir sonraki aşamalara karar verilmesi.

¹²⁵ PCM Guide, EC, 2004, s. 7

- Finansman önerisinin hazırlanması ve finansman anlaşmasının imzalanması.

Doğal olarak projenin yapısına göre bu aşamaların içeriği ve uzunluğu değişecektir. Program yaklaşımında ise bu aşamalar şu şekildedir:

- Proje fişinin daha fazla analiz ve tasarım gerektirip gerektirmediği konusunda gözden geçirilmesi ve sorumlulukların kararlaştırılması,
- Eğer gerekiyorsa bu çalışmaların yapılmasıyla ilgili iş tanımlarının hazırlanması,
- Uygulama belgelerinin (iş tanımı, teknik ve idari hükümler gibi.) sunulması ve gözden geçirilmesi,
- Uygulama öncesi diğer gerekli eylemlerin tamamlanması,
- Finansman anlaşmasının hazırlanması ve imzalanması. Bu aşamada “Mantıksal Çerçeve Matrisi” de geliştirilir ve tamamlanır.¹²⁶

2.3.6.3 Değerlendirme Araçları

Bu aşamada da tanımlama aşamasında yapılan değerlendirmeler esas alınarak birtakım değerlendirmelerin yapılması gereklidir. Politika ve programlama çerçevesinin çizilmesi, kurumsal kapasite değerlendirmesini de içeren paydaş analizi ile çevre, yönetim gibi konuları da içeren problem analizinin yapılması ile başlanır. Diğer devam eden ya da planlanan projelerle tamamlayıcılık kontrol edilir, strateji değerlendirmesi ve hedef, amaç, sonuçlar ve faaliyetler açısından objektif hiyerarşi değerlendirmesi yapılır. Yönetim, koordinasyon ve finansman düzenlemeleri ile izleme, değerlendirme ve denetim düzenlemeleri gözden geçirilir. Son olarak da ekonomik, çevresel, teknik ve sosyal açılardan olmak üzere sürdürülebilirlik ve risk ele alınır.

¹²⁶ Bilen, Kabukçuoğlu, 2005, s. 23

2.3.6.4 Belgeler

Bu aşama sonunda ortaya konan belgelerin içerikleri şu şekildedir:

- Durum Analizi ve Temel Değerlendirme (politika ve program kapsamı, paydaş analizi ve kurumsal kapasite durumu, problem analizi, öğrenilen dersler ve diğer devam eden planlanan projelerin gözden geçirilmesi, strateji seçimi),
- Proje tanımı (Genel amaçlar ve hedef, hedef gruplar, yer ve süre, sonuçlar, gösterge faaliyetler, kaynaklar ve maliyetler),
- Yönetim düzenlemeleri (koordinasyon ve yönetim yapıları, finansman yönetimi ve düzenlemeleri, izleme, değerlendirme ve denetleme yapıları),
- Fizibilite ve sürdürülebilirlik (Ekonomik ve finansal, çevresel, teknik, sosyal ve yönetsel, risk yönetimi). Bu aşama sonunda finansman önerisi kabul edilirse, finansman kararı verilir ve finansman anlaşmasının sonuçlandırılması ile proje uygulama aşamasına geçilir.

2.3.7 Uygulama, İzleme ve Raporlama

2.3.7.1 Amaç

Burada temel amaç, sonuçların elde edilmesi, amaçlara ulaşılması, projenin genel hedefine katkıda bulunulması; eldeki kaynakların verimli kullanılması; gelişmenin izlenmesi ve raporlanmasıdır.

2.3.7.2 Aşamalar

Uygulama aşaması, finansman anlaşmasının imzalanmasından sonra projenin tamamlanmasına kadar geçen zaman dilimidir.¹²⁷ Uygulama aşaması, temel olarak üç dönemden oluşur: Başlangıç, ana uygulama ve tamamlama

¹²⁷ Bilen, Kabukçuoğlu 2005, s. 24

dönemleri. Başlangıç döneminde sözleşmelerle ilgili düzenlemeler tamamlanır, kaynaklar temin edilir, paydaşlarla çalışma ilişkileri oluşturulur, başlangıç çalışma grupları gerçekleştirilir, proje planı gözden geçirilir ve gerekirse gözden geçirilir. İzleme ve değerlendirme sistemleri oluşturulur.

Ana uygulama döneminde, bir süreç halinde, personel de dahil olmak üzere kaynaklar tedarik edilir ve plana göre yerleştirilir. Faaliyetler gerçekleştirilir ve çıktılar elde edilir. İlerleme izlenir ve gözden geçirilir. Tecrübeler ışığında faaliyet planları düzeltilir. İlerleme raporlanır.

Tamamlanma döneminde ise sırasıyla, tüm sorumluluklar yerel ortaklara devredilir, devamlılık planları ortaya konur. İlgili becerilerin tamamen aktarıldığından emin olunur. Daha sonra ortaya çıkacak maliyet gerekliliklerinin karşılanabilir olması sağlanır.

	İzleme ve Düzenli Gözden Geçirme	Değerlendirme	Denetim
Kim?	İç yönetim sorumluluğu – tüm seviyelerde	Genellikle dış girdiler ile yapılır (Objektiflik)	Dış girdilerle yapılır
Ne Zaman?	Sürekli	Periyodik – Ara dönem, tamamlanma, uygulama sonrası	Uygulama öncesi (sistemlerin analizi), sürekli ve tamamlanmaya kadar
Niçin?	İlerlemenin kontrolü, sorun çözümlerinin bulunması, planların güncellenmesi	Diğer projelerin kullanabilmesi için geniş kapsamlı derslerin çıkarılması, Hesap verebilirliğin sağlanması	Güvenin sağlanması ve paydaşlara hesap verilmesi, Mevcut ve gelecekteki projelerin geliştirilmesi için tavsiyeler
Mantıksal Çerçeve Matrisi ile hiyerarşik ilgisi	Girdiler, Faaliyetler, Sonuçlar	Sonuçlar, Amaç, Genel Hedef (ilgiliğe bağlı olarak)	Girdiler, faaliyetler ve çıktılar

Tablo 2.2: İzleme, Değerlendirme ve Denetimin Tanımları

Kaynak: Evaluation Handbook, EC 2007, s.40

2.3.7.3 İzlemenin Tanımı, Gözden Geçirme, Değerlendirme ve Denetim

İzleme ve değerlendirmenin her ikisi de bilginin toplanması, analizi ve kullanılması ile ilgilenir. Genel olarak izleme ve değerlendirme, proje ve programlardaki uygulanan ve tamamlanan işlerin takibi ve bu yapılara bir değer biçilmesi anlamına gelir.¹²⁸ Ancak kimin tarafından, ne zaman yapıldıkları ve ne için kullanıldıkları konusunda farklılıklar vardır. Ayrıca, mantıksal çerçeve hiyerarşisine göre de farklı noktalarda yer alırlar. Temel farklılıklar Tablo 2.2'de gösterilmiştir.¹²⁹

2.3.7.4 Paydaşlar ve Alt Aşamalar

Projelerin uygulanması ve izlenmesi projeden faydalanan tarafın sorumluluğundadır. Genellikle finansman sağlayan kuruluş da destekte bulunur. Avrupa Birliği tarafından finanse edilen projelerde Birlik, zamanında finansman sağlamak, teknik destek temin etmek ve projenin uygulanmasının izlenmesinden sorumludur.

Uygulama sırasında proje yöneticilerinin temel olarak üç ana görevleri vardır:

2.3.7.4.1 İzleme ve Düzenli Gözden Geçirme

Proje yönetimi harcamalar, kaynak kullanımı, faaliyetlerin uygulanması, çıktıların elde edilmesi ve risk yönetimi açısından projenin gelişimini takip etmek zorundadırlar. Bu da sistematik ve sürekli olarak bilginin toplanması, analizi ve karar alma süreçlerinde kullanımını sağlayan izleme mekanizması ile olur. İzleme içsel bir yönetim sorumluluğudur ve bazı dış izleme girdileri ile desteklenebilir. Mantıksal çerçeve matrisinin ve uygulama planlarının kullanılması, izlemenin etkili bir biçimde yapılmasını sağlayacaktır. Düzenli

¹²⁸ Öztürk, 2004, s. 24

¹²⁹ Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Europaid, March 2004, s. 44

gözden geçirmeler, projedeki gelişimin yansıtılması, ilerleme raporlarının içeriği konusunda anlaşmaya varılması ve yapılması gerekli eylemlerin ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır.

2.3.7.4.2 Yeniden Planlama

Planlar, gelecekte ne olacağının en iyi tahmin edilme yöntemidir ve uygulamanın durumuna bağlı olarak sürekli modifiye edilmeleri gerekir.¹³⁰ Mantıksal çerçeve matrisinin, faaliyet ve kaynak/bütçe planlarının gözden geçirilmesi ve projenin o anki durumuna göre güncellenmesi gereklidir. Bu bazen finansman anlaşmasının kapsamının ve buna bağlı kontrat belgelerinin değiştirilmesini gerektirebilir.

2.3.7.4.3 Raporlama

Proje yönetiminin ve faydalanıcıların projenin fiziksel ve finansal olarak uygulama durumu ile ilgili raporları paydaşlara ve özellikle finansman sağlayanlara sunmaları gereklidir. Raporların amacı¹³¹:

- Paydaşları projedeki gelişmeler, karşılaşılan kısıtlar ve diğer düzeltici ya da destekleyici eylem gerektiren hususlarda bilgilendirmek,
- Raporlama periyodunda elde edilenler ve bunların gelecekteki gözden geçirmeler ve değerlendirmelerde kullanılacak verileri hakkında resmi bir kayıt sağlamak,
- İleriki planlardaki değişimleri belgelemek,
- Şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamaktır.

İzleme raporlarını, değerlendirenler ve denetçiler de kullanır. Değerlendirmenin sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için proje planlarının açıkça ortaya konması ve projedeki gelişmelerin ve elde edilenlerin belgelendirilmesi önemlidir. Aynı

¹³⁰ Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Europaid, March 2004, s. 46

¹³¹ Öztürk, 2004, s. 41

şekilde denetçiler için proje bütçesi ve finansal ilerleme raporları özel önem taşımaktadır.

2.3.7.5 Değerlendirme Araçları

Proje uygulaması sırasında projenin amaçlarına uygunluğunun ve hedeflerine ulaşabilirliğinin, kaynakların kullanılmasının, yönetimin kalitesinin ve faydaların sürdürülebilirliğinin değerlendirilmesi gereklidir. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi ve uygulama sırasında yönetimin etkili bir biçimde desteklenebilmesi için şu araçlar kullanılabilir:

- Kalite ölçütleri ve standartları,
- Mantıksal çerçeve matrisi,
- Faaliyet ve iş program takvimleri, kaynak ve bütçe planları,
- Risk yönetimi matrisi,
- Planlanan çalışma gezileri, görüşme ve yönetim düzenli gözden geçirme toplantı listeleri,
- İlerleme rapor formatları,
- İş tanımları,
- Rehberler.

Düzenli ve periyodik olarak üretilen raporlar ise, çalışma planları, periyodik ilerleme raporları, özel gözden geçirmeler ve nihai rapordur.

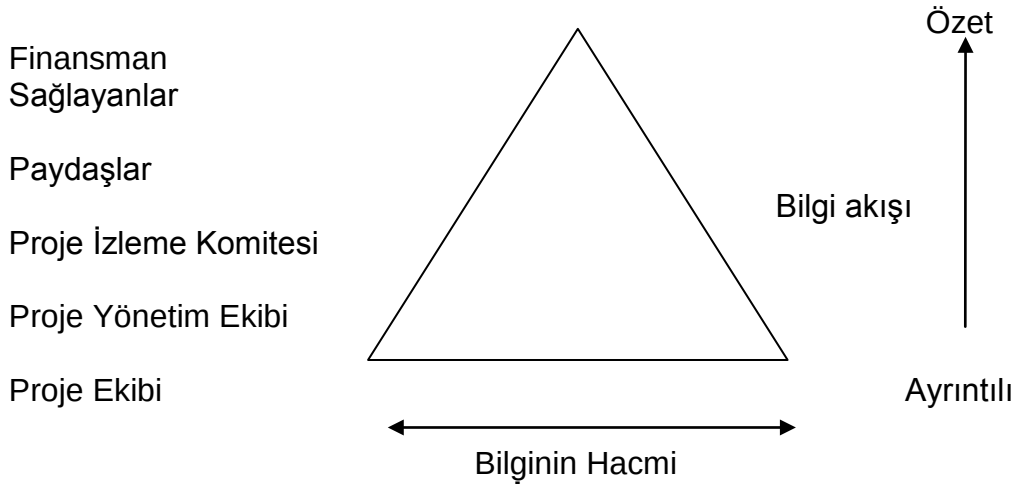
2.3.7.6 Bilgi Toplama ve Kullanma

Gereken bilgi uygulama sırasında temel olarak projenin kapsamıyla, yani amaç, sonuçlar, faaliyetler, kaynak gereksinimleri ve bütçe tarafından ortaya konur.

Amaç ve sonuçlar seviyelerinde mantıksal çerçeve matrisinde yer alan temel göstergeler ve doğrulama kaynakları bilginin toplanması ve kullanımı için gerekli

odağı sağlar.¹³² Finansman anlaşması, teknik ve idari hükümler ve mantıksal çerçeve matrisi gibi anahtar proje planlama belgeleri gerekli bilgi için referans oluştururlar.

Bilgi ihtiyaçlarının yönetim yapısının değişik seviyelerinde sağlanması önemlidir. Gerekli bilginin ayrıntı seviyesi ve raporlama sıklığı, yönetimin seviyesine göre değişebilir. Bu durum Şekil 2.2’de özetlenmiştir.



Şekil 2.2: Bilgi İhtiyaçları ve Seviyeleri

Kaynak: Aid Delivery Methods, EC, 2004, s.44

2.3.8 Değerlendirme

2.3.8.1 Amaç ve İlkeler

Değerlendirme, devam eden ya da tamamlanmış bir projenin tasarımının, uygulanmasının ve sonuçlarının sistematik ve objektif bir biçimde ele alınması ve bunlara bir değer biçilmesi işlemidir ve tüm hedef seviyeleri ile ilgilidir.¹³³ Amaç hedeflere uygunluk ve ulaşma, uygulamadaki verimlilik, etkililik, geniş etki ve sürdürülebilirlik durumları konusunda hükme varmaktır.¹³⁴ Bir değerlendirmenin finansman sağlayanlar ve diğer taraflar için kullanışlı ve kabul

¹³² Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Europaid, March 2004, s. 48

¹³³ Tekindağ, 2005, s. 171

¹³⁴ Karabacak, 2004, s. 62

edilebilir, karar alma mekanizmalarına yararlı olabilecek verileri sağlaması gereklidir. Değerlendirmenin temel ilkeleri şunlardır:

- Değerlendirme süreci tarafsız ve bağımsız olmalı, programlama ve uygulama fonksiyonlarından ayrı olmalıdır.¹³⁵
- Değerlendirme güvenilir olmalıdır. Yeterli beceri ve bilgiye sahip bağımsız uzmanlarca yapılmalı, şeffaf olmalı ve elde edilen sonuçların dağıtımını içermelidir.
- Paydaşların değerlendirme sürecine katılımı sağlanmalıdır. Değişik perspektifler ve görüşler dikkate alınmalıdır.
- Değerlendirmenin bulguları ve tavsiyeleri yararlı olmalıdır. İlgili, açık ve özlü bilgi zamanında karar alıcılara sunulmalıdır.

Bu noktada bir kez daha izleme, değerlendirme ve denetim arasındaki farkların vurgulanması yararlı olacaktır.

Değerlendirme – proje ya da programların verimlilik, etkililik, geniş etki, geçerlilik ve sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi.

İzleme – projede planlanmış sonuçlara ulaşma durumunun, yönetimin karar alma sürecini geliştirme amacıyla beraber sürekli olarak analiz edilmesi.

Denetim – proje harcamalarının kanuniliği ve düzenliliğinin kanunlara, yönetmeliklere, sözleşme kural ve ölçütlerine uygun olarak değerlendirilmesi, proje fonlarının verimli ve ekonomik olarak kullanılma durumunun sorgulanması ve proje fonlarının amaçlar doğrultusunda verimli kullanılıp kullanılmadığının tespiti.

¹³⁵ Project Cycle Management Guidelines, European Commision, Europaid, March 2004, s. 51

2.3.8.2 Taraflar ve Alt Aşamalar

Değerlendirme proje dışı bağımsız uzmanlar tarafından yapılır. Değerlendiriciler proje belgeleri, izleme raporları, paydaşlar ve proje ekibi ile yapılan görüşmelere dayanarak raporlarını hazırlar ve finansman sağlayanlar başta olmak üzere projeye ilgili tüm taraflara sunarlar.¹³⁶ Genellikle finansman sağlayan tarafta da yapılan değerlendirmeyi ele alacak bir birim bulunur.

2.3.8.3 Araçlar ve Belgeler

Bir proje değerlendirme uygulamasında şu belgeler kullanılacaktır:

- Değerlendirme görevi için iş tanımı,
- Projenin mantıksal çerçeve matrisi, proje fişi, finansman anlaşması, teknik ve idari hükümleri,
- Uygulama sırasında hazırlanan ve güncellenmiş yıllık planları da içeren izleme raporları,
- Değerlendirme rapor formatları.

2.3.8.4 Değerlendirme Ölçütleri

Proje Döngüsü Yönetiminde kullanılan değerlendirme ölçütleri beş adettir:

- **Uygunluk/Geçerlilik (mevcut durum – proje ilişkisi)¹³⁷** : Proje amaçlarının ele alınan problemlere ve çalışılacak olan fiziksel ve politik çevreye uygunluğu, projenin hazırlanış ve tasarım olarak yeterliliği, proje planlama sürecinin mantığı, bütünlüğü ve proje tasarımının uyumu sorgulanır.
- **Verimlilik (faaliyetlerden sonuçlara)** : Proje sonuçlarının kabul edilebilir maliyetlerle elde edilmesidir. Girdilerin ve araçların kalite, miktar ve

¹³⁶ Öztürk, 2004, s.s. 28-29

¹³⁷ Tekindağ, 2004, s. 178

zaman açılarından ne kadar iyi biçimde faaliyetlere dönüştüğü, ulaşılan sonuçların kalitesi değerlendirilir. Genellikle aynı sonuçlara alternatif yaklaşımlarla ulaşma durumu karşılaştırılarak yapılır.

- **Etkililik (sonuçlardan proje amacına) :** Proje hedefine ulaşma konusunda sonuçların katkısı ve varsayımların proje çıktılarını nasıl etkilediği sorgulanır. Hedef grupların elde ettikleri faydaları da içerir.
- **Etki (proje amacından genel hedefe) :** Projenin çevresine olan etkisi ve daha geniş politika ve sektör amaçlarına katkıları değerlendirilir. Etki negatif de olabilir.
- **Sürdürülebilirlik (proje sonrası dönem) :** Proje tarafından üretilen çıktıların dış finansman bittiğinde de devam etme olasılığını sorgular. Faydalanıcıların projeyi sahiplenmesi, politik destek, ekonomik ve finansal faktörler, sosyo-ekonomik açılar, uygun teknoloji, çevresel değişkenler ve kurumsal ve yönetim kapasitesi gibi faktörler referans olarak alınır.

2.3.9 DENETİM

2.3.9.1 Amaç ve İlkeler

Bir denetlemenin amacı tanımlanan uygun ölçütler çerçevesinde bir başka tarafın sorumluluğunda olan bir faaliyet ya da konunun değerlendirilmesi ve denetlenen faaliyet konusunda ilgili tarafa bir rapor sunulmasıdır. Denetim genellikle bağımsız denetim firmaları tarafından yapılır. Denetim finansal denetim ve performans denetimi olarak ayrılabilir. Denetim sonucunda:

- Proje harcamaları ve gelirlerinin kanunlara, sözleşme kural ve ölçütlerine uygun ve düzenli olarak yapılma durumu,
- Proje fonlarının finansal yönetim esaslarına uygun olarak verimli ve ekonomik olarak kullanılma durumu,

- Proje fonlarının amaçlar doğrultusunda verimli bir biçimde kullanılma durumu ortaya konur.

2.3.9.2 Taraflar ve Alt Aşamalar

- Planlama: Bu aşamada denetim için gereklilikler ortaya konur, denetimin hedef ve kapsamı belirlenir. Ardından iş tanımları hazırlanır ve denetimi yapacak taraf tespit edilir.
- Uygulama: Denetim gerçekleştirilir ve ardından sunulacak tarafın ilgi durumuna göre raporlar hazırlanır.
- Takip: Son aşamada ise, denetim takibi yapılır. Denetlenen ve zayıflık görülen konular tavsiye kararlarına uygun olarak düzeltilir.

2.3.9.3 Araçlar ve Belgeler

Denetimde genellikle ele alınan belgeler denetim görevinin iş tanımı, mantıksal çerçeve matrisi, izleme raporları ve denetleme rapor formatıdır.

2.3.9.4 Denetim Ölçütleri

Denetim ölçütleri yapılan denetimin kapsamına ve çeşidine göre değişiklik gösterebilir. Ancak, genel kabul görmüş muhasebe prensipleri her denetimde gözönüne alınır. Daha ayrıntılı ölçütler fon sağlayan kuruluşa göre farklılık göstermektedir. Avrupa Birliği'nin sağladığı fonların denetimiyle ilgili genel olarak kullandığı ölçütler şu şekildedir:

- **Uygunluk:** Proje faaliyetlerinin ve finansmanının belirtilen kanunlara, yönetmeliklere ve kurallara uygunluğu. İlgili kurallar genellikle fon sağlayan tarafça konulan sözleşme ile ilgili kurallardır.
- **Verimlilik ve Ekonomi:** Proje sonuçlarına kabul edilebilir maliyetlerle ulaşıma durumu. Girdilerin ve araçların kalite, miktar ve zaman

açılarından ne derece iyi bir şekilde faaliyetlere dönüştüğünün incelenmesi ve çıktıların kalitesinin değerlendirilmesi. Denetleme aynı zamanda proje kaynaklarının kullanılma durumunu da ele alır.

- **Etkililik:** Proje hedeflerine ulaşma konusunda sonuçların yaptığı katkının, varsayımların proje çıktılarına etkilerinin ve hedef grupların elde ettiği faydaların değerlendirilmesi.

2.4 MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

2.4.1 Genel Bakış

2.4.1.1 Arka Plan

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY) 1960'ların sonunda Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Kalkınma Ajansı'nın proje planlama ve değerlendirme sistemini iyileştirmesine destek vermek amacıyla geliştirildi.¹³⁸ Projelerde sorunlar genel olarak şu alanlarda yoğunlaşmıştı¹³⁹:

- Planlama projenin başarısının izlenip değerlendirilebileceği, açık olarak tanımlanmış amaçlardan uzak ve çok muğlaktı,
- Yönetim sorumlulukları belirsizdi,
- Değerlendirme genellikle, projenin neye ulaşmaya çalıştığı konusunda bir uzlaşma olmadığı için, açık ve tarafsız olmuyordu.

MÇY o dönemden bu yana sayısız çok taraflı ya da iki taraflı kalkınma ajansı tarafından bir proje planlama ve yönetim aracı olarak kabul edildi. Avrupa Komisyonu da 1993 yılında MÇY'nı proje döngüsü yönetimi sisteminin bir parçası olarak kabul etti ve proje kalitesinin değerlendirme aracı olarak kullanmaya başladı.¹⁴⁰

¹³⁸ Bilen, Kabukçuoğlu, 2005, s. 27

¹³⁹ AID Delivery Methods, EC, 2004, s. 57

¹⁴⁰ Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Europaid, March 2004, s. 61

Zamanla değişik kuruluşlar MÇY alanında değişik yapılar, terminoloji ve araçlar geliştirdiler, ancak temel analitik ilkeler aynı kaldı. Bu nedenle proje yönetimiyle ilgili herkes için MÇY'nın ilkeleri konusunda bilgi edinmek daha önemli bir hale geldi.

2.4.1.2 Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Tanımı

MÇY proje planlamasını ve yönetimini desteklemek amacıyla kullanılan analitik bir süreç ve araçlar toplamıdır. Bir proje ya da program fikrinin oluşturulmasına katkıda bulunur ve sistematik analizine yardım etmek için tekrarlanan bir süreç olarak kullanılan birbiriyle bağlantılı kavramlar grubu sağlar.

MÇY düşünmeye yardımcı araç olarak ele alınmalıdır. Bilginin daha planlanmış bir şekilde analiz edilmesi organize edilmesine imkan verir ve bu sayede önemli soruların sorulabilmesine, zayıflıkların tanımlanabilmesine ve karar alıcıların geliştirilmiş proje mantığı, hedefleri ve araçları çerçevesinde aydınlatılabilmesine imkan sağlar.¹⁴¹

Bu noktada paydaş analizi, problem analizi, amaç belirleme ve strateji seçimini de içeren bir analitik süreç olan MÇY ile, amaçların daha derin analizini gerektiren, analitik sürecin bir ürünü olan Mantıksal Çerçeve Matrisini (MÇM) birbirinden ayırmak gerekir. Matris, mantıksal çerçeve yaklaşımı ile elde edilen bulguların sonuçlarının gösterildiği, görsel bir planlama aracıdır.¹⁴²

¹⁴¹ Albayrak, 2005, s. 42

¹⁴² Bilen, Kabukçuoğlu, 2005, s. 28

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef – projenin politika ve program hedeflerine katkısı	Genel Hedef miktar, kalite ve zaman açılarından nasıl ölçülecek?	Bilgi ne zaman, kim tarafından ve nasıl toplanacak?	
Amaç – Hedef gruplara doğrudan faydaları	Amaç miktar, kalite ve zaman açılarından nasıl ölçülecek?	Bilgi ne zaman, kim tarafından ve nasıl toplanacak?	Eğer Amaçlara ulaşırsa hangi varsayımlar Genel Hedefe ulaşmak için geçerli olacak?
Sonuçlar – Proje ile sağlanan ölçülebilir ürünler ya da hizmetler	Sonuçlar miktar, kalite ve zaman açılarından nasıl ölçülecek?	Bilgi ne zaman, kim tarafından ve nasıl toplanacak?	Eğer Sonuçlara ulaşırsa hangi varsayımlar Amaca ulaşmak için geçerli olacak?
Faaliyetler – istenen sonuçları sağlamak için tamamlanması gereken görevler			Eğer Faaliyetler tamamlanırsa hangi varsayımlar sonuçları elde etmek için geçerli olacak?

Tablo 2.3: Mantıksal Çerçeve Matrisinin Tipik Yapısı

Kaynak: Proje Döngüsü Yönetimi I, Yemtürk, Aksakoğlu, 2005, s.73

MÇM dört sütun ve dört satırdan oluşan ve proje planının temel bileşenlerini özetleyen bir matristir. Bu bileşenler:

- Projenin amaçlar hiyerarşisi (Proje tanımı ya da müdahale mantığı),
- Projenin başarısı için önem taşıyan temel dış faktörler (varsayımlar),
- Proje çıktılarının ve ürünlerinin nasıl izleneceği ve değerlendirileceğini belirten göstergeler ve doğrulama kaynakları.

Bir MÇM'nin tipik yapısı Tablo 2.3'te görülebilir. MÇM aynı zamanda kaynak gereklilikleri (girdiler) ve maliyetler (bütçe) için temel oluşturur.

2.4.1.3 Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ve Proje Döngüsü Yönetimi ilişkisi

MÇY Proje Döngüsü Yönetimi ilkeleri çerçevesinde kullanılan temel proje planlama ve uygulama aracıdır¹⁴³.

- Proje Döngüsü Yönetiminin **tanımlama** safhasında mevcut durumun analizini yapmak, önerilen projenin ele alınan sorunla ilgisini araştırmak, potansiyel hedefler ve stratejileri tanımlamak için kullanılır.
- **Formüle etme** aşamasında, MÇY, proje planının açık hedeflerle, ölçülebilir sonuçlarla, bir risk yönetimi stratejisiyle ve tanımlanmış yönetim sorumlulukları ile hazırlanmasına destek olur.
- Proje **uygulama** aşamasında, MÇY sözleşme çalışmaları, çalışma planı ve izleme süreçlerini destekleyen temel yönetim aracı görevi görür.
- **Değerlendirme** ve **denetim** aşamalarında, Mantıksal Çerçeve Matrisi neyin planlandığının özet bir kaydını sağlar (amaçlar, göstergeler ve varsayımlar), performans ve etki değerlendirmesi için temel oluşturur.

MÇY uygulamasında karşılaşılan temel problem, özellikle matrisin hazırlanmasının “Tanımlama Fişi” ya da “Finansman Teklifi” gibi diğer gerekli proje belgelerinin hazırlanmasından ayrı olarak ele alınmasıdır.¹⁴⁴ Bu durum diğer belgelerle MÇM arasında tutarsızlığa neden olmaktadır. Önce MÇY uygulaması yapılmalı, Proje Döngüsü Yönetiminin gerektirdiği diğer temel belgeler daha sonra bu matris temel alınarak tamamlanmalıdır.

2.4.1.4 Temel Özellikler

MÇY iyi uygulandığı zaman çok etkili bir analitik yönetim aracıdır. Ancak, tecrübenin ve profesyonel yargıların yerini alamaz ve kesinlikle kurumsal kapasite değerlendirmesi, ekonomik ve finansal analiz, çevresel etki analizi gibi

¹⁴³ Tekindağ, 2005, s. 25

¹⁴⁴ Project Cycle Management Guidelines, European Commision, Europaid, March 2004, s. 62

diğer özel araçlarla desteklenmesi ve paydaşların etkili katılımını arttıracak çalışma tekniklerinin uygulanması ile oluşturulması gerekir.

MÇY'nın analitik araçlarının uygulanması süreci, matrisin kendisinin ortaya konması kadar önemlidir. Bu özellikle proje fikrinin uygulayıcı kurumlar tarafından sahiplenilmesinin, projenin uygulanmasının başarısı ve faydaların sürdürülebilirliği açısından önem taşıdığı kalkınma projeleri için geçerlidir. Bu nedenle etkili bir takım çalışması önemlidir. MÇY'nın kullanılmasıyla ilgili bazı avantajlar ve potansiyel zorluklar Tablo 2.4'te görülebilir.

MÇY uygulamasında olabilecek problemlerden kaçınmak için kullanıcıların:

- Proje ekibinin ve ortakların temel analitik ilkeler ve terminoloji konusunda bilgilendirilmesi,
- Üretilen matris kadar MÇY sürecinin de yani durum analizi ve planlama aşamalarının önemini kavranması¹⁴⁵,
- Dışarıdan kavramların ve önceliklerin dayatılmasından çok, paydaş katılımı, diyalog ve proje kapsamı üzerine anlaşmayı teşvik eden bir araç olarak kullanımının sağlanması,
- Matrisi proje üzerinde bir dış kontrol mekanizması olarak kullanmaktan kaçınılması,
- Matrisi bir sunum özeti olarak değerlendirmekten kaçınılması,
- Elde edilen yeni bilgi ışığında matrisin gerekirse gözden geçirilmesi gereklidir.

Burada MÇY'nın kullandığı kavramların temel olarak basit olduğunu ve ortaya çıkarılacak ürünün kalitesinin temelde uygulamaya katılanların proje uygulama yetenek ve tecrübeleri ile bağlantılı olduğunu vurgulamak gerekir.

¹⁴⁵ Yentürk, Aksakoğlu, 2006, s. 19

Bileşen	Avantaj	Olası Problemler/Zorluklar
Sorun analizi ve hedef belirleme	- Sorunların, sebep – sonuç ilişkilerini de kapsayan, sistematik analizini gerektirmesi - Araçlar ve sonuçlar arasında mantık ilişkisi sağlanması - Projeyi geniş bir kapsam içerisine yerleştirmesi (Genel hedef ve amaç) - Risklerin araştırılmasını ve sonuçlar açısından yönetimin hesap verebilirliğini teşvik etmesi	- Öncelikli sorunlar konusunda anlaşma sağlamak, - Proje hedefleri konusunda anlaşma sağlamak, - Hedefleri basit lineer bir zincire indirgemek, - Uygun olmayan ayrıntı seviyesi (çok fazla/çok az)
Göstergeler ve doğrulama kaynakları	- Kalite ve miktar açısından hedeflere ulaşma durumunun nasıl ölçüleceğinin analizini gerektirmesi, - Hedeflerin açıklığının ve belirginliğinin arttırması, - İzleme ve değerlendirme çerçevesini oluşturması	- Kapasite gelişimi ve süreç hedeflerine sahip projeler için ve üst seviye hedefler için ölçülebilir ve uygulanabilir göstergeler bulmak, - Planlama sürecinde gerçekçi olmayan hedefler oluşturmak, - Doğrulama kaynağı olarak, bilginin nerden geleceğini, kimin ne sıklıkta toplayacağını detaylandırmadan proje raporlarını belirlemek,
Biçim ve uygulama	- Hedef belirleme ile sorun analizi arasında bağ kurması, - Paydaş analizini ortaya koyması, - Görsel olarak kolay kullanılır ve anlaşılır olması.	- Kutu doldurma şeklinde esnek olmayan şekilde hazırlanması, - Üstten alta kontrol aracı olarak kullanılması, çok sıkı uygulanması, - Temel kavramları bilmeyen personel için anlaşılır olmaması

Tablo 2.4: MÇY Uygulamalarının Avantajları ve Olası Sorunları

Kaynak: PCM Guidelines 2004, EC, s.59

2.4.1.5 İki Ana Aşama

Bir Mantıksal Çerçeve'nin oluşturulması iki aşamadan oluşur. Analiz ve Planlama, sırasıyla proje döngüsünün tanımlama ve formüle etme aşamalarında gerçekleştirilir. Analiz aşaması dört ana bileşenden oluşur:

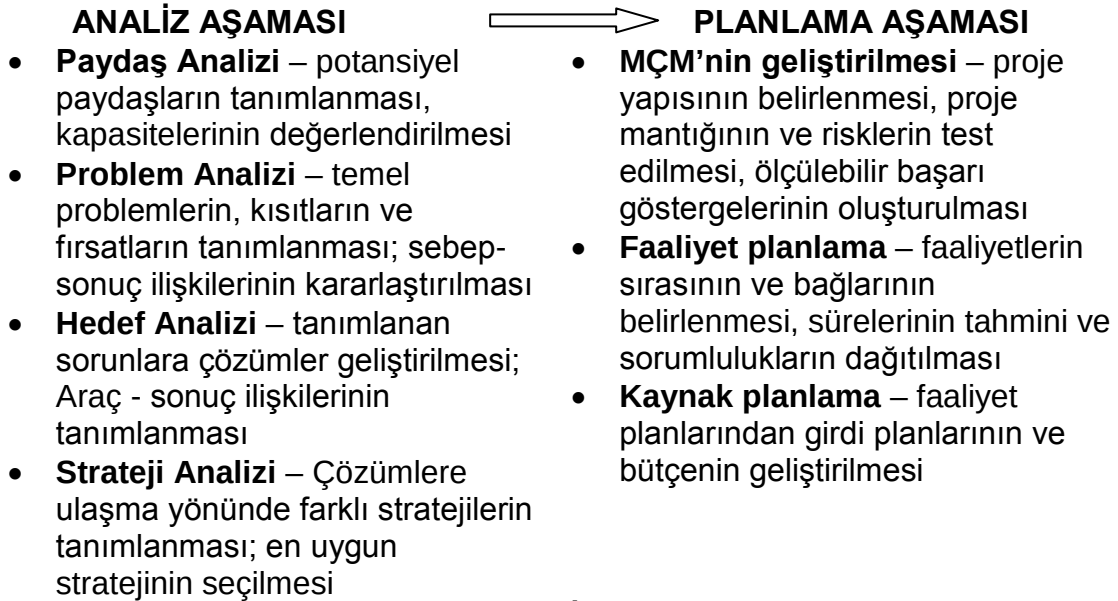
1. Kurumsal kapasite değerlendirmesini de içeren Paydaş Analizi,
2. Mevcut durumun negatif yönlerinin ortaya konması (Sorun Analizi)
3. Gelecekte istenen durumun tespit edilmesi (Hedef Analizi),

4. Sorunları çözmek için uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi¹⁴⁶ (Strateji Analizi).

Bu analiz doğrusal adımlardan çok tekrarlanan öğrenme süreci ile gerçekleştirilir. Örneğin, sürecin erken aşamalarında paydaş analizi yapılırken, yeni sorular sorulmalı ve yeni bilgiler ışığında analiz gözden geçirilmelidir.

Planlama aşamasında, analizin sonuçları pratik, uygulanmaya hazır bir faaliyet planı haline getirilir. Bu aşamada fikirlerin geliştirilmesi ile MÇM hazırlanır, faaliyetler ve kaynak gereksinimleri tanımlanır, planlanır ve bütçe hazırlanır.

Bu da tekrarlanan bir süreçtir, kaynak tahminleri ve bütçe belirginleştikçe proje faaliyetlerinin ve beklenen sonuçların yeniden değerlendirilmesini ve gözden geçirilmesini gerektirebilir. Şekil 2.3 MÇY'nın iki aşamasını özetlemektedir.



Şekil 2.3: MÇY'nın İki Ana Aşaması

Kaynak: Tekindağ, 2005, s.29

¹⁴⁶ Tekindağ, 2005, s.32

2.4.2 Analiz Aşaması

2.4.2.1 Mevcut Durum Analizi

Mevcut durum analizi, değiştirilmek istenen durumun tespiti ve doğru bir proje hazırlığı yapabilmek için müdahale edilecek durum ya da sorun kapsamında ne gibi ihtiyaçların olduğunun analiz edilmesidir. Paydaş grupları ile ayrıntılı analiz çalışmasına başlamadan önce, projenin tanımlama ve formülasyon aşamalarını gerçekleştirecek kişiler, çalışmaların yer alacağı alandaki sektörel ve kurumsal durum hakkında yeterli bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu noktada yapılacak eksik bir tanımlama, üretilecek çözümlerin hayata geçirilmesinde istenen sonuçları elde edememesine neden olabilir.¹⁴⁷

Ön analiz aşamasının kapsamı ve derinliği mevcut bilginin miktarına ve kalitesine bağlıdır. Genellikle proje planlama ekibi kalkınma ya da sektör analizleri ile ya da ayrıntılı kurumsal çerçeve çalışmaları ile uğraşmak zorunda kalmaz. Mevcut bilgiyi değerlendirir ve faaliyet gösterilecek alandaki bu bileşenlerin proje fikri içerisinde dikkate alınmasını sağlar.

2.4.2.2 Paydaş Analizi

2.4.2.2.1 Amaç ve Ana Aşamalar

Projenin başarısı ve başarısızlığı ile doğrudan ve önemli düzeyde ilgisi olan her hangi bir kişi, insan grubu, kurum ya da firma “paydaş” olarak adlandırılır.¹⁴⁸ Bu paydaşlar uygulayıcı, faydalanıcı, yardımcı yönlendirici rollerde olabilirler. Paydaş analizinin altındaki temel faktör tüm bu grupların değişik çıkarları, kapasiteleri ve ilgilerinin olduğu ve bunların sorun belirleme, amaç oluşturma ve strateji seçimi sürecinde açıkça anlaşılması gerektiğidir.

¹⁴⁷ Tekindağ, 2005, s. 33

¹⁴⁸ Project Cycle Management Guidelines, European Commision, Europaid, March 2004, s. 66

Paydaş analizinde bu nedenle sorulan anahtar sorular “kimin sorunları ya da fırsatlarının analiz edildiği” ve “proje ile yapılacak müdahale sonunda kimin kazanç elde edeceği ya da zarara uğrayacağı”dır. Temel amaç projenin hedef gruplar ve nihai faydalanıcılar için sosyal, ekonomik ve kurumsal faydalarını ençoklamak ve bununla birlikte paydaş çıkar çatışmalarını da içeren potansiyel olumsuz etkileri en aza indirmektir. Paydaş analizindeki ana safhalar şunlardır:

1. Ele alınacak olan genel kalkınma sorununu ya da fırsatını tanımlamak;
2. Proje ile önemli ilgisi olan tüm grupları tanımlamak;
3. Projeye katılımları için bu paydaşların karşılıklı rollerini, değişik çıkarlarını, göreceli güçlerini ve kapasitelerini ortaya koymak;
4. Paydaşlar arasındaki ilişkilerde işbirliğinin ya da çıkar çatışmalarının boyutunu belirlemek ve
5. Analizin bulgularını yorumlamak ve ilgili bilgiyi proje tasarımına dahil etmek.

Kalkınma projeleri kapsamında paydaş analizinin anahtar amacı dağıtım, eşitlik konularına özellikle fakirler, kadınlar, çocuklar ve özürölüler gibi alt gruplara eğilmektir.

2.4.2.2.2 Terminoloji

Değişik tipte paydaşlar için temel terimlerin kullanılması sözkonusudur. Bunlar:

1. **Paydaş:** Proje ya da program tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilecek birey veya kurumlar. Doğrudan etkilenecek olanlar birincil paydaş, dolaylı etkilenecek olanlar ikincil paydaş olarak adlandırılır.¹⁴⁹
2. **Faydalanıcılar:** Projenin uygulanmasından yararlanacak olanlar.

¹⁴⁹ Yentürk, Aksakoğlu, 2006, s. 42

- a) **Hedef Gruplar:** Proje amacı çerçevesinde projeden doğrudan olumlu yönde etkilenecek olan grup.
- b) **Son Faydalanıcılar:** sektör ya da toplum düzeyinde projeden uzun dönemde fayda sağlayacak olanlar. Örneğin, sağlık ve eğitim harcamalarındaki artışa bağlı olarak “çocuklar” ya da tarımsal üretim ve pazarlamanın geliştirilmesi sonucunda “tüketiciler”.

3. **Proje ortakları:** İlgili alanda projeyi yürütecek olanlar. (Bunlar aynı zamanda paydaş ve hedef grupta olabilirler.)

2.4.2.2.3 Paydaş Analizindeki Aşamalar ve Kullanılan Araçlar

- a) **İlgili Paydaşların Belirlenmesi:** Proje uygulamasından etkilenebilecek ve proje üzerinde etkisi olabilecek tüm taraflar listelenir. (hedef gruplar, proje uygulayıcıları, ilgili resmi kuruluşlar, bireyler, çıkar grupları, STK’lar...vb.)
- b) **Paydaşların Sınıflandırılması:** Projeden olumlu ve olumsuz etkilenebilecekler, projeye destek olabilecekler ya da projenin potansiyel karşıtları tasniflendirilir.
- c) **Seçilen Paydaşların Ayrıntılı Analizi:** Paydaş analiz tablosu ve diğer araçlarla, paydaşların özellikleri, projeden beklentileri, projeye katılım düzeyleri ve projeye sağlayabilecekleri destekleri ya da karşıtlıkları ortaya konur.
- d) **Önceliklerin Belirlenmesi:** Paydaş analizi, sorun analizi ile paralel yürüyen bir süreçtir. Bu nedenle, paydaş analizinde cevap verilmesi gereken en önemli soru sorunlar ve öncelikler konusunda nasıl bir uzlaşma sağlanacaktır.¹⁵⁰ Çünkü sorun analizinde proje için kritik bir karar verilmesi gerektiğinde fikir birliğine varılması çok önemlidir.

¹⁵⁰ Tekindağ, 2005 s. 58

Paydaş analizinde kullanılan temel yöntemler ise şunlardır:

- Paydaş Analizi Matrisi: Bu analizde değişik durumlarda ortaya çıkabilecek ihtiyaçların karşılanması için toplanan ve analiz edilen bilgi, sütunlara ayrılır. Örnek matris, Şekil 2.4'te görülebilir.

Paydaşlar ve Temel Özellikleri	İlgileri ve proje üzerindeki etkileri	Değişiklik karşısında motivasyonları	Projeye etkileri ve olası eylemleri
Proje sahipleri			
Üreticiler			
Sanayiciler			
Tüketiciler			

Şekil 2.4: Paydaş Analiz Matrisi

- SWOT Analizi: Örgüt içinde güçlü ve zayıf yanları ortaya koymak ve dış faktör olarak fırsatları ve riskleri belirlemek amacıyla kullanılır. Üç ana aşamada uygulanır.
 - Güçlü ve zayıf yanlarla, dış fırsat ve riskler belirlenir.
 - Hangi güçlerin belirlenen zayıflıkları giderebileceğinin analizi yapılır ve hangi fırsatların riskleri minimize edebileceği tespit edilmeye çalışılır.
 - Gelişme kaydedilmesi için bir strateji belirlenir.
- Venn Diyagramları: Paydaşlar arasındaki ilişkilerin yapısını ortaya koymak ve analiz etmek için kullanılır. Herbir grubun görece güç ve etkileri gösterilir, gruplararası ilişki ve etkileşimler belirlenir.
- Ağ Diyagramları: Kurumsal kapasitenin analiz edilebilmesi için görsel bir özet sunar. Temel analizler; teknik yetenekler, finansal yönetim, personel yönetimi, eğitim ve motivasyon, kuramsal odak, planlama sistemleri, diğer örgütlerle bağlar, öğrenme ve değerlendirme mekanizmaları ile iyi yönetim, şeffaflık ve hesap verebilirliği içerir.

2.4.2.2.4 Paydaş Analizinin Bütün İçinde Kullanımı

Paydaş analizi ve bir sonraki bölümde görülecek olan sorun analizi birlikte “Durum Analizi”ni oluşturur. Esasen birbiri ardına değil, beraber uygulanırlar. MÇM’de hazırlanacak diğer bütün bölümler paydaş analizine bağlanabilir. Paydaş analizi, analiz ve planlama aşamalarındaki tüm karar alma durumlarını ilgilendirebilecek kesintisiz bir süreçtir. İlgili taraf ve sorun analizi birbirleriyle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Sorunlar üzerinde tarafların görüşleri olmaksızın problemin doğası, ihtiyaçlar ve nihai çözümler belirlenemez.¹⁵¹

2.4.2.3 Sorun Analizi

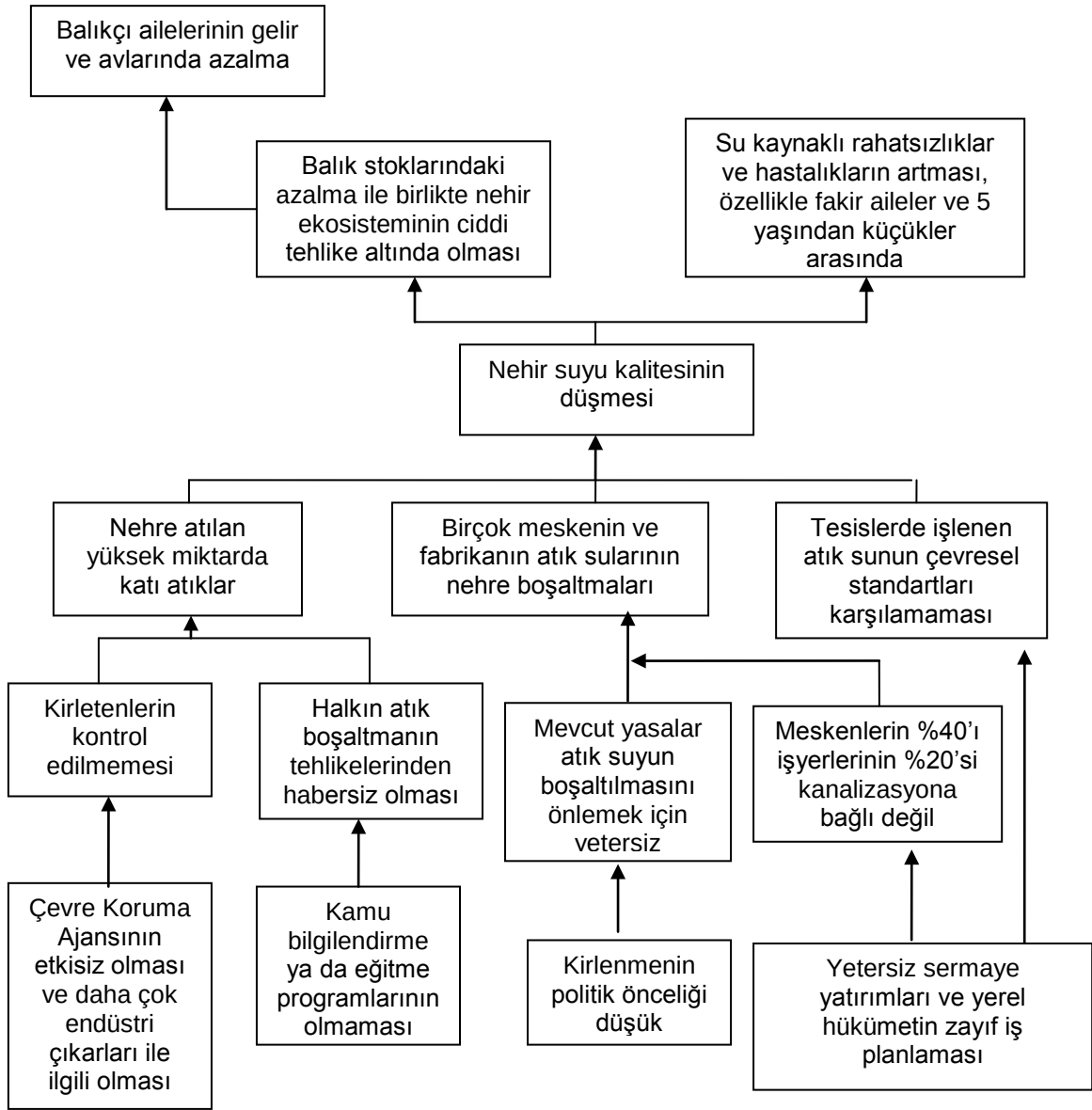
Sorun analizi mevcut durumun olumsuz yönlerini tanımlar ve tanımlanan sorunlar arasında sebep-sonuç ilişkisi kurar. Üç temel aşaması vardır:

1. Analiz çerçevesinin ve konusunun belirlenmesi,
2. Hedef gruplar ve faydalanıcıların karşılaştıkları temel problemlerin belirlenmesi;
3. Analize yardımcı olması ve sebep-sonuç ilişkisini belirginleştirmesi amacıyla sorunların “sorun ağacı” ya da “sorunların hiyerarşisi” adıyla diyagram olarak görsel hale getirilmesi.

Analiz Şekil 2.5’te¹⁵² tepedeki problem ve alttan gelen nedenler olarak diyagram şeklinde gösterilmiştir. Analiz paydaşların hangi sorunları öncelik olarak gördüklerini ve hangilerinin çözülmesini tercih ettiklerini ortaya koyar. Bu nedenle, açık bir sorun analizi ilgili ve odaklanmış proje hedeflerinin ne üzerine geliştirileceği konusunda bir temel sağlar.

¹⁵¹ Bilen, Kabukçuoğlu, 2005, s. 40

¹⁵² Project Cycle Management Guidelines, European Commision, Europaid, March 2004, s. 72



Şekil 2.5: Sorun Ağacı Örneği – Nehir Kirliliği

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004, s. 72

Sorun ağacı oluşturulması bir grup çalışmasıdır. Bireysel problem yargılarının ortaya konması ile başlar. Ardından sebep – sonuç ilişkileri ortaya konur.

Sorun ağacı hazırlanmasının aşamaları şunlardır¹⁵³:

¹⁵³ Yentürk, Aksakoğlu, 2006, s.s. 22-30

1. Adım: Birinci adımın amacı paydaşlar arasında yapılan bir beyin fırtınası ile hangi sorunların öncelikli olduğunun belirlenmesidir. İlk adım tamamen açık olabileceği gibi daha yönlendirilmiş bir şekilde yüksek önemde bir problem ya da amaç çerçevesinde ve paydaşlara danışılarak yapılan ön çalışma bulguları üzerine gerçekleştirilebilir.
2. Adım: Tanımlanan problemlerden hareketle yapılacak beyin fırtınası için bir başlangıç problemi seçilir.
3. Adım: Başlangıç sorunu ile ilgili problemler araştırılır.
4. Adım: Sebep ve sonuç hiyerarşisi oluşturulmaya başlanır. Başlangıç probleminin doğrudan sebebi olan sorunlar alta yazılır. Başlangıç probleminin sebebi olan sorunlar üste yazılır.
5. Adım: Diğer bütün problemler aynı şekilde ayrıştırılır. Eğer birden fazla neden birlikte bir sonuç oluşturuyorsa aynı seviyede yazılır.
6. Adım: Sorunlar sebep –sonuç okları ile bağlanır.
7. Adım: Diyagramın gözden geçirilmesi, geçerliliğinin ve bütünlüğünün doğrulanması. Henüz ele alınmayan sorun olup olmadığı araştırılır ve eğer varsa diyagramda uygun bir yere yerleştirilir.
8. Adım: Diyagram kaydedilir, yorumlar ve görüşler için ilgili taraflara dağıtılır.

Sorun ağacı aracı ile ilgili önemli hususlar ise şunlardır:

- Elde edilecek çıktının kalitesi analize kimin katıldığı ve yetenekleri ile doğrudan ilgilidir. Proje tarafı paydaşların gerekli bilgi ve donanıma sahip temsilcilerinin katılımı önemlidir;
- İlgili tarafların katılımı ile oluşturulacak bir çalışma grubu sorun ağacının geliştirilmesi ve sonuçların analiz edilmesi ve daha sonraki adımların önerilmesi için iyi bir platform olacaktır;
- Bazı durumlarda değişik paydaş grupları tarafından ayrı sorun ağacı analiz çalışmalarının yapılmasında, değişik perspektifleri değerlendirmek ve öncelik çeşitliliklerini ortaya koymak açısından fayda vardır; Sorun

ağacı, katılan tüm taraflar için öğretici bir çalışmadır ve değişik görüşlerin ve çıkarların ortaya konması için bir fırsattır. Çalışmanın ürünü, yani sorun ağacı, gerçekliğin sadeleştirilmiş bir görüntüsünü sağlamalıdır. Çok karmaşık olursa daha sonraki adımlarda pratik olarak kullanılması zorlaşacaktır. Bir sorun ağacı tüm tanımlanabilir sebep-sonuç ilişkilerini kapsamamalıdır.

Tamamlandığı anda, sorun ağacı mevcut olumsuz durumun özet bir resmini verir.¹⁵⁴

2.4.2.4 Hedef Analizi

Hedef analizi metodolojik bir yaklaşımdır ve tanımlanan sorunlara çareler bulunduğunda gelecekteki durumu tanımlamak, hedeflerin hiyerarşisini doğrulamak ve araçlar-sonuçlar ilişkisini bir diyagramda canlandırmak için yapılırlar.

Bu durumda sorun ağacındaki olumsuz durum çözümler haline getirilir.¹⁵⁵ Örneğin “nehir suyu kalitesinin düşmesi” önermesi “nehir suyunun kalitesi geliştirildi” haline dönüşür. Bu olumlu önermeler esasen hedeflerdir ve hedefler ağacını oluştururlar. (Bakınız Şekil 2.6) Bu diyagram gelecekte arzulanan durumun açık bir görünümünü sunar. Sürecin temel adımları şunlardır:

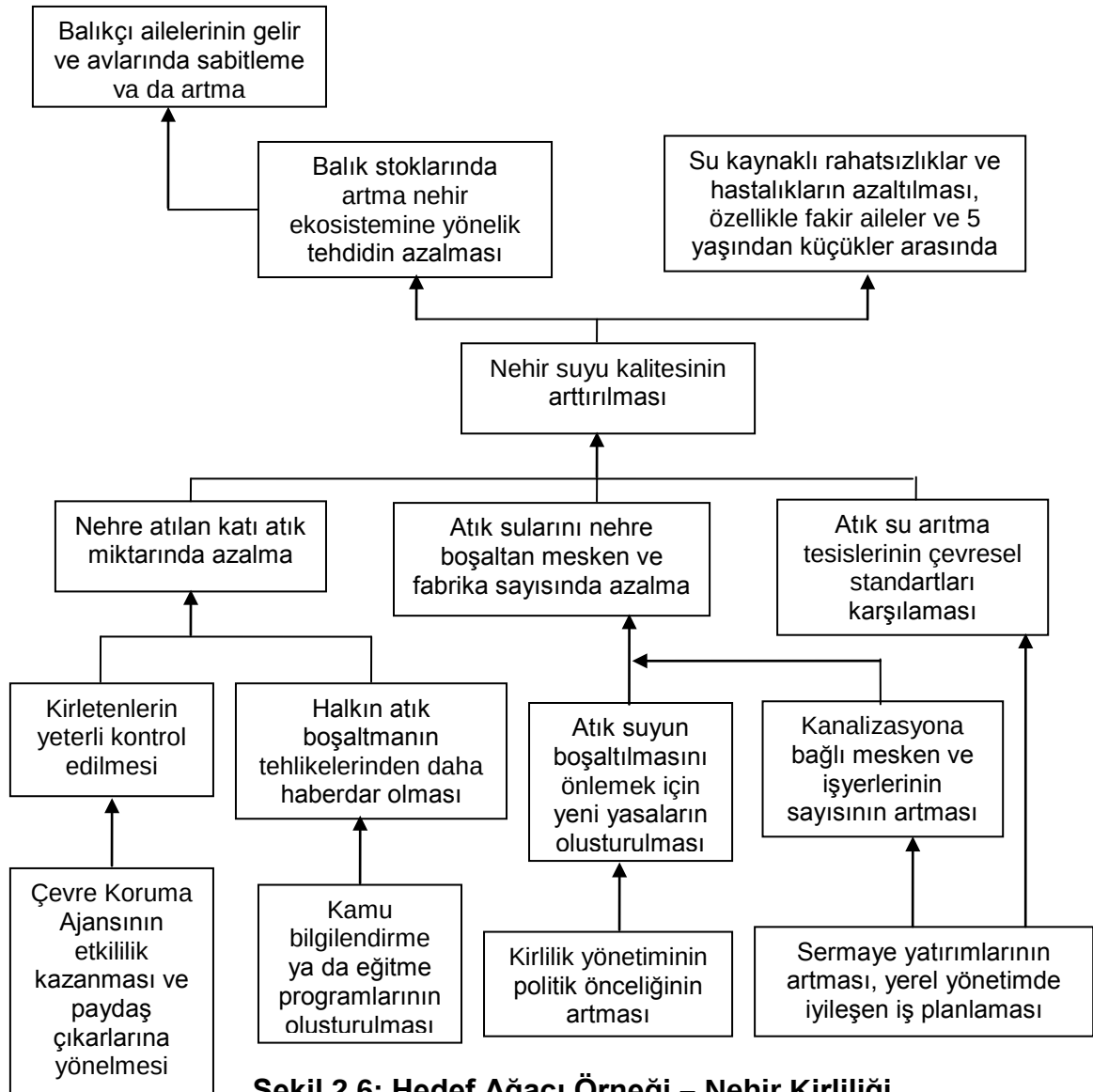
- 1.Adım: Sorun analizindeki tüm olumsuz durumların arzu edilen ve gerçekçi olumlu durumlara çevrilmesi
- 2.Adım: Hiyerarşinin geçerliliğini ve bütünlüğünü sorgulamak araç-sonuç ilişkilerinin kontrol edilmesi
- 3.Adım: Eğer gerekirse, yargıların gözden geçirilmesi, yeni hedeflerin eklenmesi ve uygun ya da gerekli olmayan hedeflerin çıkarılması.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Yentürki Aksakoğlu, 2006, s. 27

¹⁵⁵ Albayrak, 2005, s. 44

¹⁵⁶ Karabacak, 2004, s. 67

Bu aşamada da hedef analizinin temel paydaş gruplarına danışılarak yapılması gerekir. Daha önceden yapılmış olan paydaş analizinden gelen bilgi de dikkate alınmalıdır. Sorun ağacında sorunlar arasında kurulan neden – sonuç ilişkisi hedef ağacında araç – amaç ilişkisine dönüşür.¹⁵⁷ Tamamlandığı zaman hedef ağacı gelecekte istenen durumun özet bir resmini verir.



Şekil 2.6: Hedef Ağacı Örneği – Nehir Kirliliği

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004, s. 74

¹⁵⁷ Tekindağ, 2005, s. 60

2.4.2.5 Strateji analizi

Paydaş analizi, sorun analizi ve potansiyel proje hedeflerinin belirlenmesi sürecinde potansiyel avantajlar ve güçlükler ile sorunların farklı giderilme yolları tartışılır. Analiz aşamasının son evresinde, proje stratejisi seçilir. Hedefler ağacındaki aynı türden hedef kümelerine “stratejiler” denir.¹⁵⁸ Daha ayrıntılı çalışmaya geçilmeden önce projenin kapsamının belirlenmesi için bu konuların ve fırsatların tamamen incelenmesi gereklidir. Bu aşamada ele alınması gereken konuların bazıları şunlardır:

- Tanımlanan sorunların hepsine mi yoksa, bazılarına mı müdahale edileceğinin seçilmesi,
- Geliştirilebilecek olumlu fırsatların belirlenmesi,
- İstenen sonuçları sağlayacak ve elde edilecek faydanın sürdürülebilir olmasını sağlayacak yöntemlerin belirlenmesi,
- Yerel idarelerin kapasitesinin geliştirilmesi, projenin yerel olarak sahiplenilmesinin sağlanması,
- Değişik müdahalelerin olası sermaye ve akım maliyet tahminlerinin tespiti, gerçekçi olanların seçimi,
- En maliyet etkili tercihin belirlenmesi,
- Zayıf ve yardıma muhtaç grupları en pozitif şekilde etkileyebilecek stratejinin seçimi,
- Potansiyel olumsuz çevresel etkilerin ortadan kaldırılma ya da etkilerini azaltma yöntemlerinin tespiti.

Bu analitik aşama birçok farklı bilginin sentezinin yapılması ve uygulanacak en iyi strateji konusunda karmaşık bir yargı verilmesini gerektirdiği için en zor aşamadır. Gerçekte değişik çıkarlara sahip farklı paydaşlar arasında uzlaşmalara varılmasını gerektirir. Strateji seçimi için temel ölçütler şunlardır¹⁵⁹:

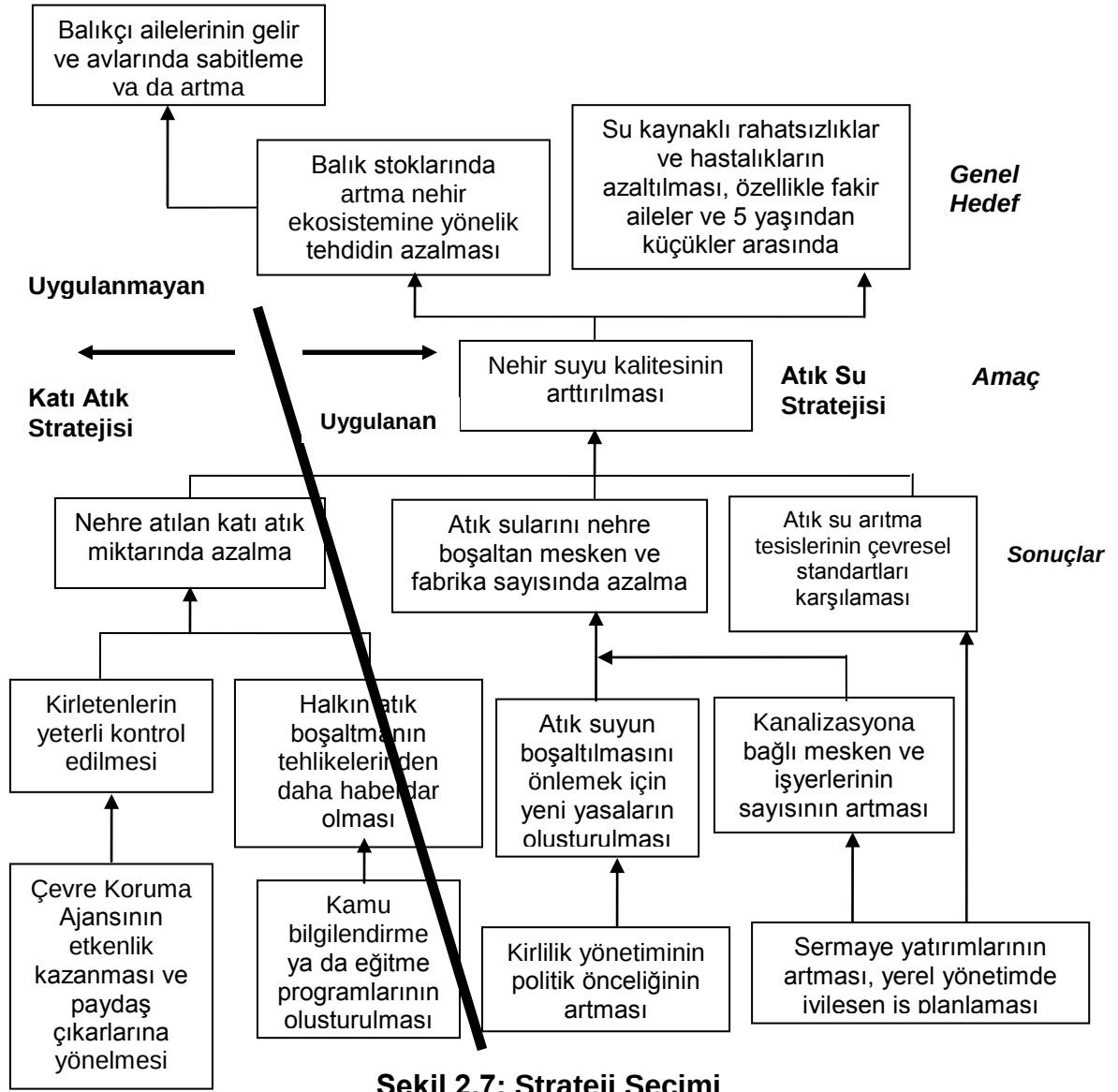
¹⁵⁸ Bilen, Kabukçuoğlu, 2005, s. 42.

¹⁵⁹ Tekindağ, 2005, s. 65

- İlgililik, yoksulluğu azaltmak ya da ekonomik entegrasyon gibi temel politika hedeflerine katkı sağlanması,
- Hedef gruplara yarar sağlaması, farklı paydaşların bakış açılarını temsil etmesi,
- Diğer devam eden ya da planlanan proje ve programları tamamlaması,
- Sermaye, işletme maliyet tahminleri ve akım maliyetlerinin yerel karşılığının olması,
- Potansiyel, mali, beşeri ve fiziki kaynakların yeterli olması,
- Finansal ve ekonomik maliyet-fayda oranına sahip olması,
- Kurumsal kapasite gelişimine katkı sağlaması,
- Teknik olarak uygulanabilir olması, verimlilik ve etkililiği olması,
- Çevresel etkilerinin kabul edilebilir olması,
- Politik olarak yapılabilir ve sosyal olarak kabul edilebilir olması,
- Aciliyet

Bu ölçütler kullanılarak neyin proje kapsamında olacağı ve neyin dışarıda tutulacağına karar verilir. Seçilen strateji MÇM'nin ilk sütununun oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Özellikle genel hedef, amaç ve potansiyel sonuçların tanımlanmasında kullanılacaktır.

Şekil 2.7'deki örnekte görüldüğü gibi projede Çevre Koruma Ajansının diğer planlanmış projeleri, atık su arıtma tesislerini geliştirmenin pozitif maliyet-fayda analizi, yerel yönetimin projenin uygulanabilirliğine olan inancı ve maliyetlerin karşılanabilirliği gibi durumlar sebebiyle öncelikle atık su stratejisi üzerine odaklanılmış ve katı atık stratejisi dışarıda bırakılmıştır.



Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004, s. 76

2.4.3 Planlama Aşaması

2.4.3.1 Matris Formatı, Terminoloji ve Hazırlama Süreci

Paydaş, sorun, hedef ve strateji analizlerinin sonuçları MÇM'nin hazırlanmasında temel oluşturur. Matris proje tasarımının bir özetini sunmalıdır ve genellikle 1 ila 4 sayfa arasında olur. Matrisin uzunluğu projenin kapsamına, karmaşıklığına ve kaç tane hedef seviyesinin olduğuna bağlıdır.

Genel olarak, MÇM'ne projenin özet resmi olarak bakmak mümkündür. Bir matris formatında sunulan bu özeti kalitesi, daima özeti belirlenmesinden önce yapılan analiz çalışmasının kalitesine bağlıdır.¹⁶⁰ Genelde matrisin sadece genel hedef, amaç ve sonuçları içermesi beklenir ve gösterge faaliyetler ayrı olarak belgelenir. Bunun temel nedenleri:

Proje Tanımı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar/Riskler
Genel Hedef: Neden yapıyoruz? Projenin çözülmesine yardımcı olacağı, katkıda bulunacağı büyük sorun	Başarı göstergeleri neler? Hedefe yaklaşıp yaklaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergeyi nerede bulacağız? Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	
Proje Amacı: Nereye ulaşacağız? Projenin yararı, sağlayacağı dönüşüm	Başarı göstergeleri neler? Amaca ulaşıp ulaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergeyi nerede bulacağız? Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	Ne gibi kısıt ve riskler var? Projenin genel hedefe katkıda bulunabilmesi için gerekli dışsal koşul
Sonuçlar/Çıktılar: Ne elde edeceğiz? Faaliyetlerin sonucunda elde edilen ve amaca ulaşmakta katkısı olacak ürünler, etkiler, hizmetler	Başarı göstergeleri neler? Sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçüleceği başarı göstergeleri	Göstergeyi nerede bulacağız? Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı	Ne gibi kısıt ve riskler var? Projenin amacına ulaşabilmesini sağlayacak çıktıların elde edilebilmesi için gerekli dışsal koşullar
Faaliyetler: Nasıl ulaşacağız? Projenin istenilen dönüşümü sağlamasında gerekli olan çıktıları üretmek için yapılan işlemler	Ne kadar kaynak gerekli? Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan beşeri ve fiziki kaynaklar	Ne kadar bütçe gerek? Projenin gerçekleşmesinde gerekli olan kaynakların sağlanacağı bütçe	Ne gibi kısıt ve riskler var? Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli dışsal koşullar
			Ön koşullar nelerdir? Projenin başlamasının önünde var olan engel ya da projenin başlamasının ön koşulu

Tablo 2.5: Mantıksal Çerçeve Matrisinin İçerdiği Bilgi

Kaynak: Aid Delivery Methods, EC, 2004, ss 73 ve Yentürk, 2005, s. 71'den derlenmiştir.

- MÇM'ni sonuçlar, amaç ve genel hedef üzerinde odaklamak,

¹⁶⁰ Tekindağ, 2005, s. 76

- Faaliyetler düzenli olarak düzeltilecek ve değiştirileceğinden Matrisi sürekli değişikliklerden korumak,
- Faaliyetlerin sunumunda değişik formatlardan faydalanmaktır. Fakat faaliyetler açıkça planlanan sonuçlarla ilişkilendirilmelidir.

Aynı şekilde, araçlar ve maliyetlerin de (girdiler ve bütçe ayrıntıları) MÇM formatına eklenmemesi daha uygundur. MÇM’nde yer almamalarına rağmen araçları ve maliyetleri faaliyetlerle, faaliyetleri de sonuçlarla mantıksal olarak ilişkilendirmek önemlidir. Basit bir matris 4 kolon ve yeterli sayıda satırdan (genellikle 3 ya da 4) oluşur. Matris örneği Tablo 2.5’te¹⁶¹ verilmiştir.

Mantıksal Çerçeve Matrisinin hazırlanması birbirini takip eden adımlardan oluşan bir süreçtir. Matrisin yeni bölümleri hazırlandıkça, daha önceden işlenen bilgi gözden geçirilmeli ve eğer gerekiyorsa düzeltilmelidir. Yine de matrisin tamamlanmasında proje tanımından başlayan (üstten aşağı), varsayımlarla (aşağıdan yukarı) ve göstergelerle devam eden ve doğrulama kaynakları ile tamamlanan genel bir sıra vardır. Bu genel sıra Tablo 2.6’da gösterilmiştir.

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef 1	8	9	
Amaç 2	10	11	7
Sonuçlar 3	12	13	6
Faaliyetler 4 (İsteğe bağlı matrise eklenir)	Eklenmez	Eklenmez	5 (İsteğe bağlı matrise eklenir)
Tablo 2.6: MÇM – Genel Doldurulma Sırası			
Kaynak: Aid Delivery Methods, EC, 2004, s. 78			

2.4.3.2 Birinci Sütun: Müdahale Mantığı

Müdahale mantığı, MÇM’nin genel amaçlara katkıda bulunması için proje çerçevesinde atılması gereken bütün adımları kapsayan ve projenin temelini

¹⁶¹ Yentürk, Aksakoğlu, 2006, s.s. 71-72

oluşturan stratejidir.¹⁶² Müdahale mantığı, değiştirilmek istenen duruma ya da çözülmek istenen soruna yapılacak müdahalenin çerçevesini ifade etmektedir.¹⁶³

Genel Hedefler: Projenin katkıda bulunacağı uzun vadeli sosyal ve ekonomik faydaları ortaya koyar. Projenin gerçekleştirilmesi üst seviyedeki hedeflere ulaşma yolunda sadece katkı sağlayacaktır.

Örnek: Nehir örneğinden hareketle, aile sağlığının ve nehir çevresindeki ekosistemin genel sağlığının iyileştirilmesine katkıda bulunmak gibi.

Proje Amacı: Projenin tamamlanması ile ulaşılmak istenen özel amaçtır. Bu amacın, projeden daha uzun ömürlü olması beklenir. Sonuç olarak, proje ile sağlanan girdilerin (mal/hizmet/inşaat vb.) sonucu olarak proje tarafları nasıl bir gelişim sağlamışlardır.

Örnek: Nehir suyunun kalitesinin iyileştirilmesi.

Sonuçlar/Çıktılar: Sonuçlar, faaliyetlerin sonunda elde edilen ürünlerdir. İyileştirilmiş veya yeni hizmetler, güçlendirilmiş kurumlar veya sistemler yaratılan istihdam ya da diğer fırsatlar, hazırlanan ya da değiştirilen mevzuatlar proje sonuçlarını temsil edebilir.¹⁶⁴ Sonuçların hepsinin tamamlanması ile proje amacına ulaşmış olur. Sonuçlar projenin hedef grupları ve faydalanıcıları ile ilişkilendirilmeli, çıktıların kimin tarafından nasıl kullanılacağı tanımlanmalıdır.

Örnek: Hane halkı ve fabrikalar tarafından doğrudan nehir sistemine aktarılan atık su hacminde düşüş sağlanması ya da atık su standartlarının oluşturulması ve etkili bir şekilde uygulanması.

¹⁶² Bilen, Kabukçuoğlu, 2005, s. 45

¹⁶³ Tekindağ, 2005, s. 78

¹⁶⁴ Karabacak, 2004 s. 71

Faaliyetler: Sonuçlara ya da çıktılara ulaşmak için yapılması gerekenlerdir. Faaliyetler genelde eylem olarak ifade edilir.

Örnek: Hane halkı ve fabrikalarda atık su ile ilgili anket düzenlenmesi, genişletilmiş kanalizasyon ağı için mühendislik şartnamelerinin tamamlanması, ihale belgelerinin hazırlanması, ihaleye çıkılması ve yüklenicinin seçilmesi, fabrikaların temiz teknolojiler kullanması için uygun teşviklerin bulunması, kamu bilgilendirme ve farkındalık programının hazırlanması ve uygulanması vb.

Nedensellik

MÇM'nin ilk sütununda, önerilen projenin müdahale mantığı olarak da bilinen araçlar sonuçlar mantığı özetlenir. Hedef hiyerarşisi şu şekilde gösterilebilir:

- Eğer yeterli girdi ve kaynaklar sağlanırsa, faaliyetler gerçekleştirilebilir;
- Eğer faaliyetler gerçekleştirilirse, sonuçlar elde edilebilir;
- Eğer sonuçlar elde edilirse, amaca ulaşılabilir;
- Eğer amaca ulaşırsa, genel hedefe katkıda bulunulabilir.

Bu mantık bölüm 2.4.3.3'te görülecek olan varsayım analizi ile test edilir ve düzeltilir.

Müdahalenin Yönetimi

MÇM, yöneticilerin proje hedeflerinin değişik seviyelerinde kontrol ettikleri seviyenin kapsamını göstermeye yardımcı olur. Yöneticiler girdiler, faaliyetler ve çıktıların temini konusunda doğrudan kontrole sahip olmalıdırlar ve projenin bu bileşenlerinin etkili yönetiminden sorumludurlar.

Yöneticiler proje amacına ulaşma konusunda etkilerini ancak sonuçların teminini sağlamak yoluyla kullanabilirler. Proje yöneticilerinin genelde projenin

genel hedef üzerine yaptığı katkı üzerinde doğrudan etkileri yoktur. Sadece söz konusu geniş kapsama katkı sağlaması çerçevesinde kalınmasını izlerler.

Dikey mantığın sahip olduğu gereklilikler ve yeterlilikler bu konunun izlenmesi için bir başka yoldur. Bu göstergeler şunlardır:

- Amaca ulaşmak genel hedefi gerçekleştirmek için gerekli, ancak yeterli değildir;
- Proje sonuçlarını üretmek amaca ulaşmak için gereklidir, ancak yeterli olmayabilir;
- Faaliyetleri gerçekleştirmek sonuçları üretmek için gerekli ve yeterlidir;
- Girdiler planlanan faaliyetleri uygulamak için gerekli ve yeterlidir.

Ancak bu genel mantığı uygularken, birçok kalkınma projesi kapsamında yönetim sorumlulukları paydaşlar arasında sıklıkla paylaşılır. Bu ortaklık yaklaşımının özünü oluşturmakla beraber asli yönetim sorumluluklarının mümkün olduğunca açık olarak belirlenmesi gerekir.

Proje Bileşenleri

Proje bileşenlerinin, özellikle büyük karmaşık projelerde, proje sonuçları, faaliyetleri ve girdileri olarak gruplandırılmaları uygun olacaktır. Bu bileşenler aynı zamanda proje stratejileri olarak da düşünülebilir. Bileşenler bir grup ölçütler baz alınarak tanımlanır. Bunlar:

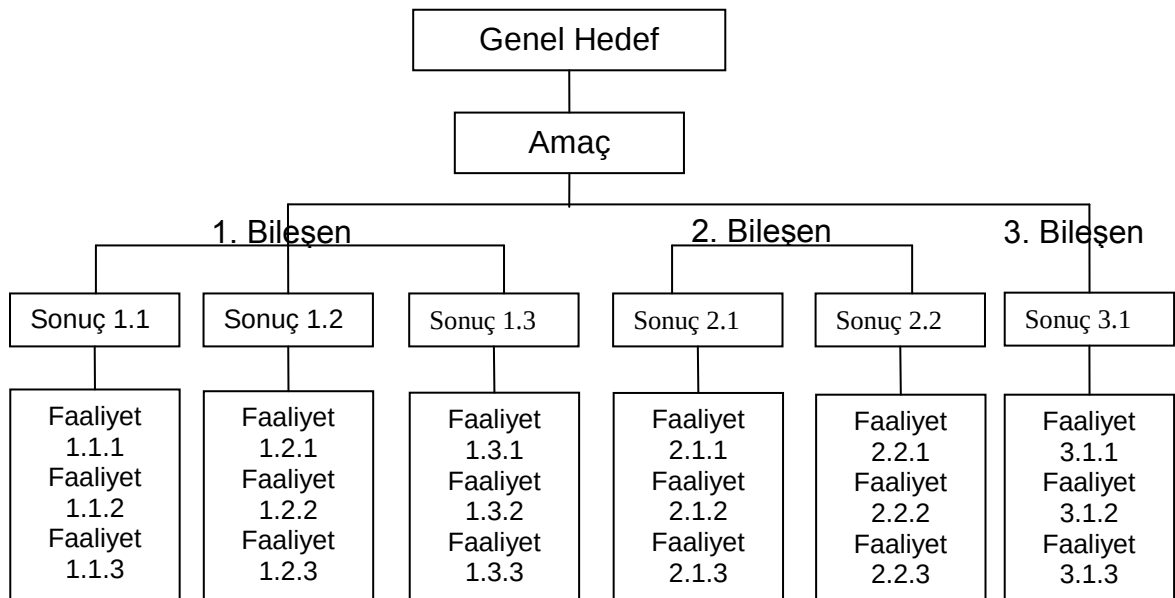
- Teknik odak – örneğin, bir atık su projesinde araştırma bileşeni, eğitim bileşeni ve mühendislik bileşeni
- Yönetim sorumlulukları/ Örgüt yapıları – örneğin kurumun tarım dairesinin yapısını yansıtmak için bir tarım projesinin genişleme, araştırma ve kredi bileşenleri

- Coğrafi konum – insan ticareti ile ilgili bir projede herbir bölge ya da ülkenin oluşturduğu bileşen
- Temel proje faaliyetlerini planlama – fizibilite çalışması, pilot test aşaması, uygulama ve sürdürme aşamalarını gerektiren kırsal altyapı projesinin her aşamasını oluşturan bileşenler

Doğal olarak değişik bileşenlerden oluşan büyük projelerde herbir bileşen için farklı proje amaçları olabilecektir. Bu da proje sonuçlarının herbir bileşene düzgün olarak dağıtılmasını sağlayacaktır.

Hedef Ağacı ve Referans Numaraları

Birinci sütunun mantıki yapısı açıklanırken hedef ağacının kullanılması daha kolay bir yol olacaktır. Bu araçlar-sonuçlar hiyerarşisini daha anlaşılır hale getirir. Referans numaralarının matriste ve doğal olarak girdiler, faaliyetler ve sonuçlarda kullanılması bu hiyerarşiyi daha berrak hale getirecektir. Referans numaralarına bir örnek Şekil 2.8'de gösterilmektedir.



Şekil 2.8: Referans Numaraları ile Hedef Ağacı

Kaynak: PCM Guidelines, 2004, EC, s.90

Örneğin:

KÖTÜ UYGULAMA	İYİ UYGULAMA
Amaç, sonuçların toplamı olarak verilir:	Amaç sonuçların çıktısı olarak verilir:
“Atık su tesisinin geliştirilmesi ve nehre doğrudan atıkların miktarının azaltılması”	“Nehir suyunun kalitesinin geliştirilmesi”
Sonuçlar:	
1.1 Nehre doğrudan gönderilen atıkların miktarında azalma	
1.2 Atık su tesislerinin standardında gelişme	
1.3 Çevresel yönetim sorumluluklarında kamu bilincinin gelişmesi	

Tablo 2.7: İyi ve Kötü Uygulamalar

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004 s.90

2.4.3.3 Dördüncü Sütun: Varsayımlar:

Bir proje stratejisi, hiçbir zaman mevcut durumun tüm yönlerini kapsayamaz. Projenin hedefleri hakkında bir seçim yapıldığı anda, birtakım dış unsurlar, proje kapsamının dışında bırakılmaktadır. Bir projenin hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilmesi gerekenler projenin başarısını etkileyen hatta belirleyen fakat projenin kontrolü dışında kalan dış faktörler haline gelirler.¹⁶⁵

Varsayımlar projenin başarısında potansiyel etkiye sahip olabilecek ancak proje yöneticilerinin doğrudan kontrolünün dışında olan dış faktörlerdir. Bu faktörler projenin uygulanmasının yanında, faydaların sürdürülebilirliğini de etkileyebilirler.¹⁶⁶ Varsayımlar mantıksal çerçevenin dikey mantığının bir parçasıdır. Bunun işleyişi şu şekildedir¹⁶⁷:

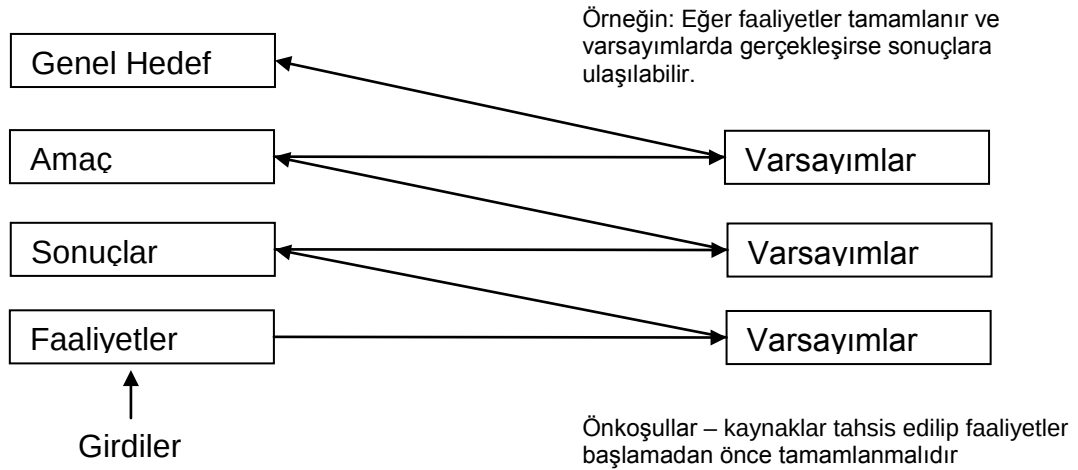
- Ön koşullar karşılandığı takdirde, araçların kullanımı ile faaliyetler başlayabilir.
- Faaliyetler gerçekleştirildiğinde, bu seviyedeki varsayımlar da beklendiği gibi olmuşsa, sonuçlara ulaşılabacaktır.

¹⁶⁵ Tekindağ, 2005, s. 87

¹⁶⁶ PCM Guidelines, EC, 2004, s.78

¹⁶⁷ Karabacak, 2004, s. 75

- Aynı seviyedeki sonuçlar ve varsayımlar gerçekleştiğinde, proje amacına ulaşılmış olur.
- Amaca ulaşıldığında ve varsayımlar gerçekleştiğinde proje tarafından genel hedefe ulaşma yönünde katkı sağlanmış olur.



Şekil 2.9: Varsayımlar ve Hedef Hiyerarşisi Arasındaki İlişki (Dikey Mantık)
 Kaynak: Bilen, Kabukcuoğlu, 2005 s.87

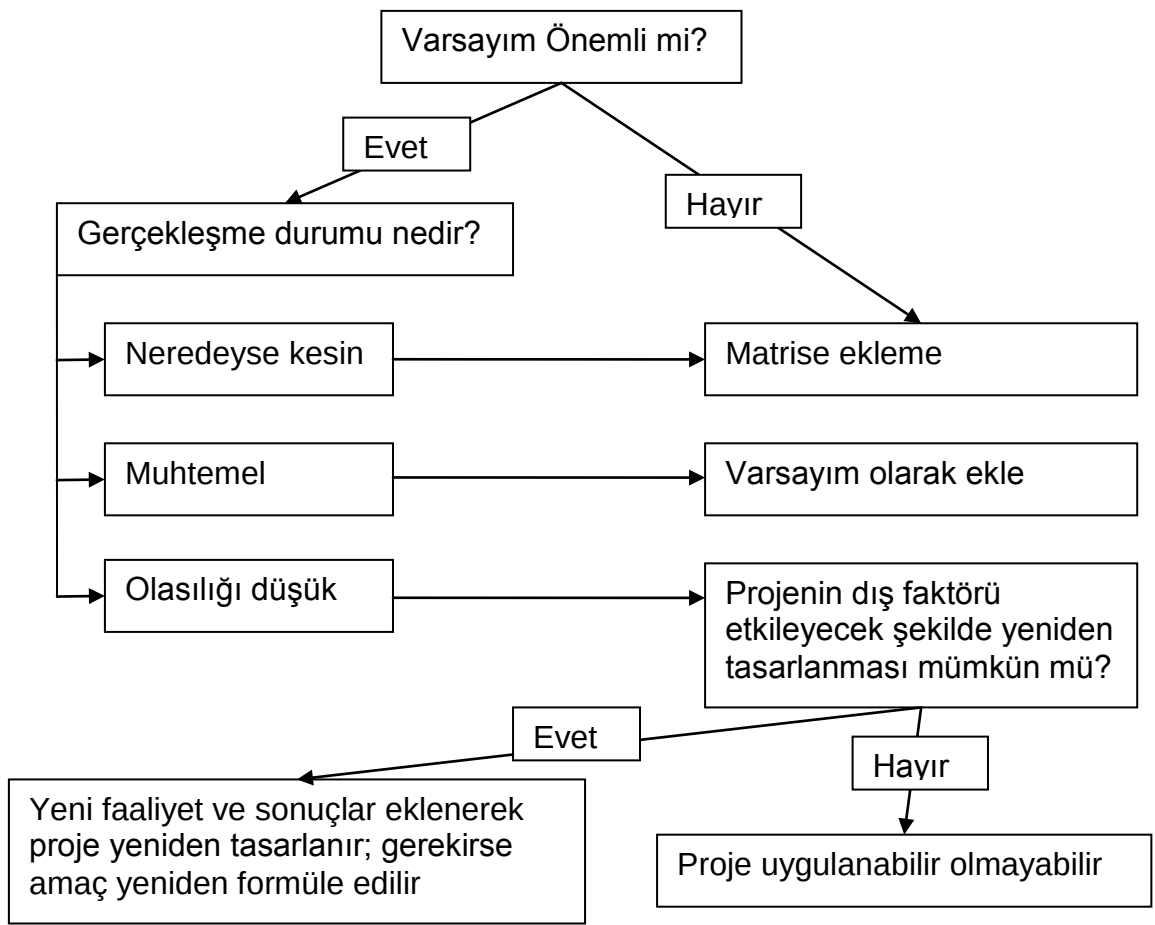
Varsayımların Tanımlanması

Varsayımlar genellikle analiz aşamasında sırasıyla tanımlanır. Paydaş, sorun, hedef ve strateji analizleri proje üzerinde etkisi olabilecek, ancak projenin doğrudan kontrol edemediği politik, kurumsal, teknik, sosyal ve ekonomik bir dizi konuyu gündeme getirir. Projenin stratejisi seçilirken, sorun ya da hedef analizinde tanımlanmış, proje uygulama stratejisinde doğrudan yer almayan, ancak projenin başarısını etkileyebilecek konular da olabilir. Paydaşlarla hedef hiyerarşisi içerisinde görüşülürken ya da fizibilite, maliyet-fayda veya çevresel etki değerlendirmesi gibi analizler yapılırken ek bazı varsayımlar belirlenebilir.

Başlangıç Varsayımlarının Ele Alınması

Varsayımların gerçekleşme olasılığının projenin uygulanabilirliği açısından daha fazla analiz edilmesi gerekir. Burada ortak bir formül yoktur ve analiz belli bir

oranda sübjektiftir.¹⁶⁸ Dış faktörlerin olasılığının ve proje için taşıdıkları önemin analizi projenin ne derece riskli olduğunun bir değerlendirmesidir. Bazı varsayımlar projenin başarısı için kritikken, bazıları marjinal öneme sahiptir. Asıl önemli olan, uygun kaynaklardan edinilen bilgiyi değişik paydaş bakış açıları ile toplamak ve değerlendirmektir. Bazı gruplar için anahtar bir varsayım, diğerleri için önem taşımayacaktır. Bu perspektiflerin paylaşılması planlama aşamasının önemli bir parçasıdır. Varsayımların öneminin değerlendirilmesinde faydalı bir yol Şekil 2.10'da gösterilen karar alma mekanizmasıdır.

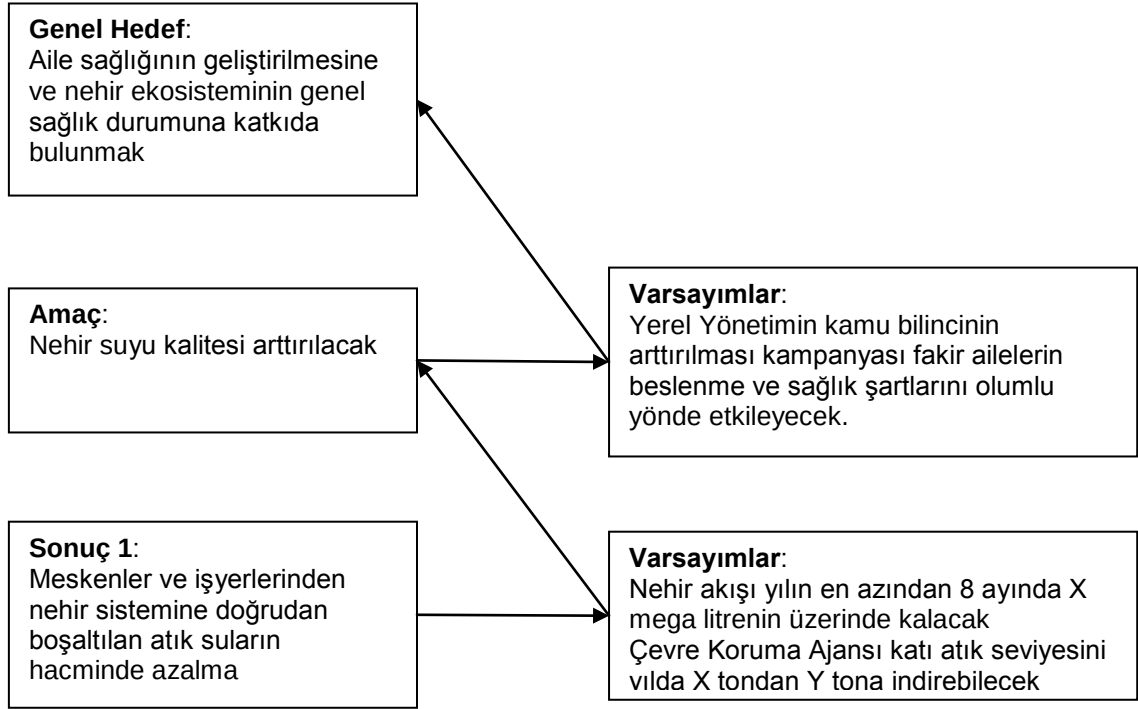


Şekil 2.10: Varsayımların Değerlendirilmesi

Kaynak: Avrupa Komisyonu 2004 s.112

¹⁶⁸ PCM Guidelines, EC, 2004, s. 79.

Varsayımlar analiz ve test edildikten sonra, projenin uygulanabilir olarak kabul edilmesiyle sadece olması muhtemel ve projenin uygulanması sırasında dikkatle takip edilebilecek varsayımlar matriste kalır. Bunlar projenin izlenmesinin ve risk yönetimi planının bir parçası olurlar. Matrise eklenebilecek varsayımlara örnek Şekil 2.11’de verilmiştir.



Şekil 2.11: Varsayımlara Örnek

Kaynak: Avrupa Komisyonu 2004 s. 114

2.4.3.4 İkinci ve Üçüncü Sütun: Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları

Projenin başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilebilmesi için, özellikle mevcut durumdaki değişikliğin ne olacağının ortaya konması ve bu bilginin doğruluğunun kontrol edilebilmesi gerekmektedir.¹⁶⁹ Bunları sağlayacak olanlar da başarı göstergeleri ve doğrulama kaynaklarıdır.

¹⁶⁹ Tekindağ, 2005, s. 99 s. 104.

Projenin tanımı ve varsayımların taslağı ortaya konduktan sonra (matrisin birinci ve dördüncü sütunları) sıra hedeflere ulaşma durumunun ölçülmesi için kullanılacak göstergelerin (sütun 2) ve bu bilgiyi sağlayacak kaynakların (sütun 3) tespitine gelir. Bu şekilde matrisin yatay mantığı oluşturulmuş olur.

Göstergeler

Objektif olarak doğrulanabilir göstergeler ölçülebilir bir şekilde (nitelik, nicelik ve zaman) proje hedeflerini tanımlar. Göstergelerin belirlenmesi genel hedefler, proje amacı ve ara hedeflerin özelliklerini netleştirmeye ve hedeflere ulaşabilirlik durumunun kontrol edilmesine yardımcı olurken, projenin izleme ve değerlendirme sisteminin oluşturulmasını destekler.¹⁷⁰ Göstergeler sürekli olarak ölçülebilir ve aynı zamanda kabul edilebilir bir maliyette olmalıdırlar. İyi bir göstergenin özellikleri şunlardır:

- **Özgün (Specific):** Ölçeceği hedefin özelliklerine uygun, ona özel olmalıdır.
- **Ölçülebilir (Measurable):** Niceliksel ve niteliksel olarak ölçülebilir olmalıdır.
- **Ulaşılabilir (Available):** Kabul edilebilir bir maliyette sağlanabilmelidir.
- **İlgili (Relevant):** Yöneticilerin ihtiyaçları ile ilgili olmalıdır.
- **Sürelili (Time-bound):** Hedefe ne zaman ulaşılacağına dair bilgi içermelidir.

Ayrıca, göstergeler birbirlerinden bağımsız olmalı, müdahale mantığına göre sadece bir hedefle ilgili olmalıdır. Örnek olarak, sonuç seviyesindeki göstergeler faaliyet düzeyinde belirtilenlerin bir özeti olmamalı, uygulanan faaliyetlerin ölçülebilir sonuçlarını tanımlamalıdır.

¹⁷⁰ PCM Guidelines, EC, 2004, s. 80

Genellikle her hedef yargısı için birden fazla gösterge tanımlamak gerekecektir. Bazı göstergeler niceliksel olabilecekleri gibi bazıları da, bunlara tamamlayıcı olarak niteliksel olacaklardır. Ancak çok fazla gösterge belirlemekten de kaçınmak gereklidir. Buradaki temel prensip proje yöneticileri ve projeyi değerlendirenlere hedeflere ulaşma durumu ile ilgili bilgi sağlayacak yeterlilikte göstergenin sunulmasıdır.

“Objektif olarak doğrulanabilir” teriminden kasıt, toplanacak bilginin kim toplarsa toplansın aynı olmasıdır. Bilgi kişiden kişiye değişmemelidir. Bunu sağlamak niceliksel göstergelere oranla niteliksel olanlarda daha zor olacaktır.

Göstergeler genelde formüle etme aşamasında belirlenir, ancak bazı durumlarda tanımlama aşamasında da belirlendikleri olur. Ancak uygulama sırasında da ihtiyaca göre gözden geçirilmeleri sözkonusu olabilecektir.

Tablo 2.8 özetle, değerlendirmede hedef hiyerarşisi ile göstergeler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Mantıksal Çerçeve Terminolojisi	Gösterge Terminolojisi
Genel Hedef	Etki göstergeleri
Amaç	Sonuç göstergeleri
Sonuç	Çıktı göstergeleri

Tablo 2.8: Mantıksal Çerçeve ve Gösterge Terminolojileri Arasındaki İlişki

Kaynak: Worldbank, 2000 s.75

Doğrulama Kaynakları

Doğrulama kaynakları göstergeleri kontrol etmeyi sağlayan belge, rapor ve diğer kaynaklardır.¹⁷¹ Doğrulama kaynakları göstergelerin tanımlandığı zaman belirlenmelidir. Göstergelerin gerçekçi olarak kabul edilebilir bir zaman, para ve

¹⁷¹ Bilen, Kabukçuoğlu, 2005, s.54

aba çerçevesinde ölçüm yapıp yapmadığını test ederler. Doğrulama kaynakları şunları ortaya koymalıdır:

- Bilginin nasıl toplandığını (idari kayıtlar, özel çalışmalar, anketler, gözlemler), nasıl raporlandığını (ilerleme raporları, proje hesapları, resmi istatistikler, sertifikalar vb.)
- Bilgiyi kimin topladığını ya da kimin sunduğunu (proje ekibi, sözleşmeli anket ekibi, kamu görevlileri vb.)
- Ne zaman ve ne sıklıkla saptandığını (yıllık, aylık, haftalık)

Kurumsal olarak hedefleri güçlendirmek için paralel sistemlerden kaçınmak ve ek maliyetleri engellemek gereklidir. Öncelikle bilgiyi mevcut sistemlerle sağlamak ya da en azından sistemleri geliştirerek sağlamak yoluna gidilmelidir. İstatistik ofisleri, yerel araştırma kuruluşları ya da yerel idare kayıtlarından faydalanılabilir. En önemli olan nokta bilginin toplanması için yeni bir sistem kurmaktan çok mevcut sistem ya da kaynakları kullanmaktır.

Genellikle bilginin karmaşıklığı ve maliyeti arasında doğrudan bir ilişki vardır. Eğer bir gösterge çok maliyetli ise daha ucuz, basit ve daha dolaylı bir gösterge ile değiştirilmelidir. Örneğin, çiftçi gelirleri üzerine ayrıntılı bir anket yapmanın yerine, örnek çalışmalar vasıtasıyla hane halkı varlıklarındaki değişimler üzerine bir değerlendirme yapmak daha pratik olacaktır.

Genel Hedef Seviyesinde Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları

Projenin genel hedefi projenin özel seviyede müdahalesini daha geniş düzeyde bir politika ve programla ilişkilendirmeli ve projenin katkıda bulunduğu daha uzun dönemi kalkınma hedeflerini göstermelidir. Bu nedenle projenin katkıda bulunduğu genel hedefle ilgili bilgiyi toplamak sadece o projenin sorumluluğunda değildir. Ancak, proje plancıları için politika ya da sektör göstergelerini ve bu bilginin nasıl toplanacağını belirlemek önemlidir. Bu proje

yöneticilerinin politika ya da sektör kapsamı hakkında bilgi sağlamalarına ve daha uzun dönemli bir odağa sahip olmalarına yardımcı olur.

Proje yöneticisi açısından sonuç ve amaç göstergeleri ve bunların doğrulama kaynakları en önemli olanlardır. Nehir suyu kirlenmesi örneğinde amaç seviyesinde verilebilecek muhtemel göstergeler ve doğrulama kaynakları Tablo 2.9'da gösterilmiştir.

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Kaynakları
Amaç Nehir suyu kalitesinin geliştirilmesi	Gösterge: ağır metal bileşeni konsantrasyonu ve işlenmemiş atıklar Nicelik: yıllık bazda %25 düşürülmesi Nitelik: ulusal sağlık/kirlenme kontrol standartlarını karşılaması Zaman: 2007'nin sonuna kadar	Çevre Koruma Ajansı ve Nehir İdaresi tarafından yapılan ve Valiye ve Çevre Bakanına sunulan haftalık su kalitesi araştırmaları.

Tablo 2.9: Amaç Seviyesinde Göstergeler ve Doğrulama Kaynakları

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004 s.94

2.4.3.5

Taslak Mantıksal Çerçeve Matrisi'nin Tamamlanması

Planın hazırlanmasının bu aşamasında mantıksal çerçeve taslak halindedir ve faaliyetlerin, kaynakların ve maliyetlerin analiz edilmesi ile tamamlanır. Matrisin temel bileşenleri hazırlanırken paralel olarak bu analizler de yapılır ve matris buna uygun olarak gözden geçirilir ve gerekli noktalarda düzeltme yapılır. Bu noktada, müdahale mantığının bütünlüğü ve yeterliliği, göstergeler ve doğrulama kaynaklarının güvenilirliği ve erişilebilirliği, ön koşulların gerçekçiliği, varsayımların kapsayıcılığı ve gerçekçiliği gözden geçirilir.¹⁷²

¹⁷² Albayrak, 2005, s. 55

Bir mantıksal çerçeve matrisinin temel bileşenleri ile ilgili bir örnek¹⁷³ Tablo 2.10'da verilmiştir.

Proje Tanımı	Göstergeler	Doğrulama Araçları	Varsayımlar
Genel Hedef Aile sağlığının geliştirilmesine ve nehir ekosisteminin genel sağlık durumuna katkıda bulunmak	Özellikle nehir civarında yaşayan düşük gelirli aileler arasında görülen su kaynaklı hastalık, deri enfeksiyonları ve kan rahatsızlıklarında 2008'e kadar %50 azalma	Doğum ve çocuk kayıtlarını da içeren belediye hastane ve klinik kayıtları, sonuçların çevre raporları ile sunulması	
Amaç Nehir suyu kalitesini arttırmak	2007'nin sonuna kadar ağır metal bileşeni konsantrasyonu ve işlenmemiş atıkların yıllık bazda %25 düşürülmesi ve ulusal sağlık/kirlenme kontrol standartlarını karşılaması	Çevre Koruma Ajansı ve Nehir İdaresi tarafından yapılan ve Valiye ve Çevre Bakanlığına sunulan haftalık su kalitesi araştırmaları.	-Yerel İdarenin yürüttüğü kamuyu bilinçlendirme kampanyasının ailelerin beslenme ve hijyen koşulları üzerinde olumlu etkilerde bulunması - Balık kooperatiflerinin üyeleri arasında balık yuvalama alanlarında avlanmayı sınırlaması
Sonuç 1 Meskenler ve işyerlerinden nehir sistemine doğrudan boşaltılan atık suların hacminde azalma	2006 sonuna kadar fabrikaların atık sularının %70'i ve meskenlerin atık sularının %80'inin tesislerde işlenmesi	Belediye tarafından yapılan yıllık mesken ve fabrika araştırması	- Nehir akışı yılın en azından 8 ayında X mega litrenin üzerinde kalacak - Nehir üst akıntı kalitesinin sabit kalması
Sonuç 2 Atık su tesislerinin standartlarını oluşturmak ve etkili olarak uygulamak	4 mevcut tesisin Çevre Koruma Ajansı standartlarını ağır metal ve atık içeriği açısından karşılaması	Çevre Koruma Ajansı denetim raporları	Çevre Koruma Ajansı katı atık seviyesini yılda X tondan Y tona indirmede başarılı olması

Tablo 2.10: Taslak Mantıksal Çerçeve Matrisi Örneği

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004 s.98

¹⁷³ PCM Guidelines, EC, 2004, s. 84

2.4.4 Faaliyet, Kaynak ve Maliyet Takvimleri

2.4.4.1 Genel Bakış

Faaliyetler projenin amacına ulaşması ve istenilen dönüşümün sağlanması için gerekli olan sonuçlara ulaşmak üzere yapılması gereken bütün işlerdir.¹⁷⁴ Her faaliyet somut bir işi tanımlar. Bu işlemler etki, ürün, hizmet şeklinde bir çıktı yaratır. Bu çıktılar sayesinde faaliyetler istenen değişimi gerçekleştirmeyi planlar. Faaliyet Planı proje faaliyetlerini analiz etmek ve grafiksel olarak göstermek için kullanılan bir formattır. Faaliyetlerin mantıksal sıralarını, beklenen sürelerini ve birbirleri ile olan bağlarını belirtmeye yarar ve yönetim sorumluluklarının dağıtımı için temel oluşturur. Faaliyet planının örneği Şekil 2.12'de görülebilir. Faaliyet Planının hazırlanması ile kaynak ayrıntıları ve maliyet planlaması yapılabilir. Faaliyet ve kaynak planlarının fizibilite çalışması sırasında hazırlanması gerekir. Bu bilgi olmadan fizibilite, özellikle maliyet-fayda analizinde değerlendirilemez.

Gerekli olan ayrıntı seviyesi projenin doğasına ve kapsamına, proje döngüsündeki aşamasına ve beklenen uygulama genişliğine bağlıdır. Planlama aşamasında faaliyet belirlenimleri geçicidir ve özellikle de faaliyetlerin başlama tarihi tasarımdan çok sonra başlıyorsa anlamsız olacaktır.

¹⁷⁴ Yentürk, Aksakoğlu, 2006, s.55

Faaliyet Planı			Yıl 1				Yıl 2				Yıl 3			
Ref No	Sonuçlar ve Faaliyetler	Sorumluluk	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1.1	Doğrudan nehir sistemine aktarılan atık su hacminde azalma													
	Faaliyetler													
1.1.1	Hane halkı ve fabrikalarda atık su ile ilgili anket düzenlenmesi	Anket Firması 1.Yüklenici	→											
1.1.2	Geniştirilmiş kanalizasyon ağı için mühendislik şartnamelerinin tamamlanması	Mühendislik Fir. 2.Yüklenici	→	→										
1.1.3	İhale belgelerinin hazırlanması, ihaleye çıkılması ve yüklenici seçilmesi	MFİB Faydalanıcı Kurum			→	→								
1.1.4	Temel işlerin uygulanması ve izlenmesi	Faydalanıcı Kurum 3.Yüklenici					→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.5	Fabrikaların temiz teknolojiler kullanması için uygun teşviklerin bulunması	Çevre ve Orman Bakanlığı				→	→	→	→					
1.1.6	Teşvik programının tasarımı ve uygulanması	Çevre ve Orman Bakanlığı, Belediye							→	→	→	→	→	→
1.1.7	Kamu bilgilendirme ve farkındalık programının hazırlanması ve uygulanması	Belediye			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.8	Vb.													

Şekil 2.12: Faaliyet Planı Örneği

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004 s.110

2.4.4.2 Faaliyet Takvimi İçin Kontrol Listesi Hazırlama

Mantıksal Çerçeve Matrisi tamamlandığında, tanımlanan faaliyetlerin zamanlama, bağımlılık ve sorumluluk açılarından daha ayrıntılı analizi için kullanılması mümkün olacaktır. Format projenin beklenen süresine ve ayrıntı seviyesinin kullanışlı ve pratik olacak şekilde sağlanabilmesine bağlıdır. İlk yıl faaliyetleri detaylandırılabilirken, daha sonraki faaliyetler geçici olabilir. Bu ayrıntı tahminler daha sonra proje yönetimi tarafından gözden geçirilecektir. Ayrıntılı faaliyet planının hazırlanmasında kullanılan adım yaklaşımı şu şekildedir:

Adım 1 – Temel Faaliyetlerin Listelenmesi: Mantıksal Çerçeve analizinde belirtilen temel faaliyetler proje sonuçlarının elde edilmesi için yapılması gerekenlerin bir özetidir. Bu nedenle, ana faaliyetlerin sıralanması ve süresini belirleyen faaliyet planının hazırlanmasında temel oluştururlar.

Adım 2 – Faaliyetlerin Yönetim Görevlerine Bölünmesi (Faaliyetlerin ayrıntılandırılması): Faaliyetlerin görevlere bölünmesindeki amaç daha kolay organize edilmeleri ve yönetilebilmeleridir. En yaygın hata, fazla ayrıntılandırmadır. Planlamacı gerekli zaman ve kaynakları öngörür ve sorumlulukların dağıtılması için gerekli ayrıntıyı edinir edinmez ayrıntılandırmayı durdurmalıdır.¹⁷⁵

Adım 3 – Sıranın ve Bağımlılıkların Belirlenmesi: Faaliyetler yeterli ayrıntıya bölündükten sonra hangi sıra ile yapılacakları belirlenir. Ayrıca, bir faaliyetin başlamasının bir diğerinin tamamlanması ya da başlamasına bağımlı olup olmadığı belirlenir. Faaliyetler arasında eşzamanlı ve birbirine bağlı olarak yürütülen faaliyetlerin doğru şekilde belirlenmesi faaliyetlerin süresi açısından çok önemlidir.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Bilen, Kabukçuoğlu, 2005, s.62

¹⁷⁶ Tekindağ, 2005, s.115

Adım 4 – Faaliyetlerin Başlama, Uygulanma ve Bitiş Zamanlarının Tahmin Edilmesi: Faaliyetlerin ne kadar sürede tamamlanacağı belirlenir, tahmini başlangıç ve bitiş tarihleri ortaya konur. Bu tahminin gerçekçi olabilmesi için teknik bilgi ve tecrübeye sahip personele danışılması gereklidir.

Adım 5 – Temel Faaliyetlerin Planlarının Özetlenmesi: Her bir alt faaliyetin süreci belirlendikten sonra ana faaliyetlerin başlangıç, uygulanma ve bitiş zamanları ortaya konur.

Adım 6 – Kilometre Taşlarının Belirlenmesi: Kilometre taşları projenin izlenmesi ve yönetilmesi için temel oluşturur. İlerlemenin ölçülmesine yardım eden ve proje ekibi için bir hedef oluşturan olaylardır. En temel şekliyle bunlar herbir faaliyetin tamamlanacağı öngörülen tarihlerdir.

Adım 7 – Uzmanlıkların Tanımlanması: Görevler tanımlandıktan sonra bunlar için ne tip bir uzmanlık gerekeceği de belirlenir. Çoğu zaman eldeki uzmanlık önceden bilinmektedir. Ancak, bu yine de eldeki insan kaynakları ile planın uygulanabilirliğinin bir kontrolü olacaktır.

Adım 8 – Görevlerin Ekip Arasında Dağıtılması: Görev dağılımı ile kilometre taşlarına ulaşma sorumlulukları da belirlenir. Bu nedenle, bu son adım kimin neyi yapacağından daha çok şey ifade eder.

2.4.4.3 Kaynak ve Maliyet Planları Hazırlama

Maliyet tahminleri bütçeleme ile yapılır. Projenin onayı üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Faaliyet listeleri her faaliyet için gereken kaynaklar belirlenerek bir kaynak planı haline dönüştürülür. Toplam ve özet maliyet bilgileri ortaya konur. Böylece toplam maliyetler, maliyet planları, akış maliyetler ve özel olarak herbir faaliyet için gereken maliyetler ortaya konmuş olur. Kaynak Planlarına örnek Şekil 2.13'te görülmektedir.

Ref	Faaliyetler/Girdiler	Birim	Planlama Periyodu Çeyreği				Birim Maliyet	Fon Kaynağı	Maliyet Kodu		Planlama Periyodu Maliyeti				Proje Toplamı	Yıllık Tekrarlayan Maliyetler
	Faaliyetler		Q1	Q2	Q3	Q4			EC	TR	Q1	Q2	Q3	Q4		
1.1	Planlama Biriminin Kurulması															
	Ekipman															
	Bilgisayar	Adet	2	2			1000		3,4	A/1.3	2000	2000	-	-	4000	
	Fax Modem	Adet	1				500		3,4	A/1.3	500	-	-	-	500	
	Mobilya	Takım	1				3000		3,4	A/1.3	3000	-	-	-	3000	
	Ücretler															
	Ortaklar	Sayı/ay	4	4	4	4	200		5,2	B/2.1	800	800	800	800	3200	3200
	Ofis Personeli	Sayı/ay	2	3	3	3	100		5,2	B/2.1	200	300	300	300	1100	1100
	Vb.															

Şekil 2.13: Kaynak Planı Örneği

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004 s.116

2.4.5 Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nın Proje Döngüsü Sırasında Kullanılması

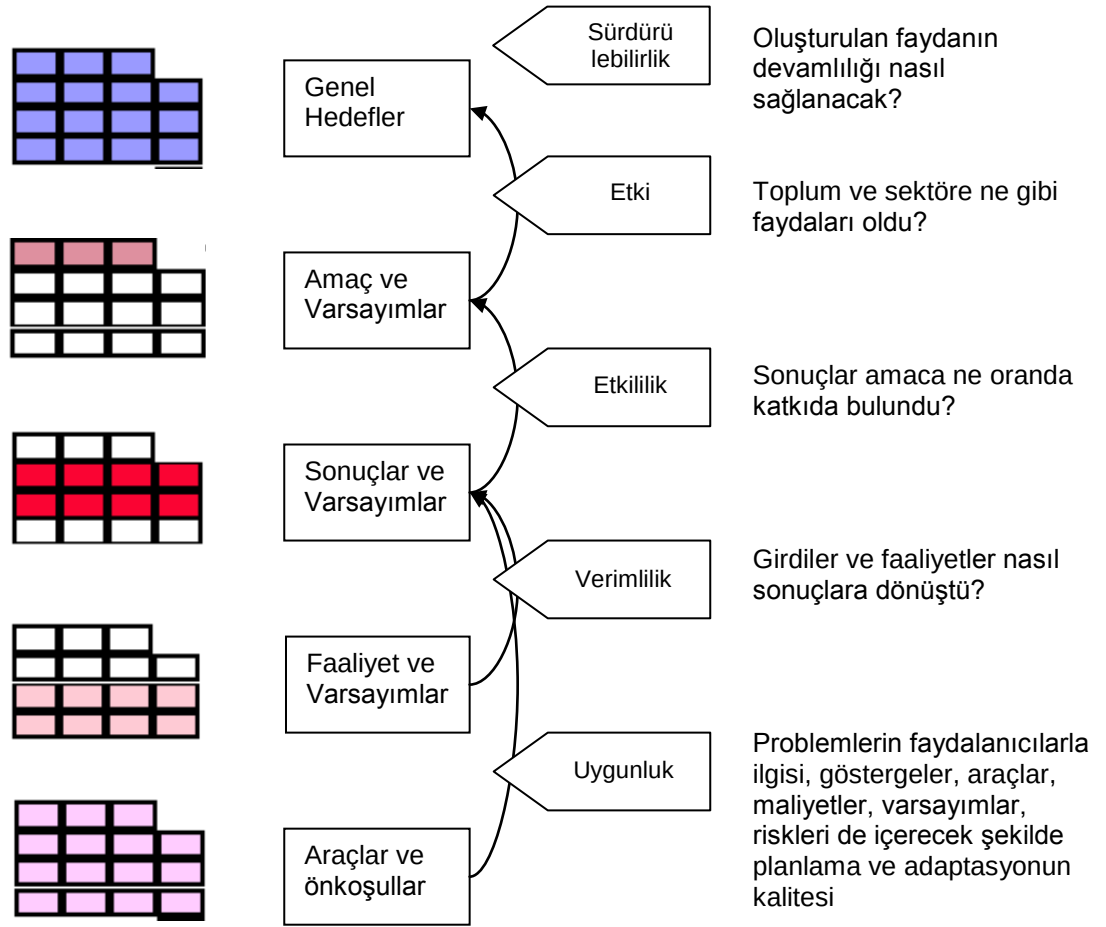
Proje döngüsünün değişik aşamalarında kullanılan MÇY'nın projenin formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarında kullanımına ilişkin özet bilgi Tablo 2.11'de verilmiştir.

Proje Döngüsü Aşaması	Kullanım
Formüle Etme	- MÇM temel proje bileşenlerini standart bir formatta verir ve bu şekilde önerilen yatırımların kapsamını değerlendirmekle sorumlu olanlara yardım eder. - MÇY'nı oluşturan araçlar önerilen projenin ayrıştırılmasına ve projenin uygulanabilirliğinin testine imkân verir. - MÇM'nde belirlenen hedefler, faaliyet, kaynak ve maliyet tahminleri ile birlikte gerekli olan maliyet-fayda analizinin yapılmasına imkân verir. - Maliyet planları nakit akış uygulamalarına değerlendirilmesine ve Finansman Anlaşmasının kapsamının belirlenmesine imkân sağlar.
Uygulama	- MÇM beklenen hedefleri belirterek hazırlanacak kontratlara temel oluşturur, ayrıca proje yöneticilerinin ve diğer paydaşların sorumluluk ve hesap verebilirlik seviyelerine de temel olur. - MÇM daha ayrıntılı faaliyet planlarının hazırlanmasına temel oluşturur. - Göstergeler ve doğrulama araçları proje yöneticileri tarafından uygulanacak olan ayrıntılı izleme ve değerlendirme planının çerçevesini oluşturur. - Varsayımlar faaliyet risk yönetimi planı için temel oluşturur. - Sonuçlar, Göstergeler ve Doğrulama Araçları (ayrıca faaliyetler, kaynaklar ve maliyetler) proje ilerleme raporlarının hazırlanmasında çerçeveyi oluşturur. - MÇM ve diğer planlar uygunluklarının devamlılığı açısından sürekli olarak gözden geçirilmelidir.
Değerlendirme ve Denetim	- MÇM değerlendirme için çerçeve oluşturur. Çünkü neye ulaşılacağına dair bilgiyi (sonuçlar ve amaç) bu kazanımların nasıl doğrulanacağına dair verileri (göstergeler ve doğrulama araçları) ve bunların hangi şartlarda oluşabileceğine dair öngörülerini (varsayımlar) içerir. - MÇM İş tanımları, değerlendirme çalışmaları ve performans denetimleri için gerekli yapıyı sağlar.

Tablo 2.11 MÇY'nın Proje Döngüsü Yönetiminde Kullanımı

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004 s. 120

Mantıksal Çerçeve hedef hiyerarşisi ve temel değerlendirme ölçütleri arasındaki ilişki ise Şekil 2.14’te gösterilmektedir.



Şekil 2.14: Değerlendirme Ölçütleri ve MÇ Seviyeleri

Kaynak: Tekindağ, 2005 s. 87

2.4.6 Bağlantılı ya da İç İç Matrisler

İç İç Mantıksal Çerçeve Terimi politika, sektör, program ve proje hedefleri arasındaki bağıntıyı ortaya koymak için kullanılır. Genel politikanın sonuçları programların amaçları ve projelerin genel hedeflerini oluşturmaktadır. Projenin gerçekleştirilmesi ile program hedeflerine, programların tamamlanması ile de politika hedeflerine ulaşılması amaçlanır.¹⁷⁷ Bağlantılar Şekil 2.15’teki nehir bölgesi örneği ile gösterilmiştir.

¹⁷⁷ PCM Guidelines, EC, 2004, s. 94

Politika	Program	Proje
Genel Hedef: Nehir bölgesinde yaşayanların sosyal ve ekonomik durumlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmak		
Amaç: Nehir bölgesinde yaşayanların sağlık ve eğitim şartlarının iyileştirilmesi, gelirlerinin artırılması	Genel Hedef: Nehir bölgesinde yaşayanların sağlık ve eğitim şartlarının iyileştirilmesi, gelirlerinin artırılmasına katkıda bulunmak	
Sonuç: Hedef bölgede aile sağlığının ve nehir eko sisteminin genel sağlık şartlarının iyileştirilmesi	Amaç: Aile sağlığının geliştirilmesine ve nehir eko sisteminin genel sağlık şartlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmak	Genel Hedef: Aile sağlığının geliştirilmesine ve nehir eko sisteminin genel sağlık şartlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmak
	Sonuç: Nehir suyu kalitesinin artırılması	Amaç: Nehir suyu kalitesini arttırmak
		Sonuçlar: 1. Meskenler ve işyerlerinden nehir sistemine doğrudan boşaltılan atık suların hacminde azalma 2. Atık su tesislerinin standartlarını oluşturmak ve etkili olarak uygulamak

Şekil 2.15: İç İç Matrisler

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2004 s. 89

2.5 KURUMSAL KAPASİTE DEĞERLENDİRMESİ

Kurumsal kapasite değerlendirmesi, uygun proje ortaklarının tespiti ve bu kurumların hizmet sağlama ve uygulama kapasitelerinin değerlendirilmesine yardımcı olur. Projenin ilgili ve uygulanabilir müdahalelerini belirleyip, tasarlar ve bunların kimler tarafından gerçekleştirileceğini ve yerel destek gerekip gerekmediğini ortaya koyar. Ayrıca, kurumsal yeterlilik, hesap verebilirlik ve şeffaflığı da içeren iyi yönetim değerlendirmesini destekler. Bu konuyla ilgili ayrıntılı bilgi

Avrupa Komisyonu'nun Proje Döngüsü Yönetimi Rehberinde yer almaktadır.¹⁷⁸

2.6 İZLEME, GÖZDEN GEÇİRME VE RAPORLAMA

2.6.1 Amaç

İzleme, gözden geçirme ve raporlama, projenin fiziksel ve finansal uygulanışı ve sonuçlara erişme durumları hakkında bilginin toplanması, analizi, iletilmesi ve kullanımını gerektiren temel yönetim sorumluluklarıdır.¹⁷⁹ İzleme, proje uygulaması sırasındaki başarı ve problemlerin tanımlanmasını sağlar. Uygulamanın desteklenmesi için, proje yönetiminde karar alma mercilerinin zamanında bilgilendirilmesini temin eder. Kullanılan kaynaklar ve ulaşılan sonuçlar hakkında hesap verebilirliği destekler. Paydaş farkındalığını ve katılımı artırır, proje çıktılarının değerlendirilmesini ve faaliyet ile harcamaların denetimini kolaylaştırır.

2.6.2 Tanımlar

2.6.2.1 İzleme

İzleme proje gelişimi hakkında bilginin toplanması, analizi, iletilmesi ve kullanılmasıdır. İzleme proje uygulamasındaki zayıflıkları ve güçlükleri ortaya koymak, personelin problem çözümüne yöneltmek, performansı arttırmak amacındadır. Proje gelişimi hakkında derlenen bilgi çeşitlidir:

- Girdilerin temini, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve sonuçların elde edilmesi gibi fiziksel gelişim ile paydaş katılımı ve yerel kapasite artırımı gibi sürecin kalitesi,
- Bütçe ve harcamalarla ilgili finansal gelişim,

¹⁷⁸ PCM Guidelines, EC, 2004, s. 95

¹⁷⁹ Aid Delivery Methods, EC, 2004, s. 100

- Proje faaliyetleri hakkında hedef grupların ilk tepkileri

2.6.2.2 Gözden Geçirme

Düzenli gözden geçirmeler proje uygulayıcılarına ve diğer ana paydaşlara izleme ile toplanan bilginin daha ayrıntılı analiz edilmesi fırsatını verirler. Gözden geçirmelerin temel amacı, bilgi paylaşımı, ortak kararlar alma ve projenin uygun bölümlerini yeniden planlamadır.

2.6.2.3 Değerlendirme

Projenin verimliliği, etkililiği, etkisi ve sürdürülebilirliği hakkında yapılan inceleme sonucu verilen yargıdır. İzlemeden daha geniş bir kapsama sahiptir. İzleme proje boyunca sürekli yapılırken, değerlendirme genelde proje ortasında ya da proje tamamlanınca proje ile ilgili tüm bileşenler ve belgelerin incelenmesi ile yapılır. Genel olarak dış/bağımsız personel tarafından yapılır ve izlemenin aksine sadece proje yöneticilerince değil, planlamacılar ve politika yapımcıları dahil çok daha geniş bir kitle tarafından sonuçları kullanılır.

2.6.3 İyi Uygulama İlkeleri

- Proje taraflarının tümüne kendileriyle ilgili düzenli bilgi temini,
- Yerel bilgi sistem ve kaynaklarının kurulması,
- Sadece gereken miktarda bilginin toplanıp işlenmesi,
- Bilginin kalitesinin maliyet-etkin bir biçimde değişik kaynaklardan ve birden fazla metotla toplanarak arttırılması,
- Performansın nasıl değerlendirileceğine ilişkin bir planın olması.

2.6.4 İzleme Sisteminin Temel Aşamaları

- Proje kapsamının, paydaşlarının, kurumsal kapasitenin, proje hedeflerinin ve kaynakların belirlenmesi,

- Kurumsal ilişkilerin, yönetim örgütlerinin ve kapasite kısıtlarının anlaşılır şekilde ortaya konması,
- Proje yöneticilerinin ve diğer temel paydaşların bilgi ihtiyaçlarının tespiti,
- Mevcut bilgi toplama sistem ve süreçlerinin gözden geçirilmesi,
- Uygun olduğu sürece, izleme sistem rehberleri ve formatlarının geliştirilmesi ve tasarımı,
- Sistem geliştirme ve uygulamanın desteklenmesi için eğitim ve kaynak sağlanması.

2.6.5 İzlemede Kullanılan Araçlar

a) Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı: “Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı” etkili bir izleme sisteminin temel araçlarından biridir. Bu yaklaşımın ana bileşenleri mevcut durum analizi, mantıksal çerçeve matrisi, faaliyet takvimleri ve kaynak ve bütçe planlarıdır.

b) Risk Yönetimi: Proje hedeflerine ulaşma durumu çoğu zaman proje yönetiminin kontrolü dışındaki etkilere açıktır. Bu nedenle projeyi etkileyebilecek dış etkenlerin, varsayımların gerçekleşme durumlarının ve ortaya çıkabilecek risklerin takip edilmesi ve bu risklerin yönetilerek azaltılması önem arz etmektedir.

c) Performans Bilgisi Oluşturmak için Temel Veri Analizleri: Proje ile ilgili niceliksel veri, planlama, gerçekleşen faaliyet ve sonuçlar karşılaştırılarak, yüzdeler ve oranlar hesaplanarak, trendler ve dönemler arası karşılaştırmalar yapılarak, bölgesel ya da hedef gruplararası sapmalar belirlenerek, tespit edilir ve sunulur.

d) İzleme Ziyaretleri: İzleme faaliyetleri çoğu zaman projenin yürütüldüğü mekana yapılacak olan ziyaretleri de içerir. Bu ziyaretlerde proje ile ilgili

belgeler gözden geçirilir, proje ekibi ile görüşülür, kullanılan metotlar öğrenilir ve somut çıktılar hakkında bilgi toplanır.

e) Proje Ekibi ve Diğer Paydaşlarla Görüşmeler: Projenin yürütüldüğü mekânın yanı sıra proje ile ilgili paydaşlarla yapılan görüşmelerde projenin sorunlarını ve gelişimini tespit için kullanılan yöntemdir.

f) İdari Kayıtların Gözden Geçirilmesi: Gelir ve harcamalarla ilgili finansal kayıtlar, personel sayısı, yerleşimi, alınan eğitimler ve performansları ile ilgili bilgiler, tedarik ve envanterlerle ilgili kayıtlar, periyodik olarak gözden geçirilir.

g) İzleme Toplantıları: Genellikle proje yönetimi ile doğrudan ya da yakından ilgili tarafların katılımıyla yapılan toplantılardır. Proje gelişimi aktarılır. Bilgi fikir paylaşımı yapılır. Sorunlara çözüm aranır ve gelecekteki adımlar planlanır.

h) Raporlar: Proje ile ilgili gelişmelerin ve özellikle de sorunların proje ile ilgili taraflara aktarılmasında çok önemli yer tutan bir yöntem de raporlama mekanizmasıdır. Raporlar genel olarak sonuçlara ulaşma yönünde ilerlemeye odaklanır, gerçekleştirilmiş faaliyetleri ve kullanılan girdileri sıralar, performansın değerlendirilebilmesi için oluşturulmuş planlarla gelişmeyi karşılaştırır, plandan sapmaları açıklar ve düzeltici eylemleri ya da yapılması gerekenleri tavsiye eder. Raporlar başlangıç raporları, ilerleme ya da izleme raporları, yıllık planlar ve final raporlarından oluşur. Bunların en önemlisi proje yürütülürken ortaya konan izleme raporlarıdır. İzleme raporlarının genel içeriği şunlardan oluşur.

- Giriş: Temel proje bilgileri (isim, yer, amaç, süre...vb.), projenin rapor zamanındaki durumu, raporu kimin hazırladığı.
- Yönetici özeti ve tavsiyeler: Ana konuların özeti ve karar alıcıların dikkatine sunulan tavsiyeler.

- İlerlemenin ve performansın gözden geçirilmesi: Politika ya da program içeriği, hedeflere ulaşma yönünde durum, yapılan faaliyetler, kullanılan bütçe ve kaynaklar.
- Risk ve varsayımların durumu: Güncellemeler, yönetim ve koordinasyon düzenlemeleri, finansman düzenlemeleri ve temel kalite ve sürdürülebilirlik konuları.
- Sonraki dönemde yapılacaklar: Sunulacak çıktılar, faaliyet planı, kaynak programı vb.

2.7 PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNİN PROJE YÖNETİMİNE KATKILARI

Proje Yönetimi, projenin rutin faaliyetlerinin yanında risk yönetiminden, insan kaynakları yönetimine kadar birçok farklı alanı kapsayan bir disiplindir. Ancak, pratik proje uygulamalarının çerçeveyi proje tarafları için anlaşılır şekilde çizecek ve tüm tarafların üzerinde anlaşmaya varacağı ölçütler belirleyecek bir araca ihtiyacı olduğu, projeler uygulandıkça fark edilmiş bir olgudur.

Başarısız proje uygulamalarından hareketle, özellikle uluslararası donör kuruluşlar tarafından, sağladıkları finansmanı daha etkili bir biçimde takip etmek için ortaya konan PDY ve onun en önemli bileşeni olan MÇM ihtiyaç duyulan temel çerçeveyi ve paydaşlarca anlaşmaya varılan ölçütleri ortaya koymaktadır.

Proje Döngüsü Yönetiminin özellikle gerçekleşmesini sağlamaya çalıştığı konular şu şekilde özetlenebilir;

- Projelerin finansörlerinin ve proje sahiplerinin politika hedeflerini desteklemesi,
- Projelerin, üzerinde anlaşılan stratejiyle tam ilgili olması, hedef grupların ve faydalanıcıların gerçek problemlerine hitap etmesi,

- Projelerin hedeflerinin ulaşılabilir olması, bir başka deyişle proje hedeflerinin uygulama çerçevesi ve uygulayan kurumların yeterlilikleri çerçevesinde gerçekçi olması,
- Projelerce ortaya konan faydaların sürdürülebilir olması.

Bu noktadan hareketle PDY, bu amaçlara ulaşma yolunda şu temel özellikleri barındırmaktadır:

- Anahtar paydaşların aktif katılımını gerektirir ve yerel sahiplenmeyi teşvik eder.
- Proje döngüsünün her aşamasına “temel kalite değerlendirmesi” ölçütlerini entegre eder.
- İyi bilgilendirilmiş karar alma mekanizması oluşturmak için her safhada iyi kalitede temel belgelerin üretimini gerektirir.
- Diğer proje yönetimi araçlarının yanı sıra bir seri değerlendirme ve analizi (paydaş, problem, hedef ve strateji analizleri dâhil) desteklemek için MÇY’nı kullanır.

MÇY, PDY’nde kullanılan en temel araçtır ve proje yönetimine çarpıcı yenilikler getirmiştir. Mevcut durumun analiz edilmesi, önerilen projelerin ilgililiği ve uygunluğunun tespiti ve potansiyel hedefler ve stratejilerin tespit edilmesi bağlamında PDY’nin “*Tanımlama*” safhasında kullanılmaktadır.

Formülasyon safhası sırasında, MÇY net hedeflerle birlikte uygun proje planının, ölçülebilir sonuçların, bir risk yönetimi stratejisinin ve yönetsel sorumluluk seviyelerinin belirlenmesinin hazırlanmasını destekler.

Program ve *proje uygulaması* sırasında MÇY, sözleşme, faaliyet planlama ve izlemenin desteklenmesi için anahtar bir yönetim aracı olur.

Değerlendirme ve denetim safhasına gelindiğinde ise MÇM daha önce neyin planlandığının (hedefler, göstergeler ve ana varsayımlar) bir kaydını sağlar ve böylece performans ve etki değerlendirmesi için temel oluşturur.

MÇY, özellikle üç ana başlık altında proje yönetimi için katkısını ortaya koymaktadır: Sorun analizi ve hedef belirleme, göstergeler ve bunların doğrulama kaynakları ile format ve uygulama.

Sorun analizi ve hedef belirlemede en önemli özellik, MÇY'nın sorunların sistematik analizinin, sebep-sonuç ilişkilerini içerecek şekilde yapılmasını gerektirmesidir. Ayrıca, araçlar ve sonuçlar arasında mantıksal bir bağ sağlar. En önemlisi projeyi genel hedef ve proje amacı ile daha geniş gelişme kapsamının içine yerleştirir. Bütün bunları yaparken risklerin ele alınmasını ve sonuçlar karşısında yönetimin hesap verebilirliğinin göz önünde tutulmasını cesaretlendirir. Bu noktada temel sorun ya da zorluklar, öncelikli sorunlar ve proje hedefleri üzerinde anlaşma sağlamak, hedefleri basit bir lineer zincire indirmek ve ayrıntı seviyesini belirlemek olarak sıralanabilir.

Göstergeler ve doğrulama kaynakları açısından ise temel MÇY katkısı, yaklaşımın hedeflere ulaşımın nasıl ölçüleceğinin analizini hem nitel, hem de nicel olarak gerektirmesidir. Bunun dışında hedeflerin belirli hale getirilmesi ve netleştirilmesinin yanında izleme ve değerlendirme çerçevesinin oluşturulmasına katkıda bulunur. Bu aşamada temel güçlükler (özellikle kapasite oluşturma tarzı projelerde) yüksek seviyedeki hedeflerde ölçülebilir ve uygulanabilir göstergeler bulmaktır.

Format ve uygulama açısından ise MÇY'nın temel avantaj sağlayan yanları, yaklaşımın sorun analizini hedef belirlemeyle ilişkilendirmesidir. Paydaş katılımının öneminin ortaya konması ve sorunların kime ait olduğunun ve kimin kazanç sağlayacağını belirlenmesidir. Yaklaşım, ayrıca göreceli olarak da çok daha kolay anlaşılabilir.

BÖLÜM 3: TÜRKİYE-AB MALİ İŞBİRLİĞİ VE BU SÜREÇTE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

3.1 TARİHÇE

Türkiye'nin Avrupa Birliği ile mali ilişkileri, esasen Türkiye-AB eski adıyla Avrupa Toplulukları ile ilişkilerine kadar uzanmaktadır. Türkiye'nin 31 Temmuz 1959'da ortaklık için AT'na başvurması sonucunda, 12 Eylül 1963'te Türkiye ile Avrupa Ekonomik Topluluğu arasında Ankara Anlaşması olarak da bilinen Ortaklık Anlaşması imzalanmış ve 1 Aralık 1964'te yürürlüğe girmiştir. Bu anlaşma hazırlık, geçiş ve son dönem olmak üzere üç aşamalı bir süreçten sonra Türkiye'nin üyeliğinin gerçekleşmesini öngörmüştür (N. Bilici, 1997). Ancak geçen sürede konjonktürde önemli değişiklikler meydana gelmiştir.

Toplulukla Türkiye'nin mali ilişkileri, Ortaklık Anlaşmasının imzalandığı gün imzalanan Mali Protokol ile başlamıştır. Türkiye ile AB arasındaki mali ilişkiler yapısı ve içeriğindeki farklılıklar sebebiyle, Gümrük Birliği öncesi ve sonrası ile Türkiye'nin adaylık statüsünün tescil edildiği Helsinki Zirvesi sonrası olarak üç dönemde incelenebilir. Gümrük Birliği öncesi ve sonrası mali yardımlarla ilgili ayrıntılı bilgi EK-3'te verilmiştir.

3.1.1 Adaylık Dönemi (2000–2012)

Avrupa Birliği'nin 10–11 Aralık 1999 tarihinde gerçekleştirdiği Helsinki Zirvesinde Türkiye'nin tam üyeliğe adaylığının kabul edilmesi ile birlikte, Türkiye-AB ilişkilerinde ve dolayısıyla Türkiye-AB mali işbirliği sisteminde de yeni bir boyuta geçilmiştir. Türkiye bu karardan sonra o dönemdeki diğer aday ülkelerin 2000–2006 döneminde faydalandığı sırasıyla kurumsal yapının, altyapının ve tarımsal yapının desteklendiği fonlar olan PHARE, ISPA ve SAPARD programlarından yararlanmayı beklerken, bu kapsama alınmamıştır. AB'nin gerekçesi ise söz konusu programların bütçelerinin

kesinleştigi ve değiştirilmesinin mümkün olmadığıdır. Buna karşılık MEDA programının yanında yeni kaynaklar oluşturulacağı taahhüt edilmiştir.

3.1.3.1 Katılım Öncesi Stratejisi

Adaylık statüsünün oluşturulmasından sonra AB tarafından Türkiye'ye sağlanacak mali yardımların "Katılım Öncesi Stratejisi" çerçevesinde kullanılması kararlaştırılmıştır. Bu doğrultuda AB Konseyi Türkiye için Katılım Ortaklığı Belgesi'ni 8 Mart 2001 tarihinde kabul etmiştir. Bu şekilde mali yardımların Türkiye'nin AB müktesebatını benimsemesine yönelik olarak belirlenen öncelikler doğrultusunda kullanılması öngörülmektedir. Türkiye de Katılım Ortaklığı Belgesi'ne uygun olarak bahsedilen önceliklerin listelendiği Ulusal Programı Bakanlar Kurulunda kabul ederek, 19 Mart 2001 tarihinde Avrupa Komisyonu'na sunmuştur.

Ardından Avrupa Birliği tarafından Türkiye'ye yönelik mali yardımları düzenleyen iki adet tüzük çıkarılmıştır. İlki 27 Şubat 2001'de kabul edilen ve Türkiye'ye yönelik mali yardımların hukuki zemini belirleyen tüzük, ikincisi ise Katılım Ortaklığı Belgesi'nin uygulama aracı niteliğindeki 17 Aralık 2001 tarihli tüzüktür. Yeni tüzüklerle, Merkezi Olmayan Yapılanma Sistemi-MOYS, aday ülkelerin KOB (Katılım Ortaklığı Belgesi) ve UP (Ulusal Program)'larında yer alan önceliklere uygun projelere mali yardım sağlayabilmeleri için oluşturmaları gereken zorunlu bir yapılanma olarak ortaya konmaktadır. MOYS aday ülkelerce yürütülecek AB kaynaklı projelerde, proje hazırlama, izleme ve değerlendirme fonksiyonları ile projeyi uygulama fonksiyonlarının farklı birimlerce yapılması durumudur. MOYS ile 2002 yılından itibaren, mali işbirliği kapsamındaki programların Avrupa Komisyonu tarafından onaylanmasından sonra, her türlü uygulama ve denetimi Türkiye'ye bırakılmıştır. Uygulamayı Avrupa Komisyonu yapılan toplantılar ve raporlamalar ile takip etmektedir.

Krediler açısından ise 1999 depreminden sonra ortaya konan TERRA Paketi (Turkish Earthquake Rehabilitation and Reconstruction Assistance Facility), Avrupa Akdeniz Ortaklığı Paketi'nin (MEDA II) kredi ayağı, Akdeniz Ortaklığı Paketi, AYB (Avrupa Yatırım Bankası) Yeni Kredi Paketi ve AYB Katılım Öncesi Kolaylığı Fonu kapsamında kredi kullanılmıştır.

Kaynak	Dönem	Hibe	
		Taahhüt	Ödeme
MEDA II	2000	189	189
Deprem Yardımı	2000	20	20
MEDA II	2001	219	219
Katılım Öncesi Mali Yardım	2002	126	126
	2003	144	144
	2004	250	236
	2005	300	276
	2006	500	? (450)
Toplam		1748	1660

Tablo 3.1: Türkiye'ye Yönelik Mali Yardım (2000–2006)

Kaynak: ABGS belgelerinden derlenmiştir, 2009

3.1.3.2 Adaylık Dönemi Mali Yardımları

Türkiye'nin yukarıda belirtilen tüzükler çıkarılmadan önce değişik bütçe kanallarından ve programlardan hibe ve kredi desteği alması söz konusuydu. Hibe yardımları olarak Avrupa-Akdeniz İşbirliği Programı'nın devamı (MEDA II), Türkiye için Avrupa Stratejisi, deprem yardımları gibi enstrümanlardan faydalanması öngörülmüştür.

2000–2001 yılları için MEDA II ve deprem yardımları olarak mali yardım alan Türkiye 2002 yılından itibaren 2006 yılına kadar AB'den kendisine yapılan mali yardımları Katılım Öncesi Mali Yardım olarak tek bir bütçe kaleminde toplanması ile buradan almaya başlamıştır.

Dönem	Altyapı	Krediler	Atık Su	Ulaştırma	Enerji	Hizmetler	Sağlık Eği.	Sanayi	Telekom	Toplam
2000	300	195	80	-	-	-	-	-	-	575
2001	-	200	98,5	71,5	-	-	-	-	-	370
2002	-	-	40	225	90	6	50	150	-	561
2003	150	200	-	-	-	-	-	250	-	600
2004	-	400	-	255	-	-	-	-	-	655
2005	-	390	30	450	18	-	-	42	-	930
2006	-	100	-	1001,7	100	-	50	175	400	1826,7
2007	-	900	-	652,7	-	400	-	200	-	2152,7
2008	300	849,6	-	899,8	435	-	-	202,5	-	2686,9
2009*		460								460
Toplam	750	3694,6	248,5	3555,7	643	406	100	1019,5	400	10817,3

Tablo 3.2: Türkiye'ye Yönelik AYB Kredileri (2000–2009)

Kaynak: Avrupa Yatırım Bankası verilerinden derlenmiştir, 2009

*Nisan ayına kadar olan krediler

3.1.3.3 Katılım Öncesi Aracı (Instrument for Pre Accession-IPA)

AB 2004 yılında almış olduğu bir kararla geliştirmiş olduğu çok sayıda dış yardım programlarında sayısal olarak azaltmaya giderek, bu programlar arasındaki uyumun artırılmasını amaçlamıştır ve bu hedefe yönelik olarak yapısal bir değişiklik yapılmıştır (IKV 222: sayfa 5 dipnot 2). Bu çerçevede aday ülkelere sağlanacak olan yardımlarda da bir düzenlemeye gidilmiş ve buna ilişkin olarak Katılım Öncesi Mali Aracı (Instrument for Pre Accession) 17 Temmuz 2006'da kabul edilen Konsey Tüzüğü ile oluşturulmuştur (IKV 222: sayfa 5 dipnot 5). Bu araçla aday ve potansiyel aday ülkeleri yardım sağlayan beş ayrı mali program PHARE, ISPA, SAPARD, Türkiye Katılım Öncesi Mali Yardımı ve CARDS'ın yerini alan IPA programı aday ülkeler Türkiye, Hırvatistan ve Makedonya'nın yanında potansiyel aday ülkeler olarak Arnavutluk, Bosna-Hersek, Karadağ ve Sırbistan da yapılacak mali yardımları kapsamaktadır.

Yeni enstrüman, kurumsal yapının güçlendirilmesi, bölgesel ve sınır ötesi işbirliği, çevre, ulaştırma ve bölgesel rekabet edebilirlik alt başlıklarına sahip bölgesel kalkınma, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve kırsal kalkınma bölgelerinden oluşmaktadır. IPA yukarıda bahsedilen ülkelere toplam 11 milyar 468 milyon Euro miktarında mali yardım sağlayacaktır. Türkiye'ye ise bu miktarın yaklaşık 4 milyar Euro'luk kısmı yıllar itibariyle artan oranlarda verilecektir.

Türkiye'ye AB'den sağlanan fonların nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi söz konusudur. AB ile yıllara dayanan mali işbirliği ilişkileri çerçevesinde proje üretim ve gerçekleştirme kapasitesinde belli bir noktaya gelmiş olan Türkiye, önümüzdeki dönemde de kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile daha fazla miktarda fondan faydalanmaya devam edecektir. Türkiye için 2007–2012 döneminde öngörülen mali yardım bileşenler ve yıllar itibariyle Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Bileşen (milyon €)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Bileşen Toplamı
1.Geçiş Süreci Desteği ve Kurumsal Yapılanma	256,7	256,1	233,2	211,3	230,6	250,9	1438,8
2.Bölgesel ve Sınır Ötesi İşbirliği	2,1	2,8	9,4	9,6	9,8	9,9	43,6
3.Bölgesel Kalkınma	167,5	173,8	182,7	238,1	291,4	350,8	1404,3
— Bölgesel Rekabet Edebilirlik	41,9	43,5	54,8	*	*	*	
— Çevre	67,0	69,5	67,6	*	*	*	
— Ulaştırma	58,6	60,8	60,3	*	*	*	
4.İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	50,2	52,9	55,6	63,4	77,6	89,9	389,6
5.Kırsal Kalkınma	20,7	53,0	85,5	131,3	172,5	197,9	660,9
Yıllık Toplam	497,2	538,7	566,4	653,7	781,9	899,5	3937,4

Tablo 3.3: 2007–2012 Döneminde Türkiye'ye Sağlanması Öngörülen Mali Yardım Miktarları

*Buradaki dağılım ilgili yılı içeren MIPD ortaya konduğunda belli olmaktadır.

Kaynak: IPA Multi Annual Indicative Financial Framework for (2010-2012) 5.11.2008 COM (2008) 705 final

Tablo 3.9'da da görülebileceği üzere geçmişten günümüze, miktarında artış trendi gösteren AB mali yardımları, yakın gelecekte de bu trendi koruyacaktır. Yıllık bazda hem kamu sektörü tarafından hem de değişik çerçeve projeler kanalıyla sağlanan hibe yardımları aracılığıyla sivil toplum kuruluşları, özel sektör, üniversiteler ve diğer toplum kesimleri tarafından kullanılacak mali yardımlar artacaktır. Söz konusu projelerin yapısına ve içeriğine göz atmadan önce sistemin işleyişi, aktörleri ve dayandığı hukuki temeli üzerinde kısaca durmak faydalı olacaktır.

3.2 MALİ İŞBİRLİĞİ SİSTEMİ

3.2.1 Mali İşbirliği Sisteminde Yer Alan Aktörler

Mali işbirliği sistemi çerçevesinde değişik fonksiyonların sorumluluğunun farklı kurumlar tarafından üstlenilmesi prensibi söz konusu olduğundan pek çoğu kurum ve makam sisteminin içerisinde yer almaktadır. Sistemin işleyişinin daha rahat anlaşılabilmesi için öncelikle sistemde yer alan aktörlerin gözden geçirilmesi faydalı olacaktır.

3.2.1.1 Yetkilendirilmiş Akreditasyon Görevlisi

Yetkilendirilmiş Akreditasyon Görevlisi, yararlanıcı ülke tarafından atanmakta ve üst düzey hükümet yetkilisi ya da kamu görevlisi olması gerekmektedir. Yetkilendirilmiş Akreditasyon Görevlisi, Ulusal Yetkilendirme Görevlisi ile Ulusal Fonun akreditasyonunun verilmesi, görevlerinin takibi ve gerektiğinde akreditasyonun askıya veya geri alınması konularından sorumludur. Ülkemizde Yetkilendirilmiş Akreditasyon Görevlisi, Hazine'den Sorumlu Devlet Bakanı'dır.

3.2.1.2 Ulusal Katılım Öncesi Aracı Koordinatörü

Ulusal Katılım Öncesi Aracı Koordinatörü, yararlanıcı ülke tarafından IPA programı kapsamındaki mali yardımların ve Avrupa Komisyonu ile ilişkilerin genel koordinasyonunu sağlamak üzere atanır. Temel görevleri genel AB katılım süreci ile sağlanan mali yardımlar arasındaki bağlantıyı temin etmek, programların tutarlılığını sağlamak, geçiş dönemi desteği ve kurumsal yapılanma bileşeninin yıllık programlanmasını yapmak, izleme komitesine eşbaşkanlık yapmak ve IPA yıllık ve nihai raporlarının komisyona sunulmasıdır. Ülkemizde Ulusal IPA Koordinatörü Avrupa Birliği Genel Sekreteri'dir.

3.2.1.3 Ulusal Yetkilendirme Görevlisi

Yararlanıcı ülke tarafından, mali yardımların yönetim ve kontrol sistemlerinin etkili işlemesinden, işlemlerin yasalılığından, genel olarak mali yardımların uygulanmasından sorumlu kişidir. Ulusal Yetkilendirme Görevlisinin temel sorumlulukları; uygulama birimlerini akredite etmek, yönetim sistemlerinin mevcudiyetini ve etkin işlemesini sağlamak, düzenli raporlama yapılmasını temin etmek, yapılan işlemlerin usule ve hukuka uygun olduğuna dair güvence sağlamak, fonların nihai faydalanıcılara transferini ve ödeme

işlemlerinin doğruluğunu sağlamak, denetim merci tarafından hazırlanan denetçi raporlarının bulgularını takip etmek, ayrıca Komisyon ile yararlanıcı ülke arasında mali bilgi değişimi noktası olmaktır. Ülkemizde Ulusal Yetkilendirme Görevlisi Hazine Müsteşarıdır.

3.2.1.4 Stratejik Koordinatör

Yararlanıcı ülke tarafından, Ulusal IPA Koordinatörünün sorumluluğu altında, bölgesel kalkınma ve insan kaynaklarını geliştirme bileşenlerinin koordinasyonunu sağlamak amacıyla atanır. Temel sorumlulukları bölgesel kalkınma ve insan kaynaklarını geliştirme bileşenleri kapsamında sağlanan yardımın koordinasyonunu sağlamak, bu alanlarda sağlanacak yardımın genel önceliklerini tespit eden stratejik uygunluk çerçevesini hazırlamak ve sektörel stratejiler ile programlar arasında koordinasyonu temin etmektir. Ülkemizde stratejik koordinatör Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarıdır.

3.2.1.5 Ulusal Fon

Ulusal Fon, Ulusal Yetkilendirme Görevlisinin sorumluluğu altında, IPA Tüzüğü kapsamında sağlanan mali yardımın mali yönetimine ilişkin işleri yerine getiren, özetle mali yardımların merkezi bütçesel etkinliklerini gerçekleştiren yapıdır. Banka hesaplarının düzenlenmesi, fonların Komisyon'dan, eş finansmanın ilgili kurumdan talebi ile toplanan fonların uygulama birimlerine ve nihai faydalanıcılara transferinin izni ve Komisyona yapılacak mali raporlamadan sorumludur. Ülkemizde Ulusal Fon, Hazine Müsteşarlığı bünyesinde çalışmaktadır.

3.2.1.6 Merkezi Finans ve İhale Birimi

Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB), mali yardımların etkili işlemesi için oluşturulan ve Merkezi Olmayan Yapılanma Sistemi'nin önemli bir parçasını

oluşturan mali yardımların sözleşme ve uygulama yapısıdır. Oluşturulan projeler kapsamında ihale açılması, ihalelerin sonuçlandırılması sürecindeki ihale, ödeme ve raporlama işlerinden sorumludur. Türkiye’de Merkezi Finans ve İhale Birimi Hazine Müsteşarlığı bünyesinde oluşturulmuştur. IPA yapısı tamamlandığında ve diğer IPA kurumları akredite olduğunda IPA bileşenlerini yürüten Bakanlıklar bünyesinde de MFİB benzeri yapılar o bileşenin uygulama işlerinde sorumlu olarak faaliyete geçecektir.

3.2.1.7 Uygulama Birimleri

Her bir IPA bileşeni ya da programı için, IPA Tüzüğü kapsamındaki yardımın yönetimi ve uygulamasını yürütmekte görevli yapılardır. İlgili oldukları bileşen kapsamında yıllık ve çok yıllık programlamaları hazırlamak, uygulamayı takip etmek, izlemek ve sektörel izleme komitesini organize etmek, yıllık ve nihai sektörel raporları hazırlamak, uygulamanın usulüne uygun olmasını temin etmek, usulsüzlükleri raporlamak, ihale, sözleşme ve ödeme süreçlerini organize etmek, harcamalarla ilgili tüm süreçlere ve onaylara ilişkin bilgileri, Ulusal Yetkilendirme Görevlisi’ne Ulusal Fon’a bildirmekten sorumludur.

Ülkemizde bileşenler ve sorumlu kuruluşlar şu şekildedir:

- Sınır Ötesi İşbirliği – Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı (TİKA)
- Çevre – Çevre ve Orman Bakanlığı
- Ulaştırma – Ulaştırma Bakanlığı
- Bölgesel Rekabet Edebilirlik – Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
- İnsan Kaynaklarını Geliştirme – Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
- Kırsal Kalkınma – Tarım ve Köyişleri Bakanlığı

3.2.1.8 Denetim Mercii

Yönetim ve kontrol sistemlerindeki faktörlerden işlevsel açıdan bağımsız olan ve uluslararası anlamda kabul edilmiş denetim standartlarına uygun olarak denetim faaliyetlerini gerçekleştiren yapıdır. Yönetim ve kontrol sistemlerinin etkili ve usulüne uygun olarak işlediğini incelemekle sorumludur. Ülkemizde IPA Tüzüğü kapsamında sağlanan mali yardım sisteminin denetim merci, Hazine Kontrolörleri Kuruludur.

3.2.1.9 Mali İşbirliği Komitesi (MİK)

Dışişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, DPT Müsteşarlığı ve Avrupa Birliği Genel Sekreterliği (ABGS) temsilcilerinden oluşan, Ulusal IPA Koordinatörünün başkanlığını yaptığı ve sekretarya hizmetlerini ABGS'nin gerçekleştirdiği koordinasyon yapısıdır. Komite, mali yardımların kullanılmasında önceliklerin belirlenmesi, koordinasyonun sağlanması, yıllık programların hazırlanması, mali yardımların dağılımının denetlenmesi ve oluşturulan projelerin uygulamasının değerlendirilmesinden sorumludur.

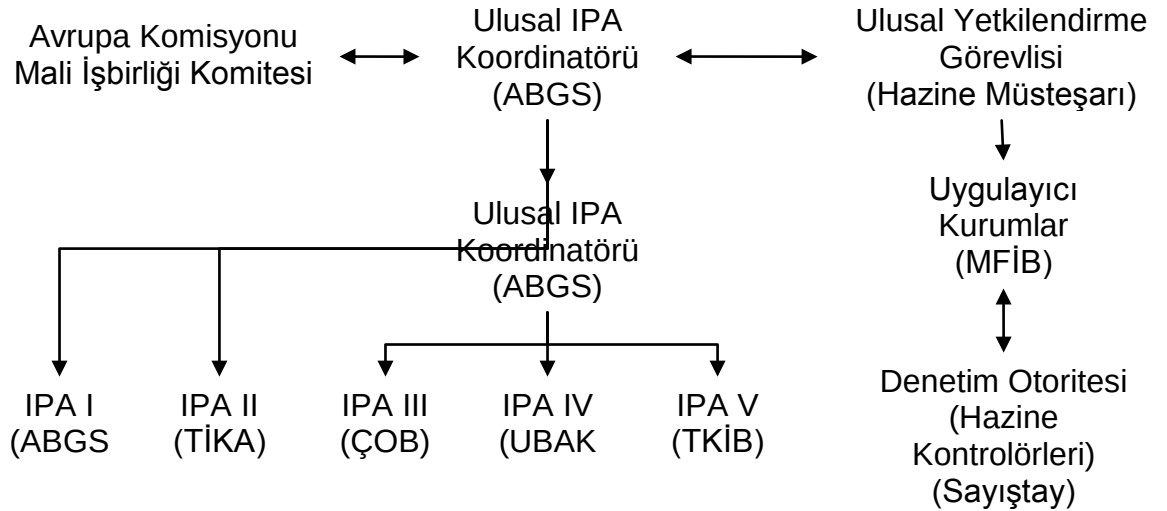
3.2.2 Avrupa Komisyonu

Avrupa Komisyonu doğal olarak AB'den Türkiye'ye sağlanan mali yardımın takipçisi olduğundan birçok mekanizmanın içindedir. Programlama faaliyetlerinden başlayarak, uygulama ile ilgili ön onay mekanizmalarında, izleme faaliyetlerinde, izleme komitelerinde, rutin mali işbirliği yapılanmalarında, akreditasyon süreçlerinde ve son olarak denetimlerde yer alır. Burada dile getirilen tüm fonksiyonlar için Avrupa Komisyonunun değişik birimleri görevlidir. Ancak Komisyonun mali işbirliği ile ilgili rutin faaliyetlerinde genel olarak birçok konuda olduğu gibi Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu sorumludur.

3.2.3 Mali İşbirliği Sisteminin Yapısı

3.2.3.1 Katılım Öncesi Mali Yardım Mekanizması Sistemi

AB tarafından sağlanan mali yardımlarla oluşturulan mali işbirliği sistemi pek çok durumun dahil olduğu oldukça kompleks bir mekanizmadır. Yukarıda ifade edildiği gibi geçmişte AB tarafından değişik bütçe kanallarından aday ve potansiyel aday ülkelere sağlanan mali yardımlar IPA sistemi ile tek bir çerçeve içerisine alınmış ve her ülke için aynı süreç ve sistemler kullanılmaya başlanmıştır. Ülkemizde mali işbirliği sistemi Avrupa Birliği Genel Sekreterliğinin koordinasyonunda, her bir bileşeni değişik kurum ya da bakanlıkların yönetiminde, Dışişleri Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı ve DPT Müsteşarlığının katılımıyla yürütülmektedir. Şekil 3.1 konunun daha rahat anlaşılmasında faydalı olacaktır.



Şekil 3.1: Mali İşbirliği Mekanizması

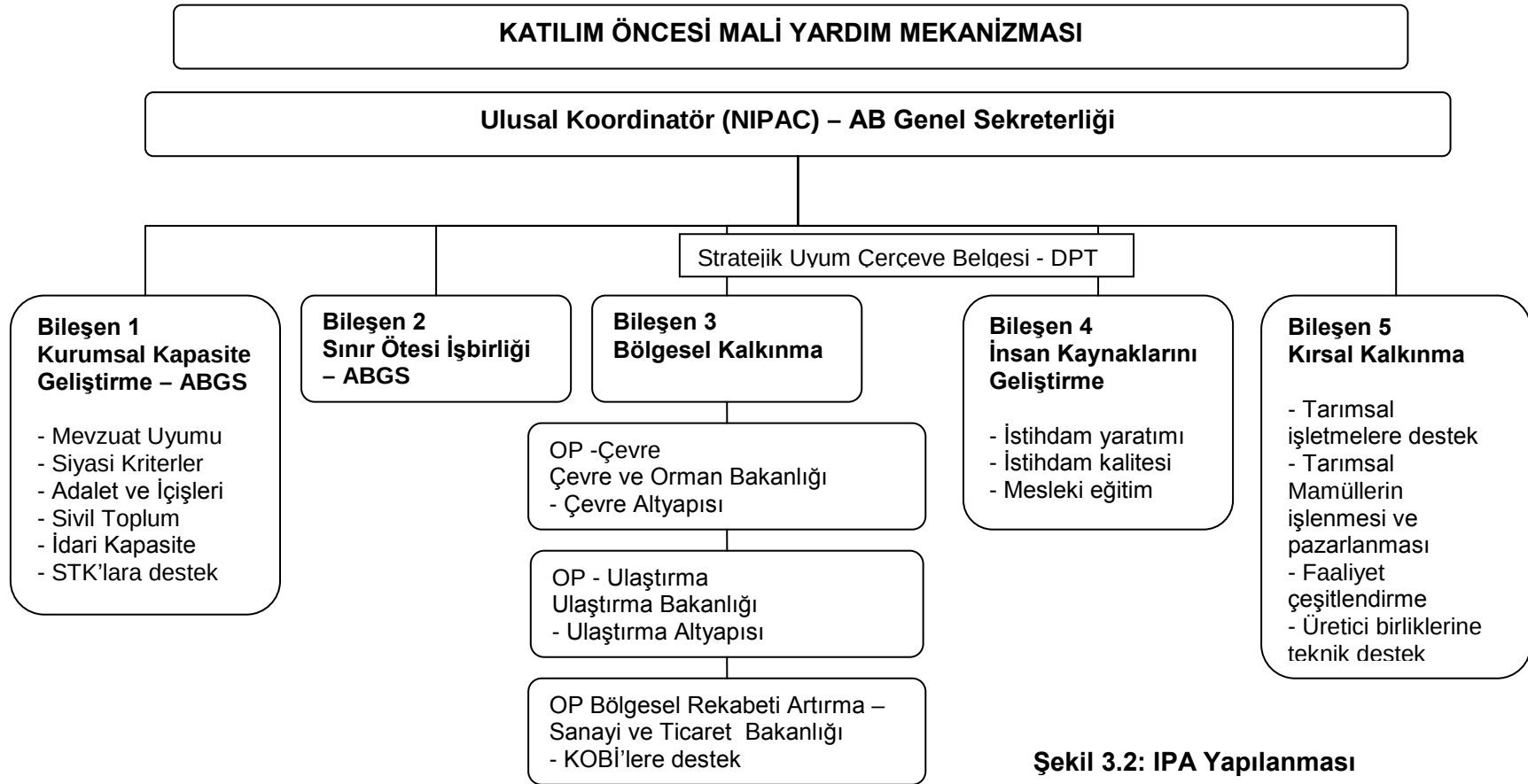
Kaynak: ABGS belgelerine dayanarak oluşturulmuştur, 2009

IPA Sistemi içerisinde, bileşen bazında projeler çok yıllık ve yıllık olarak programlanır, uygulanır, izleme ve değerlendirmesi yapılır, bu aşamalarla ilgili toplantılar ve raporlamalar gerçekleştirilir ve ardından projeler ve

sistemin geneli açısından denetlenir. Ancak bu süreçlere geçmeden önce IPA’da bileşen bazında hangi konuların ele alındığını görmek faydalı olacaktır. Şekil 3.2’de herbir bileşende hangi konuların öncelikli olduğuna ilişkin zet bir bilgi sunulmaktadır.

3.2.3.2 Programlama

AB-Türkiye mali işbirliği sistemi içerisinde programlama çeşitli ulusal ve Avrupa Birliği belgelerinde tespit edilmiş olan ncelilere uygun olarak, çok yıllık hazırlanan stratejiler çerçevesinde sağlanan mali yardımın projelendirilmesi sürecidir. Katılım ncesi Aracı (IPA) erevesinde bileşenlerin özelliklerine göre farklı programlama mekanizmaları mevcuttur. Ancak bunların izahından önce programlamanın dayandığı temel ulusal ve AB belgelerinin kısaca açıklanmasında fayda vardır.



Şekil 3.2: IPA Yapılanması

Kaynak: ABGS belgelerinden oluşturulmuştur, 2009

3.2.3.2.1 Ulusal Belgeler

i) *9. Kalkınma Planı*: 1963 yılından beri istikrarlı büyüme hedefi çerçevesinde Türkiye ekonomisinin rotasının çerçevesini çizen 5 yıllık kalkınma planlarının dokuzuncusu “istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen, AB’ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye” vizyonu ile Uzun Vadeli Strateji (2007–2013) çerçevesinde hazırlanmıştır (9.Kalkınma Planı, DPT 01.07.2006 RG 26215)

ii) *Orta Vadeli Program*: AB üyeliği perspektifinde kamu politikaları ve uygulamalarını şekillendiren ve kaynak tahsisini bu çerçevede yönlendiren Orta Vadeli Program kamu ve özel kesim için bir yol haritası niteliğindedir. DPT tarafından hazırlanan Orta Vadeli Programın sonuncusu 2009–2011 yılları için ortaya konmuştur (OVP, 28 Haziran 2008, RG Sayı: 26920).

iii) *Ulusal Program (2008)*: Türkiye’nin AB’ye tam üyeliği yolunda önceliklerini ve taahhütlerini ortaya koyduğu AB müktesebatının üstlenilmesine ilişkin Ulusal Program, genel olarak Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Katılım Ortaklığı Belgesine cevap niteliğindedir. ABGS tarafından koordine edilen Ulusal Program 2001, 2003 ve 2008 yılları için hazırlanmıştır.

iv) *Katılım Öncesi Ekonomik Program (KEP) (2008)*: Avrupa Birliğine aday ülkelerin katılım öncesi mali izleme süreci kapsamında, her yıl düzenli olarak Avrupa Komisyonuna ilettikleri belgedir. Aday ülkenin makroekonomik görünümü, kamu maliyesi ve yapısal reformları ile ilgili durumu ve ekonomik verilerdeki öngörülerini KEP ile ortaya konmaktadır. DPT koordinasyonunda hazırlanan KEP’in sonuncusu olan 2008 KEP’i Nisan 2009’da Avrupa Komisyonuna sunulmuştur.

v) *Ulusal Stratejiler*: Küçük ve Orta Ölçekte İşletmeler (KOBİ), Kırsal Kalkınma, Sanayi, Çevre, Ulaştırma, Bilgi Toplumu Stratejileri gibi ulusal

düzeyde sektörel stratejiler ile Yoksulluk ve Sosyal Dışlanma konusunda Ortak İçerme Belgesi (JIM), istihdam konusunda Ortak Değerlendirme Belgesi (JAP) ve Hayat Boyu Öğrenim Stratejisi gibi belgelerde programlama safhasının dayandığı ulusal belgeler arasındadır.

3.2.3.2.2 Avrupa Birliği Belgeleri

i) *Lizbon Stratejisi ve Avrupa İstihdam Stratejisi*: Lizbon Stratejisi, Avrupa Birliği'nin genel perspektifi ve on yıllık politika değişimini belirleyen ve hedefini "daha fazla ve iyi iş geliştirecek, sürdürülebilir ekonomik gelişme ve sosyal uyum sağlayabilecek, dünyanın bilgiye dayalı en dinamik ve rekabetçi ekonomisini kurmak" olarak tespit eden belgedir. Avrupa İstihdam Stratejisi de, Lizbon Stratejisinin üç temel amacına katkıda bulunan on eylem önceliğini belirleyen çerçevedir.

ii) *IPA Tüzüğü ve IPA Uygulama Tüzüğü*: Avrupa Komisyonu 2007–2013 mali döneminde, Avrupa Birliğinin aday ve potansiyel aday ülkelere gerçekleştireceği dış kaynaklı mali yardımların etkenliğini artırmak amacıyla, bu ülkelere değişik bütçe kaynaklarından sağladığı yardımı, Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (Instrument for Pre-accession Assistance (IPA)) olarak yeni ve tek bir mali araç altında toplamıştır. 1085/2006 sayılı Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı'nı düzenleyen Tüzük, 17 Temmuz 2006 tarihinde AB Konseyi tarafından kabul edilmiştir. Ayrıca, Tüzüğün daha etkin ve kolay kullanılabilmesi için 718/2007 sayılı IPA Uygulama Yönetmeliği 12 Haziran 2007'de yürürlüğe girmiştir.

iii) *Çok Yıllı Gösterge Mali Çerçeve (Multi-annual Indicative Financial Framework-MIFF)*: Avrupa Komisyonu tarafından her yıl aday ülkelere yönelik olarak İlerleme Raporu ve Genişleme Strateji Belgesi ile birlikte yayımlanmaktadır. MIFF, mali yardımın politik çerçevesi ile bütçe süreci arasındaki bağlantıyı kurmakta, her bir yararlanıcı ülke için katılım öncesi

yardımların öncelikli alanlarının belirlenmesi amacıyla gösterge analizleri göz önüne almaktadır.

iv) Çok Yıllı Gösterge Planlama Belgesi (Multi-annual Indicative Planning Document-MIPD): MIPD, yararlanıcı ülke açısından IPA bileşenleri arasında gerekli tutarlılık ve tamamlayıcılığı sağlamak ve öncelikleri tespit etmek amacıyla ortaya konan belgedir. O ülke ile ilişkilerdeki son durumu, AB'nin işbirliği amaçlarını, önceliklere ilişkin zorluk ve ihtiyaçların değerlendirmesini, kapasite analizini, AB ile ilişkilerin geçmişini, öncelikleri, beklenen sonuçları ve müdahale alanları için tahsis edilen mali ödenekleri içerir.

v) Katılım Ortaklığı Belgesi: KOB, Avrupa Komisyonu tarafından AB'ye aday ülkenin, tam üyelik stratejisini tek taraflı olarak belirleyen, "yol haritası" olarak tanımlanabilecek belgedir. Katılım Ortaklığı, kısa ve orta vadeli öncelikleri, ara hedefleri, siyasi ve ekonomik ölçütler ışığında katılım hazırlıklarının hangi koşullar altında gerçekleşeceğini ve tam üyeliği hedefleyen ülkenin Topluluk müktesebatını üstlenme, uygulama ve hayat geçirmeye ilişkin yükümlülüklerini tanımlar. Aday ülke genellikle Katılım Ortaklığı Belgesi'ne cevaben, taahhütlerini ortaya koyar, Ulusal Programını hazırlar. Türkiye için KOB, Avrupa Komisyonu tarafından 2001, 2003, 2006 ve 2008 olmak üzere dört kez yayımlanmıştır.

vi) İlerleme Raporu: İlerleme Raporu, Avrupa Komisyonu tarafından yıllık olarak çıkarılan ve AB'ye aday ülkelerin, üyelik yolunda attıkları adımları, gerçekleştiremediklerini ve eksik hususları ne şekilde tamamlayabilecekleri konusunda ayrıntılı bilgi içeren belgedir. KOB gibi her bir müktesebat başlığı ile Siyasi ve Ekonomik Ölçütleri içerir. Türkiye için 1998 yılından beri yayımlanmaktadır.

3.2.3.2.3 Programlama Süreci

i) IPA I Programlaması: Mali yardım, faydalanıcı ülke tarafından hazırlanan proje önerileri temelinde ortaya konan ve komisyon tarafından onaylanan yıllık ulusal programlar şeklinde oluşturulur. Bu proje önerilerinde, Çok Yıllı gösterge planlama belgelerinin ortaya koyduğu prensipler ve öncelikler dikkate alınarak hazırlanır.

Türk tarafından ABGS'nin koordinasyonu ve MİK'in katılımıyla kamu kurumları ve Türkiye çapında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının katkılarıyla proje önerileri Avrupa Komisyonu ile müzakere edilir. Bu görüşmeleri müteakip olgunlaşan projelerin, fişleri yazılır. Proje fişlerinde öncelik eksenleri, öngörülen faaliyetler ve seçilen uygulama metotları açıkça belirtilir ve o yılın proje paketi hazırlanmış olur. Komisyon tarafından onaylanan paketlerin, yine komisyon tarafından finansman önerileri hazırlanır. Sonuç olarak Komisyonla faydalanıcı ülke arasında finansman anlaşması imzalanır.

ii) IPA II Programlaması: Sınır ötesi işbirliğine ilişkin mali yardım, çok yıllık programlamar vasıtasıyla yürütülmektedir. Sınır ötesi programları, her sınır ya da sınır grubu için, Avrupa Birliği'nin bölgesel sınıflandırma sistemi olan NUT's temelinde, eşit alanlar için oluşturulur. Her sınır ötesi program katılan ülkelerin ortak oluşturdukları ve komisyona sundukları bir öneri ile başlar. Komisyon söz konusu önerinin ilgili IPA maddelerini içermesi durumunu ve ilgili çok yıllık gösterge planlama belgesinin hedef ve önceliklerini içerip içermediğini değerlendirerek uygunsa onaylar. Komisyonun ve faydalanıcı Ülkelerin katkıları ile bütçesi oluşturulur.

iii) IPA III ve IV Programlaması: IPA'nın 3. ve 4. bileşenleri için faydalanıcı ülke, komisyonun da görüşünü alarak çok yıllık gösterge planlama belgesine dayanarak, bir stratejik uyum çerçeve belgesi hazırlamak durumundadır. Bu

belge, bölgesel kalkınma ve insan kaynaklarını geliştirme bileşenleri için bir referans belge olma özelliğindedir. Stratejik uyum belgesinde:

- Faydalanıcı ülkenin mali yardımı yönlendirmeyi düşündüğü sektörlerin, güç, zayıflık, fırsat ve tehlikelerini yansıtan kısa bir analizi,
- İlgili ulusal ve topluluk önceliklerine uygun olarak, ilk çok yıllık gösterge planlama belgesinde belirtildiği şekilde hedeflerin tanımları,
- Ana öncelik eksenleri ile birlikte, programların listesi,
- Programların finansal paylaşımının üç yıllık gösterge bir dökümü ile,
- Diğer ulusal programlar ve IPA bileşenleri ile koordinasyon yer almaktadır.

Stratejik uyum çerçeve belgesi sektör koordinatörü tarafından, Ulusal IPA Koordinatörünün sorumluluğunda hazırlanır.

IPA 3 ve 4 bileşenleri için mali yardım çok yıllık operasyonel programlarla uygulanır. Bu programlar ilgili uygulayıcı birim tarafından hazırlanır ve Komisyon tarafından onaylanır. Operasyonel Programda:

- Orta vadeli ihtiyaçlar ve hedeflerin bir değerlendirmesi,
- İlgili sosyo-ekonomik ortaklar ve gerektiğinde sivil toplum temsilcileri ile yapılan konsültasyona genel bakış,
- Seçilmiş stratejik önceliklerin tanımı,
- Öncelik eksenleri ile ilgili bilgi, ilgili önlemler ve özel hedefler,
- Teknik destek faaliyetleri ile ilgili tanımlama,
- Herbir önlem için tanımlama,
- Finansman tabloları (her yıl için),
- Önerilen izleme ve değerlendirme göstergeleri,
- Bölgesel kalkınma bileşeni için ana projelerin geçici listesi ve
- Operasyonel programın yönetiminde yer alan ilgili yapı ve otoritelerin tanımı yer alır.

iv) IPA V Programlaması: Kırsal Kalkınma bileşeni altındaki önlemler, ulusal seviyede tarım ve kırsal kalkınma için hazırlanan bir programla yürütülür. Program yararlanıcı ülkenin ilgili otoritesi tarafından hazırlanıp müdahil taraflara danışılarak Avrupa Komisyonuna iletilir. Her bir program:

- Farklılıklar, eksiklikler ve potansiyel gelişim gösteren mevcut durumun niceliklendirilmiş tanımı,
- Önerilen kırsal kalkınma stratejisinin tanımı, yaklaşımın açıklanması,
- Gösterge finansal tablo,
- Nihai faydalanıcıların tanımları, coğrafi kapsam, uygunluk ölçütleri, izleme göstergeleri, hedef göstergeler gibi bilgiler,
- Uygulayıcı kurumun yapısı, diğer müdahil kurumlar hakkında bilgileri içerir.

Sunulan program, altı ay içerisinde Komisyon tarafından onaylanır. Herhangi bir düzeltme talep edilmezse finansal anlaşma hazırlanır.

3.2.3.3 Uygulama

AB Projeleri Hizmet, Tedarik, Yapım, Eşleştirme ve Hibe Sözleşmeleri olmak üzere beş tip kontrat üzerinden yürütülür. Hizmet sözleşmesi, dışarıdan teknik destek alımı, tedarik mal temini, yapım inşaat ve benzeri işler ile ilgilidir. Eşleştirme ise ihtiyaç duyulan teknik desteğin AB üyesi ülkede denk kurumlarda çalışan ya da çalışmış personelin vasıtasıyla alınması mekanizmasıdır. Hibe sözleşmeleri ise çerçeve projenin içeriği kapsamında hedef gruplara mali kaynak temin edilmesidir. Projeler programlandıktan sonra Merkezi İhale ve Finans Birimi, Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu ve yararlanıcı kurumun içinde bulunduğu bir süreç içerisinde ihale belgeleri hazırlanır ve tüm ihaleler, seçim mekanizmaları MFİB gözetiminde ve koordinasyonunda yapılır. İhaleler sonuçlandıktan sonra, projenin gidişatı ve kontrolü faydalanıcı kurumun sorumluluğundadır. Tüm AB

mali yardımlarının düzgün yürütülmesinden doğan genel sorumluluk ise Ulusal Yetkilendirme Görevlisindedir.

3.2.3.4 İzleme ve Değerlendirme

Katılım Öncesi Yardım Aracı çerçevesinde sağlanan mali yardımın kullanımında IPA bileşenleri arasında uyumu ve koordinasyonu sağlamak amacıyla ayrıca mali yardımların yürütülmesinin takibini gerçekleştirmek için izleme ve değerlendirme sistemi mevcuttur. Bunun için izleme ve değerlendirme komiteleri Şekil 3.3'te görüldüğü gibi oluşturulmuştur.

İzleme, proje sahibi kurumlar tarafından diğer paydaşlara ve sistemin diğer aktörlerine projelerin gidişatı, hedeflere ulaşma durumu ve problemleriyle ilgili sistematik bilgi aktarımıdır. Proje yönetimi sisteminin bir parçası olarak projenin daha verimli yürütülmesine yönelik bir faaliyettir.

Değerlendirme ise, genel olarak Topluluk fonları ile sağlanan yardımın tutarlılığını, kalitesini ve etkililiğini geliştirmeyi amaçlayan izlemeye paralel bir yapıdır. Genel olarak bağımsız değerlendirme kuruluşları aracılığıyla sistemin dışarıdan ele alınması şeklinde gerçekleştirilir.



Şekil 3.3: İzleme Komiteleri

Kaynak: ABGS belgelerine dayanarak oluşturulmuştur, 2009

3.2.3.4.1 Katılım Öncesi Aracı İzleme Komitesi

Katılım Öncesi Aracı İzleme Komitesi, mali anlaşmalarda ve MIPD ile belirlenen hedefleri karşılamaya yönelik olarak, tüm program ve operasyonların uygulanmasındaki genel etkililik, kalite ve tutarlılığın sağlanmasından sorumludur. IPA İzleme Komitesi, Avrupa Komisyonuna, NIPAC ve NAO'ya değişik bileşenler altında uygulanan programlar arasında koordinasyon sağlayacak faaliyetler ve yardımın amacına ulaşması için önerilerde bulunur. IPA İzleme Komitesi NIPAC ve Komisyon Temsilcisinin eş başkanlığında, Ulusal Görevlendirme Yetkilisi, MFİB, operasyonel program, MİK temsilcilerinin katılımı ile yılda en az bir kez toplanır. Toplantıda bileşenlerdeki uygulamada son durum, bileşenler arası koordinasyon el alınır. Gerekirse bileşen bazında Sektörel İzleme Komitelerine düzeltici eylemlerle ilgili olarak öneri ve tavsiyeler sunulur. Temel amaç, hedeflere ulaşmanın sağlanması ve yardımın etkililiğini arttırmaktır.

3.2.3.4.2 Katılım Öncesi Aracı Sektörel İzleme Komiteleri

Katılım Öncesi Aracı İzleme Sistemi, Katılım Öncesi Aracı bileşenleri bazında kurulmuş olan sektörel izleme komiteleri aracılığıyla yürütülür. Bileşenler altında programların oluşturulması, yürütülmesi ve bunların takibi ile doğrudan ilgilidir. Uygun görülen durumlarda, sivil toplum temsilcileri de komitelere dâhil olabilir. Komiteler ilgili kurumların katılımı ile yılda en az iki kez toplanır. Sektörel İzleme Komiteleri; operasyonel programların seçimine ilişkin genel ölçütleri değerlendirip, onaylamak ve programlama ihtiyaçlarına uygun olarak bu ölçütlere ilişkin revizyonları onaylamak, programın belirli hedeflere ulaşma yönünde gerçekleştirdiği ilerlemeyi değerlendirmek, uygulama sonuçlarının karşılanmasını izlemek ve finansman anlaşmasında değişiklik yapılmasını öngören her türlü teklifi incelemekle sorumludur.

3.2.3.4.3 Raporlama Sistemi

Her bir IPA bileşeninden ya da bileşen altındaki operasyonel programdan sorumlu kuruluş, her yıl haziran ayında bileşen ya da operasyonel programlarıyla ilgili yıllık sektörel raporlarını, ilgili Sektörel İzleme Komitesinin de değerlendirmesinden geçirerek sunarlar. Ayrıca her bir yıllık program içinde program uygulamasının sonunda nihai sektörel rapor hazırlanır. Ulusal IPA Koordinatörü, IPA Tüzüğü kapsamındaki yardımın uygulanmasına ilişkin yıllık ve nihai raporları, IPA İzleme Komitesinin incelemesinin ardından Avrupa Komisyonuna ve NAO'ya gönderir.

Sektörel raporların bir sentezi NIPAC tarafından hazırlanarak Ağustos ayı sonunda Avrupa Komisyonuna sunulmaktadır. Bu rapor, Çok Yıllı Gösterge Planlama Belgesinde ve farklı programlarda belirtilmiş olan önceliklere ilişkin olarak topluluk yardımının uygulanmasında kat edilen ilerleme ve yardımın mali uygulamasını içerir.

3.2.3.5 Denetim

Yukarıda açıklandığı gibi IPA sistemi çerçevesinde oluşturulan projelerin ve sistemin kendisinin yönetim ve kontrol sistemlerinin etkili ve sağlam bir şekilde işlediğini incelemekle yükümlü, iç denetim merci Hazine Kontrolörleri Kuruludur. Bunun dışında sistem dış denetime, Sayıştay denetimine ve Avrupa Komisyonundan gelebilecek tüm denetimlere açıktır.

3.3 HUKUKİ ALTYAPI

- 14 Şubat 2002 tarihinde Ankara'da imzalanan ve 30.01.2003 tarihli ve 4802 sayılı Kanunla onaylanması uygun bulunan ve Dışişleri Bakanlığının 04.02.2003 tarih ve ABEY/48373 sayılı yazısı üzerine 31.05.1963 tarih ve 244 sayılı Kanunun üçüncü maddesi uyarınca, Bakanlar Kurulu tarafından 29.02.2003 tarihinde onaylanan, Merkezi

Finans ve İhale Biriminin kurulmasına ilişkin Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Komisyonu arasındaki Mutabakat Zaptı ile Ulusal Fonun kurulmasına ilişkin Mutabakat Zaptı.

- 14.05.2004 tarihinde Ankara’da imzalanan, 22.02.2005 tarih ve 5303 sayılı Kanunla onaylanması uygun bulunan ve Dışışleri Bakanlığının 11.03.2005 tarih ve ABEY/95999 sayılı yazısı üzerine, 31.05.1963 tarih ve 244 sayılı Kanunun üçüncü maddesine göre, Bakanlar Kurulunca 17.03.2005 tarihinde onaylanan “Türkiye Cumhuriyeti ile Avrupa Birliği arasındaki mali işbirliği çerçevesinde temin edilecek mali yardımların uygulanmasına ilişkin Çerçeve Anlaşma.
- 31 Mart 2006 tarihinde Ankara’da imzalanan, 10.05.2006 tarih ve 5500 sayılı Kanunla onaylanması uygun bulunan ve Dışışleri Bakanlığının 29.05.2006 tarih ve ABKY/208362 sayılı yazısı üzerine, 31.05.1963 tarihli ve 244 sayılı Kanunun üçüncü maddesine göre, Bakanlar Kurulunca 05.06.2006 tarihinde onaylanan “Merkezi Finans ve İhale Birimi”nin kurulmasına ilişkin Türkiye Hükümeti ile Avrupa Komisyonu arasındaki Mutabakat Zaptına 1 Nolu Ek.
- 17 Temmuz 2006’da kabul edilen 1085/2006 sayılı Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession(IPA)) Konsey Tüzüğü.
- IPA kapsamında faydalanıcı ülkelere 2007-2010 yıllarında sağlanacak mali yardımın bütçesel tahsisatlarını düzenleyen 8 Kasım 2006 tarihli 672/2006 sayılı Çok Yıllı İndikatif Mali Çerçevesi Komisyon Tebliği (Multi-annual Indicative Financial Framework-MIFF)
- IPA kapsamında ülkemize sağlanacak mali yardımın hangi öncelik alanlarına tahsis edileceğini belirleyen 30 Nisan 2007 tarih ve 1835/2007 sayılı 2007-2009 Türkiye için Çok Yıllı Endikatif Planlama

Belgesi Komisyon Kararı (Multi-annual Indicative Planing Document-MIPD)

- IPA yardımının faydalanıcı ülke tarafından hangi kural ve prosedürler dahilinde kullanılabileceğini ortaya koyan 12 Haziran 2007 tarih ve 2499/2007 sayılı Komisyon Tüzüğü (IPA Uygulama Tüzüğü).

3.4 MAKRO PROJELER

Avrupa Birliği kaynaklı projeleri, kapsadıkları alan, muhatap oldukları faydalanıcı kurum ve nihayet bütçe miktarı açısından makro ve mikro projeler olarak iki ana grupta sınıflandırmak mümkündür. Makro projeler olarak nitelendirebileceğimiz projelerin faydalanıcı kurumları, kamu kurumlarının yanı sıra yerel yönetimler ve kamu tüzel kişiliğine haiz sivil toplum kuruluşlarıdır. Genel olarak AB müktesebatının üstlenilmesi yönünde mevzuat uyumu, bununla ilgili çalışmalar ile ekonomik ve sosyal uyum çerçevesindeki müdahaleler bu projelerin konusunu oluşturur. Bütçeleri ise en az bir milyon Euro'dan fazladır.

Bu çalışmada 2007 sonrasındaki projelerin uygulamaya henüz geçmiş olması ve ayrı bir sistem çerçevesinde yürütülüyor olması sebebiyle 2002-2006 dönemini kapsayan makro ve mikro projeler ele alınacaktır.

3.4.1 Yıllara Göre Makro Projeler

Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi 2002 yılından itibaren Türkiye AB'den daha sistematik biçimde mali yardım almaya başlamıştır. 2002'de 126 milyon Euro ile başlayan mali yardım bütçe döneminin sonu olan 2006 yılında 500 milyon Euro'ya ulaşmıştır. 2002'de toplam bütçesi 180 milyon Euro olan 18 proje programlanmış iken 2006'da bu rakam Tablo 3.4'te görüldüğü üzere 560 milyon Euro'nun üzerine çıkmıştır.

Yıl	Proje Sayısı	AB Katkısı	Ulusal Katkı ve Diğerleri	Toplam Bütçe
2002	18	126.000.000	54.244.000	180.244.000
2003	28	144.000.000	78.444.000	222.444.000
2004	38	235.600.000	94.170.260	329.770.260
2005	36	276.700.000	149.834.889	426.534.889
2006	45	450.000.000	113.914.376	563.914.376
Toplam	165	1.232.300.000	490.607.525	1.722.907.525

Tablo 3.4: Yıllara Göre Makro Projeler

Kaynak: ABGS belgelerinden derlenmiştir, 2009

Bu çerçevede baz alınan periyot olan 2002–2006 yılları arasında beş yıl için AB'den alınan 1 milyar 232 milyon Euro'luk hibe yardımı ile yaklaşık 500 milyon Euro'luk ulusal ve diğer kaynaklardan katkılar ile toplam bütçesi 1,75 milyar Euro olan 165 proje hayata geçirilmiştir. Bu da yıllık ortalama 33 proje ve yaklaşık 350 milyon Euro'luk bütçe demektir.

2007 sonrası IPA döneminde ise ortalama AB hibe yardımları 750 milyon Euro civarında olacak ve dolayısıyla proje sayısı ve projelerin bütçelerinin artması sözkonusu olacaktır.

3.4.2 Kurumlara Göre Makro Projeler

2002–2006 döneminde Bakanlıklardan, üst kurullara, bağlı ve ilgili kuruluşlardan, yerel yönetimlere ve üniversiteler ile kamu tüzel kişiliğe haiz sivil toplum kuruluşlarına kadar çok geniş bir yelpaze oluşturan kurumlar AB kaynaklı projelerin faydalanıcısı olmuşlardır.

Topluluk programlarına katılımımızla ilgili katkı payları konusunu yürüten Dışişleri Bakanlığını dışarıda tutarsak, anılan dönem için en büyük finansal imkânı DPT Müsteşarlığı yaklaşık 266,5 milyon Euro ile kullanmıştır. Onu 167 milyon Euro ile Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ve 106 milyon Euro ile Çevre ve Orman Bakanlığı takip etmektedir. 35 kamu kurumunun yanında yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları 165 projenin çoğu zaman tek başlarına ama birçok kez de birkaç kurum şeklinde faydalanıcısı olmuşlardır.

	Kuruluş	Proje Sayısı	AB Katkısı	Ulusal Katkı ve Diğerleri	Toplam Bütçe
1	Adalet Bakanlığı	8	55.948.700	10.783.500	66.732.200
2	Başbakanlık	5	16.080.680	218.500	16.299.180
3	Yerel Yönetimler	5	54.405.854	17.681.121	72.086.975
4	Botaş	1	1.800.000	0	1.800.000
5	Çevre ve Orman Bakanlığı	8	84.875.000	21.355.000	106.230.000
6	Tarım ve Köyişleri Bakanlığı	18	132.272.395	35.102.665	167.375.060
7	Sağlık Bakanlığı	8	32.659.950	5.576.650	38.236.600
8	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bak.	6	26.015.000	2.035.000	28.050.000
9	Denizcilik Müsteşarlığı	2	3.626.500	579.500	4.206.000
10	Dışişleri Bakanlığı	6	179.266.722	287.905.029	467.171.751
11	Devlet Planlama Teşkilatı	21	219.715.000	46.846.500	266.561.500
12	Devlet Su İşleri	1	2.375.000	125.000	2.500.000
13	Dış Ticaret Müsteşarlığı	2	7.500.000	0	7.500.000
14	Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu	3	3.434.000	219.000	3.653.000
15	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	4	6.170.000	30.000	6.200.000
16	Avrupa Birliği Genel Sekreterliği	11	108.690.000	0	108.690.000
17	Gümrük Birliği	3	44.490.954	9.963.985	54.454.939
18	Hazine Müsteşarlığı	5	30.376.000	6.345.000	36.721.000
19	İçişleri Bakanlığı	22	67.234.075	6.914.625	74.148.700
20	SHÇEK	1	6.041.200	0	6.041.200
21	Milli Eğitim Bakanlığı	4	27.722.120	2.550.000	30.272.120
22	İŞKUR	2	56.000.000	14.000.000	70.000.000
23	Karayolları Genel Müdürlüğü	1	20.475.000	6.825.000	27.300.000
24	Kamu İhale Kurumu	1	1.690.000	130.000	1.820.000
25	Kültür ve Turizm Bakanlığı	2	4.955.500	287.500	5.243.000
26	MASAK	1	7.750.000	1.500.000	9.250.000
27	Maliye Bakanlığı	3	9.898.750	1.276.250	11.175.000
28	Sayıştay	1	1.350.000	0	1.350.000
29	Sermaye Piyasası Kurulu	1	2.450.000	0	2.450.000
30	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	7	36.781.295	11.304.465	48.085.760
31	Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	3	11.345.295	1.889.465	13.234.760
32	TBMM	1	1.002.825	39.275	1.042.100
33	KOSGEB	1	4.725.000	75.000	4.800.000
34	Telekomünikasyon Kurumu	4	12.010.000	3.260.000	15.270.000
35	TÜİK	1	10.361.750	875.550	11.237.300
36	Ulaştırma Bakanlığı	2	8.876.500	1.414.500	10.291.000
37	Sivil Toplum Örgütleri	10	63.820.700	3.312.500	67.133.200

Tablo 3.5: Kurumlara Göre Makro Projeler

Kaynak: ABGS belgelerinden derlenmiştir, 2009

Tablo 3.5'te de görüleceği üzere yürütülen proje sayısı açısından ise İçişleri Bakanlığı 22 proje ile ilk sıradadır. Onu 21 proje ile DPT Müsteşarlığı ve 18 proje ile Tarım ve Köyişleri Bakanlığı takip etmektedir. Önümüzdeki dönemde yapılacak mali yardımın artması ile AB kaynakları ile proje üretecek

kurumların sayısının hem de projelerin sayısının artması söz konusu olabilecektir.

3.4.3 Konularına Göre Makro Projeler

AB kaynakları ile Gümrük Birliğinden, Rekabet Politikasına, enerjiden tüketicinin korunmasına kadar 26 değişik ana başlıkta proje 2002–2006 periyodunda gerçekleştirilmiştir. En çok proje üretilen başlıkların başında 20 proje ile Adalet ve İçişleri ile 16 proje oluşturulan Siyasi Kriterler başlıkları önde gelmektedir. Bunları 14'er proje ile Çevre-Altyapı ve Tarım-Balıkçılık konuları izlemektedir.

	Alan	Proje Sayısı	AB Katkısı	Ulusal Katkı ve Diğerleri	Toplam Bütçe
1	Adalet ve İçişleri	20	81.999.450	14.266.250	96.265.700
2	Bölgesel Kalkınma	7	169.580.854	43.106.121	212.686.975
3	Çevre ve Altyapı	14	135.750.000	38.680.000	174.430.000
4	Ekonomik Kriterler	1	3.751.000	150.000	3.901.000
5	Enerji	8	11.404.000	249.000	11.653.000
6	Sosyal Politika ve İstihdam	13	112.775.175	20.832.025	133.607.200
7	KOBİ	8	84.267.500	15.104.500	99.372.000
8	Sınır Ötesi İşbirliği	11	19.540.000	4.721.500	24.261.500
9	Gümrük Birliği	3	44.490.954	9.963.985	54.454.939
10	Hizmet Sunumu Ser.	2	5.275.000	275.000	5.550.000
11	İdari Kapasitenin Güç.	5	12.872.825	39.275	12.912.100
12	İstatistik	2	12.361.750	875.550	13.237.300
13	Mali Kontrol	3	4.850.000	420.000	5.270.000
14	Malların Serbest Dolaşımı	8	25.335.295	5.989.465	31.324.760
15	Proje Hazırlama	6	67.500.000	0	67.500.000
16	Rekabet Politikası	2	2.000.000	0	2.000.000
17	Siyasi Kriterler	16	47.999.625	4.092.375	52.092.000
18	Sivil Toplum	5	44.000.000	0	44.000.000
19	Şirketler Hukuku	1	2.455.500	287.500	2.743.000
20	Tarım ve Balıkçılık	14	119.427.100	33.213.200	152.640.300
21	Taşımacılık Politikası	5	32.978.000	8.819.000	41.797.000
22	Tek Pazar	1	1.332.500	177.500	1.510.000
23	Telekomünikasyon	2	3.460.000	40.000	3.500.000
24	Topluluk Programları	5	177.491.722	287.761.029	465.252.751
25	Tüketicinin Korunması	2	4.203.000	568.000	4.771.000
26	Vergilendirme	1	5.198.750	976.250	6.175.000
	Toplam	165	1.232.300.000	490.607.525	1.722.907.525

Tablo 3.6: Konularına Göre Makro Projeler

Kaynak: ABGS belgelerinden derlenmiştir, 2009

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi, toplam bütçeleri açısından bakıldığında Topluluk Programlarına katılım katkı payı sayılmazsa en önde yaklaşık 212 milyon Euro’luk bütçeyle Bölgesel Kalkınma başlığı gelmektedir. Ardından 174 milyon Euro ile Çevre ve Altyapı başlığı gelmektedir. Bunları 152 milyon Euro ile Tarım ve Balıkçılık ve 133 milyon Euro ile Sosyal Politika ve İstihdam projeleri takip etmektedir. Önümüzdeki dönemde AB kaynaklarıyla projelendirilecek konuların kurumsal kapasitenin geliştirilmesinin yanında Ulaştırma, Çevre, Bölgesel Kalkınma gibi altyapı konularının yanı sıra İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi gibi beşeri sermaye mevzularına doğru genişleyecek olması, projelerin bütçe, sayı ve kapsamlarının da büyümesine yol açacaktır.

3.5 MİKRO PROJELER

Bölüm 3.4’te çerçevesi çizilen Makro Projelerin bazıları, toplumun değişik kesimlerine hitap eden, hibe yardımları şeklinde finansal imkan sağlayan ve küçük projelerin oluşturulmasına vesile olan bileşenleri barındırmaktadır. Kısaca mikro projeler olarak adlandıracağımız bu küçük projelerin muhatabı kamu kurumlarından çok belediyeler, sivil toplum kuruluşları, odalar, borsalar, üniversiteler ve KOBİlerdir. Toplumsal hayatın canlandırılması, ekonomik faaliyetlere destek olması ve hepsinden önemlisi kolaylıkla finans kaynağı bulamayacak ancak etkisi bütçesinden fazla olacak, proje fikirlerinin desteklenmesi açısından mikro projeler oluşturdukları maddi yekünden çok daha fazlası manasına gelmektedir.

Bu çalışmada mikro projelerin ele alındığı dönem, makro projelerde olduğu gibi 2002–2006 katılım öncesi mali destek periyodudur. Tek ilave program esasen 2001 yılında programlanan ve altı Doğu Anadolu ilinin sosyo-ekonomik durumunun geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlayan Doğu Anadolu Bölgesel Kalkınma Programı (DOKAP)’dır. Mikro projeler kısaca dağıtıldıkları iller, kurumlar ve konular açısından değerlendirilecektir.

3.5.1 İllere Göre Mikro Projeler

Türkiye’de 81 ilin 78’i AB kaynaklarından kullanarak proje oluşturma şansını yakalamıştır. Bazı iller bölgede makro projelerin daha iyi tanıtılmış olması (Van, Kayseri, Konya), makro projelerin bazı belirli bölgelere açık olması (Doğu illeri) ya da proje üretim kapasitelerinin daha gelişmiş olması (Ankara, İstanbul) gibi nedenler dolayısıyla diğer illerden hem adet hem de bütçe büyüklüğü açısından daha fazla proje yapabilme imkânına sahip olmuşlardır.

Şehir	Kontrat	Miktar	Proje/Kaynak	Nüfus	Kaynak/Nüfus
Adana	41	3.146.626	76.747	2.026.319	1,55
Adıyaman	11	835.426	75.948	585.067	1,43
Afyon	0	0	0	697.365	0,00
Ağrı	19	4.394.839	231.307	532.180	8,26
Aksaray	2	138.220	69.110	370.598	0,37
Amasya	37	3.105.339	83.928	323.675	9,59
Ankara	126	14.126.393	112.114	4.548.939	3,11
Antalya	21	2.652.147	126.293	1.859.275	1,43
Ardahan	16	3.380.918	211.307	112.242	30,12
Artvin	20	2.199.833	109.992	166.584	13,21
Aydın	8	934.556	116.820	965.500	0,97
Balıkesir	12	838.225	69.852	1.130.276	0,74
Bartın	1	54.299	54.299	185.368	0,29
Batman	13	2.865.781	220.445	485.616	5,90
Bayburt	29	4.497.896	155.100	75.675	59,44
Bilecik	0	0	0	193.169	0,00
Bingöl	27	5.455.300	202.048	256.091	21,30
Bitlis	60	5.075.714	84.595	326.897	15,53
Bolu	2	80.071	40.036	268.882	0,30
Burdur	7	921.612	131.659	247.437	3,72
Bursa	35	3.814.518	108.986	2.507.963	1,52
Çanakkale	3	389.700	129.900	474.791	0,82
Çankırı	20	4.843.025	242.151	176.093	27,50
Çorum	50	6.653.305	133.066	545.444	12,20
Denizli	12	1.150.837	95.903	917.836	1,25
Diyarbakır	28	4.491.189	160.400	1.492.828	3,01
Düzce	4	384.998	96.250	328.611	1,17
Edirne	24	1.125.505	46.896	394.644	2,85
Elazığ	38	7.138.502	187.855	547.562	13,04
Erzincan	32	3.606.550	112.705	210.645	17,12
Erzurum	66	4.567.836	69.210	774.967	5,89
Eskişehir	8	551.581	68.948	741.739	0,74
Gaziantep	10	1.006.871	100.687	1.612.223	0,62
Giresun	27	2.664.781	98.696	421.766	6,32
Gümüşhane	25	3.138.862	125.554	131.367	23,89

Hakkari	38	3.132.621	82.437	258.590	12,11
Hatay	12	2.132.568	177.714	1.413.287	1,51
Iğdır	12	5.166.412	430.534	184.025	28,07
Isparta	4	413.468	103.367	407.463	1,01
İstanbul	115	14.253.731	123.945	12.697.164	1,12
İzmir	31	3.387.004	109.258	3.795.978	0,89
Kahramanmaraş	10	745.178	74.518	1.029.298	0,72
Karabük	1	36.171	36.171	216.248	0,17
Karaman	43	7.894.566	183.595	230.145	34,30
Kars	20	4.384.603	219.230	312.128	14,05
Kastamonu	51	7.282.279	142.790	360.424	20,20
Kayseri	112	14.939.511	133.388	1.184.386	12,61
Kırıkkale	4	518.810	129.703	279.325	1,86
Kırklareli	33	1.401.406	42.467	336.942	4,16
Kırşehir	6	513.291	85.549	222.735	2,30
Kilis	0	0	0	120.991	0,00
Kocaeli	17	1.978.106	116.359	1.490.358	1,33
Konya	172	17.096.271	99.397	1.969.868	8,68
Kütahya	3	427.431	142.477	565.884	0,76
Malatya	41	7.256.349	176.984	733.789	9,89
Manisa	12	1.227.078	102.257	1.316.750	0,93
Mardin	6	842.777	140.463	750.697	1,12
Mersin	21	2.701.611	128.648	1.602.908	1,69
Muğla	5	492.366	98.473	791.424	0,62
Muş	49	5.242.022	106.980	404.309	12,97
Nevşehir	5	470.700	94.140	281.699	1,67
Niğde	4	229.809	57.452	338.447	0,68
Ordu	39	4.114.027	105.488	719.278	5,72
Osmaniye	2	145.750	72.875	464.704	0,31
Rize	42	4.640.529	110.489	319.410	14,53
Sakarya	6	946.800	157.800	851.292	1,11
Samsun	91	8.634.521	94.885	1.233.677	7,00
Siirt	7	2.766.240	395.177	299.819	9,23
Sinop	21	2.274.518	108.310	200.791	11,33
Sivas	70	7.972.249	113.889	631.112	12,63
Şanlıurfa	12	4.682.364	390.197	1.574.224	2,97
Şırnak	4	2.047.593	511.898	429.287	4,77
Tekirdağ	2	320.934	160.467	770.772	0,42
Tokat	45	7.779.522	172.878	617.158	12,61
Trabzon	79	9.187.046	116.292	748.982	12,27
Tunceli	14	3.273.406	233.815	86.449	37,87
Uşak	6	441.750	73.625	334.111	1,32
Van	176	16.460.554	93.526	1.004.369	16,39
Yalova	6	548.998	91.500	216.248	2,54
Yozgat	21	4.579.908	218.091	484.206	9,46
Zonguldak	7	867.894	123.985	619.151	1,40
	2312	286.171.457	123.777	71.535.936	4,00

Tablo 3.7: İllere göre mikro projeler

Kaynak: MFİB Hibe veritabanından derlenmiştir

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere sayı açısından, en çok proje için finansman imkânını başta 176 proje ile Van yakalamıştır. Onu, 172 proje ile Konya ve 126 proje ile Ankara izlemektedir. Afyon, Bilecik ve Kilis illerimiz ise AB kaynaklı hiçbir proje üretmemişlerdir. Bu illerin civarındaki illerde de proje sayısının az olması sorunun illere değil, içinde bulundukları alt bölgelere ait olduğunu göstermektedir (Örneğin Afyon’un komşu illeri olan Uşak’ta 6, Isparta’da 4, Kütahya’da 3, Eskişehir’de 8 proje üretilmiştir ki hepsi 28,5 olan ortalamanın çok altındadır.).

Miktar açısından baktığımızda ise başı, yaklaşık 17 milyon Euro ile Konya çekmektedir. Onu 16,5 milyon Euro ile Van 15 milyon Euro ile Kayseri izlemektedir.

Mikro projeler açısından en önemli değerlendirme kıstası ise nüfus başına sağlanan kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ölçüte göre fert başına Bayburt yaklaşık 60 Euro’luk kaynak almıştır. Onu, kişi başına 38 Euro ile Tunceli, 34 Euro ile Karaman ve 30 Euro ile Ardahan izlemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kişi başına 3,11 Euro ile Ankara ve 1,12 Euro ile İstanbul, Türkiye ortalaması olan 4 Euro’nun altında kalmaktadır.

3.5.2 Kurumlara Göre Mikro Projeler

Yukarıda da bahsedildiği üzere, makro projelerden farklı olarak mikro projelerin faydalanıcıları kamu kurumları değil toplumun değişik kesimlerine değişik yönlerden hitap eden örgütler ve kurumlardır.

Tablo 3.8’de de görüldüğü üzere 18 ana başlıkta toplanan kurum, kuruluş ya da örgüt, toplam 286 milyon Euro’nun üzerinde bir bütçeye sahip 2312 adet projeyi 2002–2006 döneminde uygulamışlardır. En çok projeyi 654 adet proje ile KOBİ’ler gerçekleştirmiştir. Ardından 341 proje yürüten dernekler, 291 proje yürüten belediyeler ve 245 proje gerçekleştiren odalar ve borsalar gelmektedir.

Kuruluş	Sözleşme Adedi	Miktar	Miktar / Sözleşme
Belediyeler	291	88.954.261	305.685
Birlikler	95	8.915.097	93.843
Çiftçi Grupları	65	5.311.118	81.710
Dernekler	341	22.864.342	67.051
Diğerleri	68	7.178.457	105.566
Kamu Kurumları	12	2.615.333	217.944
KOBİler	654	47.767.998	73.040
Kooperatifler	66	5.126.019	77.667
Köylere Hizmet Götürme Birlikleri	76	21.209.560	279.073
Meslek Liseleri	21	1.454.950	69.283
Muhtarlıklar	35	5.001.661	142.905
Odalar	245	21.621.672	88.252
Sendikalar	33	3.717.152	112.641
Vakıflar	145	13.193.492	90.990
İl Özel İdareleri	50	15.546.737	310.935
İlköğretim Okulları	4	131.433	32.858
Üniversiteler	73	11.790.188	161.509
Yüksekokullar	38	3.771.978	99.263

Tablo 3.8: Kurumlara göre mikro projeler

Kaynak: MFİB Hibe veritabanından derlenmiştir

Kullanılan kaynak açısından değerlendirildiğinde ise yaklaşık 89 milyon Euro'luk bir kaynak kullanımı ile belediyeler önde gelmektedir. İkinci sırada 48 milyon Euro ile KOBİ'ler gelmekte, ardından her biri 21–22 milyon Euro kaynak kullanmış olan dernekler, odalar ve köylere hizmet götüren birlikler gelmektedir.

3.5.3 Konularına Göre Mikro Projeler

2002–2006 döneminde sağlanan hibe yardımlarını beş başlık altında toplamak mümkündür. Bunların başında özellikle Samsun, Hatay hattının doğusunda kalan ve sosyo-ekonomik olarak gelişmişlik düzeyi Türkiye ortalamasının altında olan illerin çeşitli açılardan desteklenmesini amaçlayan “Bölgesel Kalkınma” gelir. Ardından Türkiye’de değişik alanlarda faaliyet gösteren Sivil Toplum Kuruluşlarının desteklenmesi ve sivil toplum kuruluşlarının yanında üniversiteler ve belediyeler gibi kurumların AB’deki

emsalleri ile iletişim ve işbirliklerinin artırılmasını amaçlayan “Sivil Toplum” başlığı gelir. Üçüncü sırada ise Türkiye’de işgücüne iş imkânlarının sağlanmasını ve işgücünün kalitesinin artırılmasını desteklemeyi hedefleyen “İstihdam” ana başlığı yer almaktadır. Dördüncü sırada ise özellikle Bulgaristan ile sınırın iki yanındaki bölgelerin gelişmişlik düzeylerinin yakınlaştırılmasını ve iletişimin artırılmasını hedefleyen “sınır ötesi işbirliği programları” yer almaktadır. Bu dört ana başlığın yanında sürdürülebilir kalkınma, sosyal diyalog ve kültürel konulardan oluşan programların oluşturduğu programlar, “diğer” başlığı altında tanımlanabilir.

Konu	Sözleşme Adedi	Miktar	Miktar / Sözleşme
Bölgesel Kalkınma	1.465	201.237.371	137.363
AKKM	510	84.915.823	166.502
Doğu Anadolu Kalkınma	309	29.047.351	94.004
Doğu Karadeniz Kalkınma	213	24.000.000	112.676
SKE	396	48.274.198	121.905
GAP Sel	37	14.999.999	405.405
Sivil Toplum	375	30.941.482	82.511
Bilgi Köprüleri	28	2.061.340	73.619
Sivil Toplum Diyaloğu	119	19.294.805	162.141
Sivil Toplum Diyaloğu - Odalar	22	2.248.788	102.218
Sivil Toplumun Desteklenmesi - 2006	47	399.997	8.511
Sivil Toplumun Güçlendirilmesi - 2004	34	675.356	19.863
Sivil Toplumun Güçlendirilmesi - 2006	21	499.836	23.802
STK 2003	11	483.719	43.974
STK 2005	93	5.277.641	56.749
İstihdam	346	47.951.470	138.588
İŞKUR 2002	245	31.956.649	130.435
İŞKUR 2006	101	15.994.821	158.365
Sınır Ötesi İşbirliği	52	1.993.744	38.341
Sınır Ötesi İşbirliği - 2003	9	456.190	50.688
Sınır Ötesi İşbirliği - 2004	13	462.646	35.588
Sınır Ötesi İşbirliği - 2005	13	454.242	34.942
Sınır Ötesi İşbirliği - 2006	17	620.666	36.510
Diğer	74	4.047.380	54.694
Sürdürülebilir Kalkınma	23	912.015	39.653
Sosyal Diyaloğ	26	1.672.732	64.336
Kültürel Haklar	25	1.462.633	58.505
	2312	286.171.457	123.777

Tablo 3.9: Konularına göre mikro projeler

Kaynak: MFİB Hibe veritabanından derlenmiştir

Tablo 3.9'da da görülebileceği gibi Bölgesel Kalkınma başlığında 1465 adet proje oluşturulmuştur. Sivil Toplum ve İstihdam konularında ise sırasıyla 375 ve 346 proje 2002–2006 döneminde yürütülmüştür.

Kullanılan kaynak açısından bakıldığında ise yine Bölgesel Kalkınma başlığı 201 milyon Euro ile başı çekmektedir. Onu yaklaşık 48 milyon Euro ile İstihdam başlığı takip etmektedir. Üçüncü sırada ise 31 milyon Euro ile Sivil Toplum başlığı gelmektedir. Önümüzdeki dönemde hem konu başlıkları açısından, hem de sağlanacak kaynak açısından hibe yardımlarının kapsamının artması, artan AB mali yardımları ile imkan dâhilinde olacaktır.

3.6 MALİ YARDIMLARDA PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

AB Mali Yardımlar sisteminin her aşamasında PDY'nin kullanımıyla karşılaşılması olasıdır. Donör kuruluş olarak AB, PDY uygulamalarının sağlamış olduğu mali yardımların her safhasında çeşitli açılardan kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Proje sunumları, raporlamalar ve uygulamaların takibi ile bu konularla ilgili belgeler PDY anlayışına uygun olarak hazırlanmaktadır. Bu aşamada mali yardımların değişik açılarından PDY'nin kullanımı ve önemi değerlendirilecektir.

3.6.1 Makro Projeler Açısından

- Kamu kurumları ve Türkiye çapında faaliyet gösteren STK'ların muhatabı olduğu makro projeler PDY anlayışı ile oluşturulmuş olan proje fişleri ile sunulur (Ek-2 proje fişi şablonu). Projeler, genel hedef, proje amacı, çıktılar ve faaliyetler olarak yapılandırılır ve proje fişinin ekinde, projenin mantıksal çerçeve matrisi de sunulur. PDY tamamen kavranmadan yeterli seviyede bir proje sunulması mümkün değildir.
- Proje fişi ile birlikte bir uygulama takvimi sunulur ve proje faaliyetleri bu takvime göre gerçekleştirilmeye ve proje çıktılarına bu çerçevede ulaşılmaya çalışılır. Projenin uygulaması ve dolayısıyla projeye

muhatap taraflarca takibi PDY ilkeleri çerçevesinde yürütülmeye çalışılır. Projenin takibinde başta oluşturulan mantıksal çerçeve matrisi ve matrisi oluşturan faaliyetler, objektif olarak doğrulanabilir göstergeler ve bu göstergelere erişim durumunu tespit eden doğrulama kaynakları kullanılır.

- Makro projeler, proje uygulaması sırasında ve sonrasında PDY ilkelerine uygun olarak değerlendirilirler. Projenin başta hedeflenenlere uygun olup olmadığı, etkili bir biçimde ve etkili olarak uygulanıp uygulanmadığı, istenen etkiye proje faaliyetleri ile ulaşıp ulaşılamayacağı ve nihayet projenin kendisinin ve etkisinin sürdürülebilir olup olmadığı değerlendirilir.

3.6.2 Mikro Projeler Açısından

- Makro projelerde olduğu gibi mikro projelerde de proje başvurusu (EK-3 proje başvurusu formatı) belli bir formatta ve PDY ilkelerine uygun olarak yapılmakta, yani proje bu doğrultuda sunulmaktadır. Proje belgesinin ekinde de doğal olarak bir mantıksal çerçeve matrisi sunulmaktadır. Bu matriste de doğrulanabilir göstergeler ve doğrulama kaynakları her bir faaliyet ya da hedef için istenmektedir.
- Mikro projelerde de projenin uygulanması ve buna bağlı olarak takibi ve değerlendirilmesi PDY doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bu açıdan hibe yardımı için başvuran ve sonrasında projeyi uygulayacak olan kişilerin PDY'ne en azından aşına olmaları projenin kalitesi açısından önemlidir.

3.6.3 Sistemin Geneli Açısından

Bir donör kuruluş olarak Avrupa Birliği'ni temsilen, Avrupa Komisyonu, doğal olarak sağlamış olduğu mali yardımların belli bir sistem çerçevesinde uygulanmasını talep etmekte ve bu uygulamayı belirli ölçütler aracılığıyla takip etmek istemektedir. Dünyanın dört bir yanında farklı ülkelere ve farklı

ekonomik ve sosyal yapılara sağlamış olduğu yardımın ortak bir dil ile kullanılması ve ortak prensiplerle uygulamaya geçirilmesi amaçlanmıştır. İşte bu ortak prensipleri Proje Döngüsü Yönetimi Sistemi ortaya koymaktadır. Kaynağı sağlayanlar, kaynağı makro ve mikro düzeyde kullananlar, kaynağın kullanımını takip eden ve değerdendirenler ile son olarak tüm bu yapıyı denetleyenler bu ortak prensiplere bağılı olarak ortak bir dil kullanmak durumundadırlar.

Bu prensiplerin ihlali ya da sistem dışı uygulamalar ister istemez problemleri beraberinde getirmektedir. Projeler daha başlangıç safhasında seçilememekte, seçilse bile verimli ve etkin bir biçimde kullanılamamakta, çoğı zaman kaynağın tümünden yararlanılması mümkün olamamaktadır.

BÖLÜM 4: TÜRKİYE’DE MALİ İŞBİRLİĞİ SİSTEMİNDEKİ SORUNLAR VE ÖNERİLER

4.1 PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ VE MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ’NİN ÖNEMİ

PDY bu çalışmada Avrupa Birliği ile Türkiye’nin mali ilişkileri açısından, bu ilişki çerçevesinde AB kaynaklı fonlarla oluşturulan projelerin tasarlanması ve uygulanması kapsamında ele alınmış ve Avrupa Komisyonu’nun yaklaşımı dikkate alınarak incelenmiştir. Ancak, PDY bazı ayrıntılardaki ufak farklılıklar dışında diğer uluslararası donör kuruluşlarca da projelerin tasarımı, uygulaması, takibi ve değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

PDY başarısız proje deneyimleri sonucunda özellikle uluslararası kuruluşların öncülüğünde geliştirilmiştir (Tekindağ, 2005, s.19). MÇY ilk olarak 60’lı yılların sonunda ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı (US Agency of International Development-USAID) tarafından proje planlaması ve değerlendirmesi sistemini iyileştirmek için geliştirildi. (EC’s Aid Delivery Methods-PCM Guideline, 2004, s 57) MÇY’nin tasarlanmasındaki amaç, projelerde karşılaşılan üç temel sorundan kaynaklanmaktadır.

- Proje planlaması, başarının izlemesi ve değerlendirilmesi için net bir biçimde belirlenmiş amaçlar olmadan son derece belirsiz kalıyordu. Projeler, çoğunlukla, faaliyetler ve bunlarla ilişkilendirilen sonuçlar ve çıktılarla tanımlanmakta, bir üst seviyede ara hedeflerle, proje amacı ve genel hedeflerle somut bir biçimde bağlantısı kurulmamaktaydı. Projenin tasarlanmasının ardından, uygulama aşamasında ve bunu takiben proje bitiminde, projenin her bir seviyede sağladığı getirileri ölçecek yapı belirsizdi ya da projeden projeye farklılık arz ediyordu. Proje için ayrılan kaynakların kullanılıp kullanılmadığı tespit edilebiliyordu. Ancak, bu kaynakların ulaşılmak istenen hedeflere yaptığı katkı istenilen seviyede sorgulanamıyordu.

- Yönetim sorumlulukları açık değildi. Projenin kim tarafından uygulanacağı ve bu ekibin kime hesap vereceği, yönetsel görev paylaşımı açısından yeterli görülüyordu. Ancak, proje başarısını proje ekibi içinden ve dışından gerçekleştirecek ve bunun kontrolünü yapacak görevler tanımlanmamıştı. Ayrıca, proje ile ilgili tüm tarafların projenin tasarlanma ve izleme aşamalarına erişimi de mevcut değildi.
- Değerlendirme çoğu zaman tartışmalı bir süreçti, çünkü projenin neye ulaşmaya çalıştığı konusunda bir mutabakat yoktu. Bu durum, projenin başarıya ulaşıp ulaşmadığının, herkes tarafından kabul edilecek şekilde test edilmesine imkân vermiyordu. Projenin tamamlanması, uygulayıcı tarafça başarılı kabul edilmesi için yeterli olurken, projenin finansmanını sağlayanlar, proje sonunda bekledikleri faydanın alınmadığını gözlemleyebiliyordu. Çoğu zaman da sorun, ihtiyaçların tespit edilememesinden ya da hedef bölgenin veya hedef grubun uygun bir biçimde seçilememesinden kaynaklanıyordu.

80'li yıllardan itibaren MÇM birçok çok taraflı kalkınma ajansı tarafından proje planlama ve yönetim aracı olarak kullanılmaya başlandı. 1981 yılında Alman Teknik İşbirliği Ajansı (German Technical Cooperation Agency – GTZ) tarafından amaca yönelik proje planlaması sistemi olarak düzenlendi (Yentürk-Aksaoğlu, 2005, s 75). Aynı yıllarda, Britanya Uluslararası Kalkınma Kurumu (British Department for International Development – DIFD), Kanada Uluslararası Kalkınma Merkezi (Canada Center for International Development – CIDA), Uluslararası Milli Tarım Araştırmaları Hizmetleri (International Service for National – Agricultural Research – NSAR) ve Australia AID tarafından da kullanılmaya başlandı. 1997 yılından itibaren Dünya Bankası da MÇY'nı proje uygulamalarında kullanmaktadır.

PDY ve MÇY Birleşmiş Milletlerin alt kuruluşları olan Gıda ve Tarım Örgütü (FAO), BM İskân Programı (UN – Habitat), BM Kalkınma Programı (UNDP), Uluslararası Tarımsal Kalkınma Fonu (IFAD) ve BM Çevre Programı (UNEP)

tarafından da kullanılmaktadır. PDY kullanımı, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Kurumu Kalkınma Destek Komitesince de teşvik edilmektedir.

1992 yılında Avrupa Birliği tarafından kullanımı kabul edilen MÇY, 1993 yılında, (AB tarafından Birlik içinde ve dışında finanse edilen tüm müdahalelerde) kullanımı zorunlu hale getirilen PDY'nin bir parçası olmuştur.

PDY, sadece AB tarafından değil, belli başlı bütün uluslararası örgütler tarafından kullanılmaktadır. Çalışmanın ele alındığı 2002–2006 döneminde yüzden fazla makro projede ve bu projelerden bazılarının desteklediği binlerce hibe projesinde kullanılmıştır. Bu çerçevede yüzlerce kamu görevlisi, STK'lerde, belediyelerde, üniversitelerde ve özel sektörde çalışan binlerce kişi PDY uygulamalarının muhatabı olmuştur.

Bu nedenle, özellikle de önceki bölümlerde proje yönetimine getirmiş olduğu yeni düzey ve kullanım alanının son derece yaygın olması sebebiyle, PDY'nin mevcut ve potansiyel proje uygulayıcılarının tam anlamıyla PDY yaklaşımına hâkim olmaları gerektiği ortadadır.

Ülkemizde hem proje döngüsü yönetimi uygulamalarında sorunlar bulunmakta, hem de PDY bilgisine sahip yeterli personel kamuda ve kamu dışı kurumlarda bulunmamaktadır. Yeterli ve etkili PDY bilgisine sahip kapasitenin oluşturulması, işbirliği içerisinde oluşturulan uluslararası katkılı projelerin yanında ulusal projelerin uygulamalarındaki verimliliği arttıracak ve müdahalelerden alınan sonuçları daha yukarı çekebilecektir.

4.2 PDY'NİN TÜRKİYE UYGULAMALARINDA SORUNLAR

Bu bölümde açıklanması hedeflenen PDY'nin Türkiye uygulamalarında yaşanan sorunlar, 2001-2010 yılları arasında Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Ekonomik ve Mali Politikalar Başkanlığında, AB Uzman Yardımcısı, AB Uzmanı ve Ekonomi Politikaları Koordinatörü olarak çalışmış olan ve bu

görevleri sırasında Türkiye – Avrupa Birliği mali işbirliği sisteminin programlama, uygulama ve izleme gibi değişik aşamalarında görev alan araştırmacının mesleki deneyimlerinden hareketle tespit edilmiştir. Tespitler, araştırmacının profesyonel tecrübelerinin yanında, sözkonusu sistemin birer parçası olan ulusal ve uluslararası kurumlardaki muhatapları ile yapılmış olan görüşmeler ve mülakatlara, bağımsız değerlendirme kuruluşlarının raporlarına, toplantı tutanakları ile proje ve programlara ait izleme raporlarına dayanmaktadır.

4.2.1 Projelerin Tasarım Sorunları

Genel olarak makro düzeyde oluşturulan projelerde, PDY ilkelerinin uygulanması açısından ciddi sorunlar mevcuttur. Bazı durumlarda MÇM tamamen yoktur. Bazılarında ise çok zayıf bir biçimde tasarlanmıştır. Başarı göstergeleri ya tamamen yoktur ya da kalitatif ve kantitatif olarak belirlenmemiş olduklarından objektif olarak doğrulanabilmeleri mümkün değildir.

Birçok durumda projenin ana metni ile MÇM arasında uyumsuzluklar bulunmakta, bu da karışıklıklara yol açmaktadır. Bazı projelerde ise, projenin uygulama çizelgesi, iş tanımları ya da teknik gereksinimlerin açıklamaları gibi ekleri bulunmamaktadır. Bunların sonradan tamamlanmaya çalışılması ise, projenin uygulama temposunu bozmakta ya da bileşenleri arasında koordinasyonun azalmasına yol açmaktadır.

Bölüm 2.4.1.5'te açıklanan iki ana aşamadan analiz aşamasında yapılan yetersiz tespitler programlama aşamasında da sorunlara sebep olmaktadır. Proje ile ilgili tüm tarafların paydaş analizine dâhil edilmemesi ya da eksik belirlenmesi, sorun analizinde tespit edilen problemlerin çözümünün doğru bir biçimde hedef analizinde yer almaması projelerdeki tasarım sorunlarının temelini teşkil etmektedir.

Bu sorunlar bölüm 3.2.3.4'te tanımlanan Türkiye – AB Mali İşbirliği Sektörel İzleme Komite toplantılarında da tespit edilmiş ve resmi toplantı tutanaklarında yer almıştır. Ayrıca yine aynı bölümde belirtilen bağımsız uluslar arası değerlendirme kuruluşları da bu konu hakkında bulgulara ulaşmış ve raporlarında sunmuştur.

Tüm bu eksiklikler, hazırlanan projelerin yeterince etkili bir biçimde tasarlanmamasına yol açmakta, bu da uygulamayı ve izlemeyi doğrudan etkilemektedir. Tasarım sorunları, projelerin birçok kez gözden geçirilmesine neden olmaktadır. Herbir düzeltme ilave işgücüne, zamana ve çoğu zaman da kaynağa ihtiyaç duymakta, bu şekilde projenin verimliliği düşmektedir.

Ayrıca düzgün planlanmamış projelerin, proje ile ilgili tüm tarafların ihtiyaç duyduğu bilgiyi de sağlaması mümkün olamamakta, bu da karar alma süreçlerini etkileyerek, projenin sunabileceği toplam faydayı düşürebilmektedir. Bu sorun, temel aktörlerin tasarım ve programlama aşamasında objektif koordinasyonu sağlayamamalarının yanı sıra yeterli PDY bilgisine sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır.

Proje hedeflerinin belirsiz olması, faaliyet ve çıktılarda zihin karışıklığına yol açmakta, bu da proje uygulamasının etkililiğini ve verimliliğini düşürmektedir. Diğer taraftan, tasarım aşamasında istatistikî ve diğer verilerin yeterince kullanılamaması ve tüm paydaşlar ile yerel aktörlerin tasarım aşamasına dâhil edilmemesi yüzünden, projeler hedef alanlar ve hedef grupların ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılamaktan uzaktır.

Proje ile ilgili verilerin, tasarım öncesinde derlenememesi ve yerel faydalanıcıların yaklaşımlarının planlama aşamasına yansıtılmaması, proje hedeflerinin de el yordamı ile belirlenmesine yol açmakta, sonuçta proje yapmak istediği müdahalenin çok uzağında kalmaktadır.

Bu sorun, potansiyel proje tasarımlarına sağlanan eğitimlerin kaynağı ve kapsamı geliştirilerek ve potansiyel proje yürütücüsü kurumlarda bilginin devamlılığını sağlayacak uygulama birimleri kurularak aşılabilir gözükmektedir.

4.2.2 Kurumlarda Yeterli Proje Yönetimi Bilgisine Sahip Personelin Bulunmaması

Bu sorun proje uygulamalarının tüm aşamalarını etkilediği gibi diğer sorunlarla da kesişmektedir. Yetkin personel yetersizliği hem projelerin istenen şekilde tasarlanamamasına ve bu şekilde hedef-sonuç ilişkisinin doğru şekilde kurulamamasına yol açmakta, hem de etkili ve verimli uygulamalarını engelleyen temel faktör olmaktadır. Bunlara ilave olarak projelerin izlenmesi faaliyetleri de sekteye uğramakta, proje faaliyetlerinin ve zayıf noktalarının iyileştirilmesine yönelik düzeltici eylemlerin algılanması ve hayata geçirilmesi de mümkün olmamaktadır.

Konuyla ilgili personel yetersizliği, birinci düzeyde, Bölüm 4.2.1’de açıklanan sorunla doğrudan ilişkilidir. Proje yönetimi konusunda yeterli personelin olmaması, herşeyden önce projenin istenen şekilde ortaya konmasını engellemektedir. Düzgün tasarlanmamış bir proje, projeyi yürütecek ekip proje yönetimi konusunda son derece deneyimli olsa bile, sürekli düzeltmelere tabi olacağından, verimliliği düşürecektir.

Diğer taraftan ikinci düzeyde, projeyi doğrudan yürütecek ekibin proje yönetimi konusundaki bilgi yetersizliği de, projeden beklenen sorunları etkilemektedir. Proje ekibi ve proje paydaşları arasındaki koordinasyonun sağlanmasında zorluklar yaşandığı gibi, proje ekibinin sürekli yardıma ihtiyaç duyması, proje uygulamasında istenen dinamizme engel olmaktadır.

Üçüncü düzey ise, projenin takibini yapacak ve değerlendirecek tarafların bilgi yetersizliğidir. Projeleri, proje uygulayan kurum içerisinde izleyen,

raporlamasını yapan personelin eksikliği, proje uygulamasıyla ilgili durumun hem proje ekibinin kendisine hem de proje ile ilgili taraflara düzgün yansıtılmasını önlemekte, bu durum da projelerin başarı seviyesini doğrudan düşürmektedir.

Projelerin faydalanıcısı konumundaki kamu ve özel sektör kuruluşlarının, projeye doğrudan ilgili olacak belirgin birimlerinin bulunmaması, bulunsa bile bu birimlerin yeterli fiziki ve beşeri kaynaklarla donatılmamaları, tüm bunlar sağlansa da birimler arası sirkülasyonun yoğun olması bu sorunun temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Birimler arasında personel değişikliği sorunu bölüm 3.2.3.4’de belirtilen sektörel izleme alt komite tutanaklarının katılımcı listelerinde ayrıca bölüm 3.2.3.4.3’te izah edilen raporlama sisteminde yer alan ve proje yürüten kurumlar tarafından sunulan izleme raporlarındaki proje ekiplerinden de açıkça görülmektedir.

Sorunun temeli bölüm 1.9’da açıklandığı üzere proje ekibinin oluşturulma çalışmalarının yeterince detaylı yapılamamasıdır. Projelerde her bir proje ekip üyesinin görev tanımının tam olarak yapılmaması, çoğu zaman uygulamanın tüm aşamalarında ve izleme sürecinde aksaklıkların ana nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu sektörünün yürüttüğü projelerde ise bazen proje lideri ya da proje yöneticisi olarak seçilen personelin seviyesinin çok yüksek olması yöneticinin projenin gündelik sorunlarından uzaklaşmasına ve ekiple iletişiminin zayıflamasına yol açmaktadır.

Temel öneri yoğun bir biçimde proje uygulamalarına dâhil olan kamu ve özel kuruluşların sabit yönetim yapılarını, açık personel planlamalarını, iç ve dış iletişim kanallarını tanımlamalarıdır. Bunun sonucunda ise proje birimlerinin kurulması ve güçlendirilmesi, ardından net iş tanımlarının ortaya konulmasıyla birlikte meslek içi ve iş sırasındaki eğitimlerin verilmesi ile bu sorunun giderilebileceği düşünülmektedir.

4.2.3 Projelerde İzleme Fonksiyonunun Zayıflığı

Türkiye’de uygulanmakta olan AB kaynaklı projelerin izleme boyutu çok zayıftır. Projenin başarılı şekilde uygulanmasında çok önemli yer teşkil eden izleme, kavram olarak faydalanıcı kurumlarca tamamen ve istendiği gibi benimsenmemiştir. Bu nedenle, uygulanan projeler, proje yönetiminin en önemli açılarından biri olan izlemeyi yeterince kullanmamaktadır. Bu durum da proje ile ilgili bilgi akışının temini, projenin uygulama seviyesinin tespiti ve değerlendirmenin ihtiyaç duyduğu verilerin sağlanması mümkün olmamaktadır.

Temel sorunların başında izleme raporlarının kalitesinin oldukça yetersiz olması ve projeye ilgili diğer taraflara doyurucu bilgi sağlamaktan uzak olmasıdır. Bunun temel faktörlerinden biri izleme faaliyetlerinin kapsamı ve içeriğinin belirsizliğidir. Kurumlarda izleme fonksiyonunun öneminin algılanmamış olması durumu, proje çerçevesinde organize izleme biriminin oluşturulmaması ve veri biriktirme konusunun proje uygulaması boyunca kesintisiz devam ettirilen bir faaliyet olarak ortaya konmaması ile kendini göstermektedir.

İzleme faaliyetlerinin zayıflığı, kurumlar tarafından izleme etkinliklerini sadece periyodik olarak sunulan izleme raporları olarak algılamalarından kaynaklanmaktadır. Bölüm 2.3.7’de açıklandığı gibi proje izlemesi uygulama boyunca devam eden bir bilgi ve veri birikimine dayanmalıdır. Düzenli bir veri girişi olmadan, raporlamanın istenen düzeyde olması ve izlemeden istenen verimin alınması mümkün olmayacaktır.

Diğer taraftan izleme raporlarını hazırlayan kurumlar, bölüm 2.3.7.4.3’te belirtildiği üzere raporlarında projenin karşılaştığı kısıtların tamamını yansıtmamakta ve eylem gerektiren hususların tamamını eklememektedir. Bu durum proje ile ilgili karar alma mekanizmalarını etkilediği gibi, aynı zamanda değerlendirme faaliyetlerini de zayıflatmaktadır. Bu sorunların tespiti Türkiye

– AB mali işbirliği sistemiyle ilgili Avrupa Komisyonunun denetim raporlarında da yer almaktadır.

Proje uygulamalarında izleme fonksiyonunun zayıflığı, her şeyden önce proje ekibinin faaliyetlerinin potansiyel veriminden daha düşük bir noktada kalmasına neden olmaktadır. Planlanan faaliyetlerle, gerçekleşenlerin, daha önceden belirlenmiş bir takvim çerçevesinde karşılaştırılamaması, proje ekibinin başarısını ve dolayısıyla proje hedeflerini doğrudan etkilemektedir. Yetersiz izleme faaliyetleri, istenen performansın tespitini imkânsız kılmaktadır.

İzleme faaliyetlerinin eksikliği, proje uygulaması ile ilgili sorunların tespit edilmesini ve proje yönetimine zamanında aktarılmasını da engellemektedir. Dolayısıyla sorunların çözümüne yönelik, projenin başarısı için hayati öneme sahip, karar alma süreçleri de etkilenmektedir.

İzleme fonksiyonunun zayıflığı, son olarak, projelerin genel performansını değerlendirmeyi de imkânsız kılmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetlerin beklenen çıktıları ve sonuçları, verimli bir şekilde sağlayıp sağlamadığının, elde edilen çıktıların proje amacına ulaşmaya yeterli olup olmayacağının ve nihayet proje amacının genel hedeflere hizmet edip etmediğinin tespiti mümkün olmamaktadır.

Bu sorunun altındaki temel neden, izleme için yeterli kaynakların ayrılmaması ve izleme faaliyetlerinin gerektiği şekilde üstlenilmemesinin yanında projeyi yürüten ve izlemesini gerçekleştiren personelin temel proje döngüsü yönetimi ilkelerine hakim olmamasıdır. Sorunun çözümü diğer sorunlarda olduğu gibi sürdürülebilir bir proje yönetimi biriminin yeterli PDY bilgisi ile donatılmış personelle oluşturulması ve izleme faaliyetlerinin, yönetim bilgi sistemleri ile desteklenmesi sayesinde çözülebilir.

4.2.4 Odak Şaşması

Odak şaşmasından kasıt, oluşturulan projelerin kurum ve sistem performansının ve/veya anlayışının geliştirilmesinden çok büyük oranda faaliyetlerin tamamlanması ve çıktıların elde edilmesine odaklanılmasıdır.

Örneğin, verilen bir eğitimin tamamen hedef kitleye ve ihtiyaç duyulan alanda verilmesi yerine, önceden tasarlanan rakama ulaşmak amaçlanmaktadır. Bir bölgede herhangi bir konuda 100 kişiye eğitim verileceği zaman, genelde bu kadar sayıda kişinin eğitilmesi yeterli görülmektedir. Çoğu zaman, bu kişilerin hangi alt bölgelerde seçileceği, en fazla verimin alınabilmesi için hangi hedef grupların belirlenmesi gerektiği ve bu hedef grupların proje sonrasındaki etkileşim grupları göz önünde bulundurulmamaktadır.

Aynı şekilde proje ile kaç tane faaliyetin tamamlandığı konusu faaliyetlerin içeriği konusunu gölgelemektedir. Örnek olarak bir konuda belirli sayıda seminer ve çalıştay gerçekleştirilmesi hedeflenirken, eğitmen ya da konuşmacı seçimi, özellikle de eğitmen-katılımcı arasında bir denge sağlanması gerçeği, nasıl bir sistematik kullanılması gerektiği birçok durumda gözden kaçırılmaktadır. Proje uygulayıcısı için birden fazla sayıda seminer verilmesi başarı olarak kabul edilirken, dışarıdan projeyi değerlendirenler eğitmen ve katılıcı profiline, toplantı ve çalıştay gündemine, kullanılan eğitim dokümanlarının yeterliliğine göre başarı durumunu ele almakta, bu da beklentilerde farklılık yaratmaktadır. Bunun temel nedenleri bölüm 2.4.2'de açıklandığı şekilde yeterli derecede ihtiyaç analizlerinin, temel durum tespitlerinin başlangıçta ortaya konmaması ve bölüm 2.4.3.4'te izah edilen geçerli göstergelerin eksikliğidir.

Bu nedenle, yapılacak faaliyetin içeriği ve hedef grubu tasarım aşamasında daha iyi tespit edilmeli, proje uygulaması sırasında ise faaliyetlerin nicel çıktılarının daha üst seviyelerde sonuçlara nitelik olarak ne getirdiğini ortaya koyacak göstergelere ve doğrulama kaynaklarına ihtiyaç vardır.

Proje tasarımları genelde lojistik, insan kaynağı ve finansal kaynaklar bağlamında etkili izlemeyi gerçekleştirecek faktörleri atlamakta, bu nedenle birçok faydalanıcı kurum, sağlanan desteğin (finansmanın) performanslarını ne ölçüde etkilediğini açıkça tanımlayamamaktadır. Yapılan müdahalenin genel sosyo-ekonomik hedeflere nasıl ve ne ölçüde katkıda bulunduğu çoğu zaman belirsizdir. Bu tespitler Türkiye – AB mali işbirliği kapsamında yürütülmüş olan projelerin değerlendirmesini yapan bağımsız ara değerlendirme kuruluşlarının değişik sektörlerle ilişkin 2003, 2004, 2005 ve 2006 yıllarında sundukları raporların sonuçlar ve tavsiyeler bölümlerinde de görülebilir.

Çünkü proje tasarımlarında faaliyet-çıktı-sonuçlar-proje amacı ve genel hedefler zinciri objektif doğrulanabilir göstergeleri ve gerçekçi varsayımları ile birlikte kurulamamaktadır. Burada yine proje yönetimi bilgisi eksikliği ile karşılaşmaktadır.

4.2.5 Mali Yardımlar Sisteminin İstenen Verimliliğe Sahip Olmaması

Genel olarak AB mali yardım sisteminin birçok boyutunda, ilgili kamu kurumları ve proje sahibi diğer kuruluşlarca ortaya konan çabaya rağmen, fonksiyon sorunları bulunmaktadır. Projelerdeki, daha önceden değinilen tasarım sorunlarının yanında, herbir programlama yılı çalışmalarının ve bu çerçevede oluşturulan projelerin bir sonraki yıla ve o yılın programlama çalışmalarının ürünü olan projelere, tasarım açısından geri besleme sağlaması çok kısıtlıdır.

AB kaynaklı fonlarla çok sayıda proje gerçekleştiren kurumlarımızda bir önceki uygulanan bir projenin tasarlanması, yönetimi ve izlenmesinden sorumlu personel, bir sonraki yıl başka konuda gerçekleştirilen bir projede tamamen farklı ekiplerin görevlendirilmesi ile, bilgi birikimleri ile birlikte,

sistem dışına çıkmakta, yeni proje ekibine tasarım, uygulama ve izlemeye ilişkin katkıları olmamaktadır. Mali yardım sisteminin geneli açısından da uygulanan projelerin personelinin tecrübelerini, sonraki yıllarda uygulanması düşünölen proje fikirlerine aktaracak düzenli bir mekanizma yoktur.

Projelerdeki gelişmelerin görüşöldüğü sektörel izleme komite toplantılarının verimi ve sisteme olan katma değeri yetersizdir. Sektörel izleme komitesi toplantıları, AB mali yardım sisteminin Türkiye’deki uygulamasında, kurumlar tarafından bir proje yönetimi aracı olarak değil, Avrupa Komisyonu tarafından ortaya konan bir mecburiyet olarak algılanmaktadır. Sektörel izleme komiteleri, benzer projelerin sektörel bazda toplandığı, sorunlarının ve iyi uygulamalarının ele alındığı, bütün paydaşların bir arada bulunduğı bir ortamda problemlere çözümlerin arandığı bir proje yönetimi platformudur ve proje yönetiminde karar alma süreçlerini ve iletişimi hızlandıran bir yapıdır.

Ancak, Türkiye’de bu toplantılara karar alma yetkisine sahip personel genelde katılmamakta, toplantıda görüşölen konular ve alınan kararlar kurumlarda tekrar görüşölmektedir. Ayrıca, kurumların sorunları paylaşmamak ve kendi bünyelerinde çözmeye çalışmak gibi bir eğilimi de sözkonusudur.

Sektörel ve stratejik risklerin ve sorunların tanımlanması ve bunlara zamanında müdahale edilmesi çok dar bir çerçevede gerçekleştirilmektedir. Ayrıca değışik boyutlarda ortaya konan düzeltici eylemlerin ve tavsiyelerin takibi sistemi de zayıftır.

Süreci yöneten kurumlarca ya da izleme komitelerince yapılmasına karar verilen düzeltici eylemlerin ya da alınan tavsiye kararlarının gerçekleştirilme durumunun takibi belirli bir sistem çerçevesinde yapılmamakta, ayrıca kararın yerine getirilmemesi durumunda ne tür bir yaptırımın uygulanacağı belirsiz bulunmaktadır. Bu sorunlar hem Avrupa Komisyonu tarafından ortaya konan

denetim raporlarında, hem de bağımsız ara değerlendirme kuruluşlarının ara değerlendirme raporlarında belirtilen hususlardır.

Diğer problemlerde olduğu gibi bu sorun için de temel neden kurumlarda ilgili personelin sayıca yetersiz olması ve sürekli değişmesinin yanında, PDY ilkeleri konusundaki bilgi eksikliğidir. Burada özellikle proje ekibi ile doğrudan temasta bulunan üst-orta düzey yöneticilerin de temel PDY ilkelerini biliyor olması, projelerin verimliliğini ve etkisini çok arttıracaktır.

4.2.6 Hibe Projelerinin Yeterli Olgunlukta Olmaması

Bölüm 3.5'te şekilde bahsedildiği üzere AB mali yardımları ile oluşturulan makro projelerin önemli bir kısmı toplumun çeşitli kesimlerine hitap eden hibe yardımları içermektedir. 2000–2006 yılları arasında belediyelerden KOBİ'lere, derneklerden üniversitelere, odalardan vakıflara kadar binlerce kuruluş, on binlerce hibe başvurusunda bulunmuş ve bunlardan 2300'den fazlası hibe yardımı almıştır.

Ek-3'te sunulan Proje Başvuru Formatı'nda da görülebileceği üzere mikro projeler de makro projeler gibi PDY ilkelerine göre hazırlanmakta, uygulanmakta ve izlenmektedir. Bu nedenle büyük imkanlara ve insan kaynağına sahip kamu kuruluşlarında görülen problemler, sivil toplum kuruluşlarında, KOBİlerde ve yerel kurumlarda da gözlenmektedir.

Ancak bu yardımlarla oluşturulan mikro projelerde de makro projelerde rastlanılan tasarım ve uygulama sorunları yaşanmaktadır. Yapılan on binlerce başvurudan çok azı yeterli olgunlukta ve uygulanmaya hazır proje teklifi içermektedir. Bu da projesi format olarak yeterli biçimde hazırlanmamış ama ülke ya da bölgesi için faydalı olabilecek sayısız proje fikrinin finansman sağlayamamasına yol açmaktadır.

Tasarım sorunları nedeniyle, uygulama aşamasında hibe projelerinin büyük çoğunluğu değişikliğe tabi olmakta, bu da zaman ve emek kaybına neden olmaktadır. Yüzlerce projenin küçük ya da büyük değişiklik talepleri, kurumlar arasında binlerce yazışmaya yol açmakta, diğer taraftan da projelerden alınan verimi düşürmektedir.

Kabul edilen projelerin büyük çoğunluğu ise bilgi eksikliği nedeniyle harcamalarda, faaliyetlerde ciddi darboğazlarla karşılaşmaktadır. Bilgi eksikliği, bazı fonların kullanılamamasına yol açarken, kullanılan fonlardan da beklenen verimin alınması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Ayrıca, tıpkı makro projelerde olduğu gibi, verimli bir şekilde izlenemediğinden, sağlanan katkının somut bir şekilde ortaya konması da çok seyrek görülen bir durumdur.

Verilen hibe yardımlarından sağlanan faydanın somut bir biçimde ortaya konduğu bir sistem ya da benzer proje fikirlerinden yeni olanların, daha önce uygulanmış projelerin tecrübelerinden faydalanabileceği bir veri tabanı ortamı da sağlanamamıştır.

4.3 ÖNERİLER

4.3.1 Proje Yönetimi Disiplini

Türkiye’de 103 devlet ve 53 vakıf olmak üzere toplam 156 üniversiteden pek azında seçimlik olarak proje yönetimi dersi lisans düzeyinde verilmektedir. 103 devlet üniversitesinin sadece 15’inde proje yönetimi dersi bulunmakta iken, bu oran vakıf üniversitelerinde aynı sayı ile biraz daha yüksektir. Derslerin içeriği Ek-4’te görülebilir. İçeriklerden de görülebileceği gibi PY’ne yeni bir uygulama sistemi getiren PDY ve MÇM sadece 1 üniversitede verilen dersin içeriğinde yer almaktadır. Proje yönetimi dersi verilen 30 üniversiteden 24 tanesi İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerimizdedir ve Türkiye’nin

geniş coğrafyası içerisinde farklı bölgelerin ihtiyaçları karşısında yetersiz kalmaktadır.

Lisansüstü düzeyinde “Proje Yönetimi” dersi ise sadece birkaç üniversitede verilmektedir. Ankara Üniversitesi bünyesindeki ATAUM (Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi)’da dönemsel olarak PDY kursları verilmekte, bu kurs da genel anlamda kamu kurumlarının ve Ankara bölgesinin taleplerini karşılayabilmektedir. Ayrıca, yeterli sayıda akademik proje yönetimi kaynağı da bulunmamaktadır. Ek’4’te verilen ders içeriklerinden de görülebileceği üzere proje yönetimi dersleri çoğu zaman sadece yatırım projelerini içermekte, uygulamaya dönük pratik örneklerle desteklenmemekte ve MM gibi yeni proje yönetimi araçlarını içermemektedir.

Pekçok üniversitede yatırım projeleri değerlendirmesi ya da analizi dersleri verilmektedir. Proje yönetimi derslerinin yaygınlaştırılması ve PDY ve MM’ni de içerecek şekilde oluşturulması ile öğrenciler sadece yatırım projelerinin finansman kararlarını değil, her türde projenin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi konusunda bilgi sahibi olabileceklerdir.

Değişik coğrafi bölgelerdeki üniversitelerde verilecek proje yönetimi dersleri sayesinde de, hem PY disiplini yaygınlaşmış olacak, hem de ülkenin değişik bölgelerinde proje tasarlama ve uygulamada duyulan bilgi ihtiyaı karşılanmış olacaktır.

Üniversitelerde proje yönetiminin başlı başına bir disiplin haline gelebilmesi için proje yönetimi derslerinin içeriğinde asgari bir rnekliğin sağlanması ve proje döngüsü yönetimi ve mantıksal ereve yaklaşımını da kapsayacak şekilde somutlaştırılması, dersi alan öğrencinin sonraki hayatında, değişik birçok alanda yapacağı proje uygulamalarında faydalı olacaktır. Sadece AB kaynaklı üretilen binlerce projenin değil, diğer tüm proje uygulamalarının kalitesinin artırılması açısından bu nokta çok önemlidir. Projenin ne olduğu,

nasıl tasarlandığı, hangi araçlar kullanılarak uygulandığı ve takibi ve değerlendirmesinin neden önemli olduğunu öğrenen potansiyel proje uygulayıcısı ya da yöneticisinin alanı hangisi olursa olsun alacağı verim artacaktır. Proje Döngüsü Yönetiminin yükseköğretim müfredatı çerçevesinde yer alması ise, sonrasında kamu sektöründe, özel sektörde, sivil toplum kuruluşlarında, belediyelerde ve yerel yönetimlerde görev alacak olan öğrencilerin, çok önceden Proje Döngüsü Yönetimi bilgisine sahip olmaları ve Türkiye- AB mali işbirliği sisteminin her aşamasında etkililiğin artması anlamına gelecektir.

4.3.2 Üniversitelerde Proje Yönetimi Birimleri

Hâlihazırda Türkiye’de Türkiye – AB Mali İşbirliği çerçevesinde üretilen ve üretilecek binlerce projenin muhatabı proje tasarımcıları, yöneticileri ve uygulayıcılarının proje döngüsü yönetimi bilgisi ihtiyacı temelde kısmen kamu kurumlarının yine büyük oranda kamuya sundukları eğitimler ve özel şirketlerin sağladığı eğitim faaliyetleri ile karşılanmaktadır.

Kamu kurumları, ihtiyaca göre, bu projelerde çalışacak personele yönelik olarak PDY kursları vermektedir. Ancak, bu personel genelde proje bittikten sonra başka görevler aldığı için sürdürülebilirlik sağlanamamaktadır.

Diğer taraftan KOBİ’ler, STK’lar ve belediyeler ise hibe başvuruları için gereken PDY bilgisini genellikle danışmanlık firmaları kanalıyla sağlamaya çalışmakta, ancak bu durum projenin uygulama ve izleme sorunlarını aşmaya yeterli olmamaktadır. Ayrıca danışmanlık firmalarının proje ihtiyaçlarını müdahaleye gereksinim duyan taraftan daha iyi tespit etmesi de beklenemez.

Daha önceki bölümlerde açıklanan Türkiye – AB mali işbirliğinde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında bu eğitim sisteminin yeterli ve etkili olmadığı açıkça görülmektedir.

Bu nedenle, toplumun tüm kesimlerine hitap edecek ve gelecekte projelerin muhatabı tüm kesimlerde yer alacak öğrencilere proje yönetimi eğitimi vermenin yanında, üniversitelerimiz, bulundukları bölgede ya da ülkenin genelinde bu bilgiyi ihtiyaç duyanlara sağlayabilecek birer merkez haline getirilebilirler.

Üniversiteler sadece, bir önceki bölümde açıklandığı gibi, kendi öğrencilerine eğitim sağlamanın ötesinde, kendi bölgelerinde proje gerçekleştiren, KOBİ'lerin, STK'ların başvurabileceği ve yardım alabileceği bir yapı oluşturabilirler.

Bu durum özellikle müdahale alanlarının yoğun olduğu ve çok sayıda projenin tasarlandığı ve uyguladığı, büyük şehirlerimizin dışındaki bölgelerde daha fazla öne arz etmektedir. Ek'4'te görülebileceği gibi halihazırda, bölümlerinde proje yönetimi dersi veren ya da proje döngüsü yönetimi eğitimi sağlayan akademik kuruluşların büyük çoğunluğu üç büyük şehirde yer almaktadır. Bu şehirlerin dışındaki illerde ve özellikle de Doğu Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güney Doğu Anadolu bölgelerinde yer alan üniversitelerde böyle bir yapının oluşturulması, hem sözkonusu bölgelere, hem de bu bölgelerdeki üniversitelere önemli avantajlar sağlayacaktır.

Bu amaçla, üniversitelerde proje yönetimi kürsüleri ya da merkezleri oluşturularak, bu konuyla ilgili etkileşim alanlarına bilgi sağlama kapasiteleri arttırılabilir. Özetle, üniversitelerde kurulacak proje yönetimi merkezleri proje döngüsü yönetimi eğitimini mevcut ve potansiyel projelerin her aşamasında proje faydalanıcılarına sağlayabilirler. Bu durum bilgi birikiminin hızlanmasında da etken faktör olacaktır. Böylece örneğin, Van'da bir KOBİ ya da Trabzon'daki bir sivil toplum kuruluşu proje için gerek duyduğu bilgi için yöresindeki üniversiteye başvurabilecektir.

4.3.3 Kurumlarda Proje Uygulama Birimlerinin Kurulması

Bölüm 3.4.2'deki Tablo 3.5'te görüldüğü üzere Türkiye'deki 37 değişik kurumda AB kaynaklı proje yapılmıştır. Bunlardan 26 tanesinde ise 1'den fazla proje tasarlanmış ve uygulanmıştır. Mali yardım sistemindeki sayısal artış göz önüne alındığında bu rakamların daha da artması kaçınılmazdır.

Yoğun bir biçimde proje uygulamalarının içinde yer alan kurumlarımızda personeldeki sirkülasyon, projelerin farklı hizmet birimlerince uygulanması veya başka nedenlerle çoğu zaman farklı projeleri tamamen farklı ekipler yürütmekte ve izlemektedir. Projeler çoğu zaman değişik birimlerce ve ekiplerce tasarlanmakta, farklı birimlerce uygulanmakta ve dolayısıyla tamamen değişik personelce izlenmekte ve takibi yapılmaktadır. Bu nedenle, bu kurumlarımızda ne bilgi birikimi sağlanmakta, ne de edinilen bu bilgi diğer kişi ve birimlere aktarılabilmektedir.

Bir projenin tasarlanması, uygulanması ve izlenmesi, teknik bilgi ve deneyim gerektirmektedir. Her proje uygulamasında yeni personelin ve ekibin devreye girmesi ve onlara bu bilginin ve deneyimin kazandırılması, emek, zaman ve kaynak israfına yol açmaktadır.

Bu çerçevede proje uygulamalarının büyük oranda muhatabı olan tüm kamu kurumları ve Türkiye çapında faaliyet gösteren kamu tüzel kişiliğine haiz STK'larda proje uygulama birimlerinin kurulması, hem bilginin biriktirilmesi, paylaşılması ve aktarılması açısından büyük fayda sağlayacak, hem de kurumların her yeni proje tasarımında ve uygulamasında sil baştan yapmalarını önleyecektir.

Bu sorun Türkiye – AB mali işbirliği sistemi içerisinde oluşturulan ve yürütülen projelerin değerlendirmesini yapan bağımsız ara değerlendirme kuruluşlarının raporlarında da yer alan bir husustur. Sorun sadece projenin yürütülmesi ve izlenmesi konularında değil aynı zaman da bölüm 2.3.8.4'te

tanımlanan değerlendirme ölçütlerinden sürdürülebilirlik yani proje sonrası dönem açısından da önem arz etmektedir.

Proje uygulama birimleri oluşturan kurumlarımız mevcuttur. Örnek olarak, İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü, Denizcilik Müsteşarlığı ya da TÜİK gibi kurumlarda, genellikle dış ilişkiler ve AB koordinasyon daireleri bünyesinde kurulan proje ekipleri hem kurum içi hafızanın oluşturulmasını sağlayarak hem de yeni proje ekiplerine gerekli eğitimi ve teknik desteği vererek daha başarılı ve etkili projeler gerçekleştirmişlerdir.

4.3.4 Proje Döngüsü Yönetiminin Ulusal Proje Uygulamalarında Kullanımı

PDY ve MÇY sadece Avrupa Komisyonu tarafından değil Dünya Bankası, OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) ve Birleşmiş Milletler gibi birçok uluslararası kuruluş tarafından kullanılan ve proje faaliyetlerinin etkililiğini arttırarak, projelerin takibini kolaylaştıran ve sonucun daha somut bir şekilde değerlendirilmesini sağlayan proje yönetimi araçlarıdır.

PDY ve MÇY kullanarak uygulanan projelerin başarısının artması ve hedeflere ulaşma durumunun daha somut bir biçimde test edilmesinin sağlanması, sadece AB'nin kendi içinde ve üçüncü ülkelere sağladığı yardımlarla oluşturulan projelere değil, Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler örgütlerinin projelerinde de gözlenen bir durumdur.

Bu yöntemlerin sadece uluslararası ve yurtdışı donör kuruluşlar tarafından kullanımının zorunlu olması yerine, ulusal proje uygulamalarında da yer verilmesinin hem kamunun hem de özel sektörün projelerle yapmış oldukları müdahalelerin verimliliğini ve etkisinin arttıracağı düşünülmektedir.

Gerek merkezi yönetim tarafından, gerekse yerel idareler tarafından gerçekleştirilen projelerde, benzer yönetim tekniklerinin ortaya konması ve bu projelerin takibi için bazı basit gerekliliklerin ortaya konması, harcanan paranın olabilecek en verimli şekilde kullanılmasına ve yapılan projelerden beklenenlerin elde edilmesine yardımcı olacaktır.

Projelerin tasarlanmasında, benzer projelerden edinilen deneyimle, hem zaman hem işgücünde tasarruf sağlanabilecek, uygulama sırasında projeler arasında karşılaştırmalar yapılabilecektir. Sağlanabilecek en büyük faydalardan biri ise, aynı sektör projeleri için ortaya konabilecek standart değerlendirme ve izleme formatları olacaktır. Böylece, projenin verimli bir biçimde uygulanıp uygulanmadığı ve istenen sonuç ve çıktıları sağlayıp sağlamadığı somut bir biçimde takip edilebilecektir.

Bu nedenle, PDY'nin Türkçeleştirilmesi ve ulusal proje uygulamalarında kullanımının yaygınlaştırılması proje yönetiminin bir disiplin haline gelmesini kolaylaştıracak ve değişik müdahalelerin verimliliklerinin karşılaştırılmasına da olanak sağlayacaktır.

4.3.5 Yönetim Bilgi Sistemlerinin Kurulması ve Yaygınlaştırılması

Bölüm 4.3.3'te ortaya konan Kamu kurumlarında ve büyük STK'larda proje uygulama ya da yönetim birimlerinin oluşturulması önerisinin ayrılmaz bir bileşeni de "Yönetim Bilgi Sistemleri"nin bunlara paralel olarak kurulmasıdır. Bu şekilde hem projeyi uygulayan ve projeye taraf olan paydaşların zamanında ve doğru bilgiye ulaşması mümkün olacak, hem de uygulanmış projelerle ilgili bir veri tabanı oluşturularak daha sonra gerçekleştirilecek benzer müdahalelere her türlü aşama için geri besleme sağlanmış olacaktır.

Yönetim bilgi sistemi sayesinde projenin tüm bileşenleri faaliyet, sonuçlar ve çıktılar düzeyinde kayıt altına alınmış olacaktır. Projenin herhangi bir anında, proje ekibi ya da paydaşlarının, hangi faaliyette proje takviminden geri kalmış

olduğunu, hangi çıktının beklenenden düşük gerçekleştiğini tespit etmeleri mümkün olacaktır.

Buna ek olarak, proje tamamlandığında, projenin tarihçesi, her aşama için, üstelik çoğu zaman sayısal olarak elde bulunacak, hem projenin değerlendirilmesi, hem de gelecekte tasarlanacak projelere olumlu – olumsuz örnekler sağlaması söz konusu olabilecektir.

Yönetim bilgi sistemi olmadan uygulanan proje faaliyetleriyle yaratılan bilginin paylaşımı kolay olmadığı gibi, tasarım sırasında ortaya konan amaç ve hedeflerle, doğrulanabilir göstergelerin aracılığıyla karşılaştırılması da mümkün olamamaktadır. Ayrıca, bu bilgilere proje dışından ilgileri olan değerlendiriciler, denetçiler ve diğer proje paydaşlarının da erişimi çok kısıtlıdır. Bu nedenle, proje uygulayıcısı kurumların, proje uygulama ya da yönetim birimleri kurmalarının yanında, bunu yönetim bilgi sistemleri ile desteklemeleri projenin ulaşmak istenen sonuçlarını doğrudan, daha sonra gerçekleştirilecek projeleri de dolaylı olarak etkileyecektir.

4.4 SONUÇ

Projeler insan yaşamını şekillendiren ve etkileyen eylemlerin planlanmasında kullanılmaktadırlar. Belirli bir kapsamda, belirli kaynaklar ve maliyetle, önceden tespit edilmiş bir zaman diliminde ve proje taraflarının kabul edebileceği asgari kalitede uygulanan faaliyetler dizisi projeyi oluşturmaktadır.

Proje yönetimi, proje ile istenen sonuca ulaşmak için faaliyetlerin önceden kabul edilmiş yönetim ilkelerine dayanan metot ve tekniklerle planlanmasıdır. Proje yönetimi diğer birçok disiplinden etkilenmiş ve içinde insan kaynakları yönetimi ya da risk yönetimi gibi pek çok alanı barındıran bir disiplindir ve zaman içerisinde değişiklikler geçirmiştir.

Proje Döngüsü Yönetimi, temel paydaşların aktif katılımını gerektirmesi ve gerektiği yerde yerel sahiplenmeyi teşvik etmesi, projenin her aşamasına “temel kalite değerlendirmesi” ölçütlerini katması, iyi bilgilendirilmiş karar alma mekanizması oluşturmak için her safhada üst kalitede temel belgelerin üretimini gerektirmesi ve diğer proje yönetimi araçlarının yanı sıra bir seri değerlendirme ve analizi (paydaş, problem, hedef ve strateji analizleri dâhil) desteklemek için Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını kullanması ile proje yönetimi disiplinine çok önemli katkılarda bulunmuştur.

PDY, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler ve birçok uluslararası kalkınma kurumunun yanında Avrupa Birliği tarafından da finanse ettikleri projelerde kullanımı mecburi kılınan bir proje yönetim sistemidir. Dolayısıyla Türkiye – AB mali işbirliği sistemi içerisinde planlanan projelerde de kullanılmaktadır. Bu çalışmanın ele aldığı 2000 – 2006 dönemi içerisinde yaklaşık 1,7 milyar Euro’luk 165 makro proje ve yaklaşık 300 milyon Euro’luk 2312 proje, PDY ilkelerine göre programlanmış, uygulanmış ve izlenmiştir.

Bu sistem içerisinde yürütülen projelerde, tasarım sorunları, proje yönetimi bilgisine sahip personel bulunmaması, izleme faaliyetlerinin zayıflığı, odak şaşması, mali yardımlar sisteminin yeterli verimliliğe sahip olmaması ve benzer problemlerin hibe projeleri olarak adlandırılan mikro projelerde de gözlemlenmesi gibi pek çok problemle karşılaşmıştır.

Bu problemlerin aşılması ve ülkemizde proje desteğiyle yapılan müdahalelerin daha verimli, etkili ve sürdürülebilir olması için; proje yönetiminin üniversitelerimizde bir disiplin haline getirilmesi ve özellikle üç büyük ilimizin dışındaki üniversitelerde proje yönetimi birimlerinin kurulması, çok sayıda proje üreten ve uygulayan kurumlarımızda proje uygulama birimlerinin ve yönetim bilgi sistemlerinin kurulmasının yanı sıra PDY ilkelerinin ulusal proje yönetimi uygulamalarında kullanılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akyüz, A., Eser, İ., Kurma, E., (2007), **Proje Döngüsü Yönetimi II, AB Fonları, Bütçeleme ve Raporlama**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Albayrak, B., (2005), **Proje Yönetimi**, Nobel Yayın.
- Aquilar, L. Ve diğerleri, (1997), Towards Equity Series: **Training Modules Offering Concrete Suggestions and Recommendations for Incorporating a Gender Equity Perspective into Every Stage of the Project Cycle**, International Union for Conservation of Nature.
- Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Yayınları, (2007), **Avrupa Birliği – Türkiye Mali İşbirliği**, ABGS Yayınları.
- Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu Yayını, (2005), **Avrupa Birliği'nin Türkiye'de Desteklediği Programlar 2004 – 2005**, Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu.
- Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu Yayını, (2006), **STK'lar için Pratik Rehber, Türkiye'de Avrupa Komisyonu Hibeleri**, Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu.
- Barkley, B., Taylor J., (2001), **Customer – Driven Project Management, Building Quality into Project Processes**, McGraw-Hill.
- Baum, W., (1982), **The Project Cycle**, Washington D.C.: World Bank.
- Bilen, G., Kabukçuoğlu, S., (2005), **Proje Süreci Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Matrisi Hazırlama İlkeleri**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Bilici, N., (1997), **Avrupa Birliği Mali Yardımları ve Türkiye**, Akçağ Yayınları.
- Burke, R., (1993), **Project Management: Planning and Control**, Chichester; New York: J. Wiley.
- Burke, R., (1999), **Project Management: Planning and Control Techniques**, Chichester; New York: Wiley.
- Buttrick, R., (2000), **Project Workout**, Financial Times Prentice Hall.
- Caldwell, R., (2002), **Project Design Handbook**, Basic 'Good Practice' Procedures and Methodologies for Project Design Used by CARE.
- Can, E., Kocagül, D., (2008), **Avrupa Birliği'nde Bölgesel Politikanın Gelişimi ve Yapısal Fonlar**, TEPAV Yayınları.

- Cleland, D., King, W., (editörler) (1988), **Project Management Handbook**, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Cleland, D., (1989), **Project Management: Strategic Design and Implementation**, Blue Ridge Summit, PA: TAB Professional and Reference Books.
- Cleland, D., (1999), **Project Management : Strategic Design and Implementation**, New York : McGraw-Hill.
- Cleland, D., Ireland, L., (2002), **Project Management: Strategic Design and Implementation**, New York: McGraw-Hill.
- Çiftçi, T., (1996), **Evaluation of a Consumer Durable Investment Project: a Feasibility Study**, The Department of Management, METU, Ankara.
- Dean, B. (Editor), (1985), **Project Management: Methods and Studies**, Amsterdam; New York: North-Holland; New York, N.Y. :Sole.
- Devaux, S., (1999), **Total Project Control, A Manager's Guide to Integrated Project Planning, Measuring and Tracking**, John Wiley & Sons Inc.
- Emrealp, S., (1993), **Belediyelerde Proje Yönetimi**, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İ. Ankara.
- European Commission, (2002), **Project Cycle Management**, EuropeAid, EU Manual on Project Cycle Management and the Logical Framework Approach, European Commission.
- European Commission, (2002), **Project Cycle Management: Integrated Approach and Framework/ Commission of the European Communities, Evaluation Unit Methods and Instruments for Project Cycle Management**, Brussels: Commission of the European Communities, Directorate.
- European Commission, (2004), **Aid Delivery Methods, Project Cycle Management Guidelines**, European Commission.
- Frame, J., (1995), **Managing Projects in Organizations: How to Market the Best Use of Time**, Jossey-Bass Publishers San Fransisco.

- Frame, J., (1999), **Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals**, Jossey-Bass San Fransisco.
- Gray, C., Larson, E., (2003), **Project Management: The Managerial Process**, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Harris, J., (1998), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Proje Yönetimi**, çeviren: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat.
- Harvard Business, (2005), **Harvard Business Review on Managing Project**, Harvard Business Scholl Press.
- Helming, S., Göbel, M., (1997), **Objectives-Oriented Project Planning. A Planning Guide for New and Ongoing Projects and Programmes**, GTZ.
- International Fund for Agricultural Development, (2001), **Enhancing Ownership and Sustainability. A Resource Book on Participation**. Part 3, IFAD, ANGOC & IIRR, Participatory Project Planning and Implementation, International Fund for Agricultural Development.
- İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, (2001), **Avrupa Yatırım Bankası ve Türkiye'ye Sağlanan Kredi İmkanları**, İKV Yayınları No: 166.
- İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, (2006), **Avrupa Birliği Uyum Politikası, Katılım Öncesi Mali Araçları ve Türkiye**, İKV Yayınları No: 196.
- İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, (2008), **Avrupa Birliği'nin Katılım Öncesi Mali Aracı IPA ve Türkiye**, İKV Yayınları No: 222.
- İnternet: http://europa.eu.int/comm/e...elines/project_cycle_mngmt_en.pdf **Manual Project Cycle Management**, ECHO 2005.
- İnternet: <ftp://jano.ucauca.edu.co/cursos/Maestria-base/curso.../zopp.pdf> **ZOPP, Introduction to the Method**, COMIT 1998.
- İnternet: <http://www.adb.org/MfDR/title.asp#dmf> **Managing for Development Results**, Asian Development Website with lots of links to resources.
- İnternet: <http://www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/default.html> **A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit - A**

Practical Guide for Equal Development Partnerships, Spreckley, Freer 2005.

- İnternet: <http://www.fao.org/sd/seaga/downloads/En/projecten.pdf> **Project Cycle Management Technical Guide**, SEAGA 2001,
- İnternet: <http://www.undp.org/bdp/pm/chapters.htm> **UNDP Programming Manual Chapters**,
- İnternet: http://www.livelihoods.org/info/info_toolbox.html **Sustainable Livelihoods Toolbox**, Tools to Help in Using Sustainable Livelihoods Approaches at Different Stages of the Project Cycle.
- İnternet: <http://www.preval.org/documentos/00804.pdf> **Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System**, Kusek, Jody Zall and Ray C. Rist 2004.
- İnternet: <http://www-wds.worldbank.org...red/PDF/31240b0LFhandbook.pdf> **The Logframe Handbook: A Logical Framework Approach to Project Cycle Management**, The World Bank 2000.
- İnternet: <http://web.idrc.ca/uploads/user-S/10300498720planning.pdf> **Planning, Monitoring and Evaluation of Programme Performance: A Resource book**, Evaluation Unit IDRC 1997.
- İnternet: <http://www.usaid.gov/policy/ads/200/200sbn.pdf> **The Performance Management Toolkit. A Guide to Developing and Implementing Performance Management Plans**, Blumhagen D., P. Pockros and S. Gnanaselvam 2003.
- İnternet: <http://www.generoyambiente....publicaci.esquidadi/equidadi.htm> **Toward Equity Series**, Aguilar L., A.E. Badilla, G. Rodríguez and L. Blanco 1997.
- İnternet: <http://www.ifad.org/evaluation/guide> **A Guide to Project M&E - Managing for Impact**, Guijt I. & J.Woodhill 2000.
- İnternet: http://www.ifad.org/events/past/impact/impact_e.pdf **Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle - Strengthening the Impact Orientation of IFAD's Project Cycle**, IFAD 2001.
- İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, (2006), **Kaynak Geliştirme ve Fon Yönetimi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Karabacak, H., (2004), **Türkiye – Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali İşbirliği ve Proje Yönetimi Yaklaşımı**, Maliye Bakanlığı.
- Karagöz, B., (1989), **Critical Path Analysis in Project Management: An Application**: The Department of Management, METU.
- Kerzner, H., (1995), **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling**, Van Nostrand Reinhold New York.
- Kerzner, H., (1998), **Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling**, New York: Wiley.
- Kimmons, R., (1989), **Project Management: A Reference for Professionals**, Dekker New York.
- Kliem, R., (1998), **Project Management Practitioner's Handbook**, AMACOM New York.
- Kömürcü, A., (1993), **Tez: Project Management: A Case Study in Construction Industry**, The Faculty of Management, Ankara.
- Kölüksüz, D., (1996), **Tez: Project Management: A Case Study in Construction Industry**, The Faculty of Management, METU, Ankara.
- Lynch, M., Roecker, J., (2007), **Project Managing E-Learning; A Handbook for Successful Design, Delivery and Management**, John, Routledge.
- Martino, R., (1965), **Project Management and Control**, New York, American Management Association.
- Mass, A, (1991), **Project Management**, Boston: Harvard Business School Press.
- Maylor, H., (1996), **Project Management**, London: Pitman Publishing.
- Maylor, H., (1999), **Project Management**, Pitman London.
- Mcmanus, J., Wood-Harper, T., (2003), **Information Systems Project Management: Methods, Tools and Techniques**, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Meredith, J., Mantel, S., (1989), **Project Management: A Managerial Approach**, New York: Wiley.
- Meredith, J., Mantel, S., (2003), **Project Management: A Managerial Approach**, New York; Chichester : Wiley.

- Newbold, R., (1998), **Project Management in the Fast Lane: Applying the Theory of Constraints**, Fla.: St. Lucie Pres.
- Nicholas, J., (2004), **Project Management for Business and Engineering: Principles and Practice**,, Amsterdam; Boston: Elsevier.
- Nokes, S. Ve diğerleri, (2003), **The Definite Guide to Project Management: The Fast Track to Getting the Job Done on Time and on Budget**, London: Financial Times Prentice Hall.
- Öztürk, S., (2004), **Avrupa Birliği Kaynaklı Proje ve Programların İzleme ve Değerlendirmesi**, Uzmanlık Tezi, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği.
- Quick, J., (2000), **Grant Winner's Toolkit: Project Management and Evaluation**, John Wiley New York.
- Redmond, W., (1997), **Microsoft Project 98 Step by Step**, Microsoft pres.
- Reis, G., (1991), **Project Management Demystified: Today's Tools and Techniques**, E&FN Spon; Chapman and Hall, London.
- Rosenau, M., Githens, G., (2005), **Successful Project Management**, John Wiley & Sons.
- Sander, C., (1997), **Planning, Monitoring and Evaluation of Programmes, a Resource Book**, Worldbank.
- Schwalbe, K., (2001), **Information Technology, Project Management**, Course Technology.
- Silverman, M., (1988), **Project Management: A Short Course for Professionals**, Wiley New York.
- Slevin, D., Clelend, D., Pinto, J., (2004), **Innovations, Project Management Research 2004**, PM Institute.
- Tang, S., (2003), **Moder Construction Project Management**, Hong Kong: Hong Kong University Press.
- Tekindağ, F., (2005), **Proje Döngüsü Yönetimi Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı**, Sivil Toplum Geliştirme Programı.

- Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayını, (2003), **Projeler, Projecilik ve Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu, 13-14 Aralık 2002**, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Türkiye Yatırım Bankası Yayını, (1986), **Project Management**, State Investment Bank Pub. Ankara.
- Verma, V., Darby, U., (1995), **Organizing Projects for Success**, PA: Project Management Institute, 1995.
- Whitehead, R., (2001), **Leading a Software Development Team: A Developer's Guide to Successful**, Addison-Wesley Harlow.
- Yentürk, N., Aksakoğlu, Y., (2006), **Proje Döngüsü Yönetimi I, Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

ÖZET

TÜRKİYE’NİN AVRUPA BİRLİĞİ’NE KATILIM SÜRECİNDE PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Öztürk, Serdar

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özlem Özkanlı

Eylül 2010, 210 sayfa

Bu çalışmada Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne katılım süreci kapsamında Avrupa Birliği’nden aldığı mali yardım çerçevesinde kullanılan Proje Döngüsü Yönetiminin üç boyutunun incelenmesi amaçlanmıştır; proje döngüsü yönetiminin tanımlanması, uygulama esnasında karşılaşılan sorunların tespit edilmesi, bunların çözülmesine katkıda bulunabilecek, aynı zamanda da proje döngüsü yönetiminin diğer proje uygulamalarında kullanımını yaygınlaştırabilecek önerilerde bulunulması. Birinci bölümde, genel çerçevede bir disiplin olarak proje yönetimi tanımlanmıştır. İkinci bölümde ise Avrupa Birliği uygulamaları kapsamında, proje döngüsü yönetiminin tanımı yapılmış, aşamaları ortaya konmuş, temel felsefesi ve proje yönetimine katkıları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, Türkiye – Avrupa Birliği Mali İşbirliği genel hatları ile açıklanmış, 2000 – 2006 dönemi baz alınarak, bu dönemde yer alan projelerin sayısı, içeriği ve muhatapları incelenerek, proje döngüsü

yönetiminin bu resimde aldığı yer ve önemi ortaya konmuştur. Dördüncü ve son bölümde, Türkiye – Avrupa Birliği Mali İşbirliği kapsamındaki proje döngüsü yönetimi uygulamalarında yaşanan sorunlar tanımlanmıştır. Ardından hem bu sorunların giderilmesi, hem de Türkiye’deki diğer proje uygulamalarında etkililiğinin artırılması amacıyla proje döngüsü yönetiminin kullanımı doğrultusunda öneriler ortaya konmuştur.

ABSTRACT

PROBLEMS ENCOUNTERED DURING THE PROJECT CYCLE MANAGEMENT APPLICATIONS IN THE ACCESSION PROCESS OF TURKEY TO THE EUROPEAN UNION AND PROPOSED SOLUTIONS

Öztürk, Serdar

MS, Department of Management

Thesis Adviser: Prof. Dr. Özlem Özkanlı

September 2010, 210 pages

In this study, It is aimed to analyze the three dimension of Project Cycle Management which is being used within the framework of financial assistance to Turkey from the European Union in the scope of accession process of Turkey to the EU; to define the project cycle management, to ascertain the problems encountered during applications and to make proposals which may contribute to solve these problems, at the same time may generalize the usage of project cycle management in other project implementations. In the first chapter, in general terms, project management is defined as a discipline. In the second chapter, in the scope of European Union applications project cycle management is defined, its' stages are described and its' main philosophy and contributions to project management are explained. In the third chapter, Turkey – European Union Financial Cooperation is explained in general terms, taking the 2000 – 2006 period as

a base, the projects in this period are analyzed in terms of numbers, content and beneficiaries, the place of the project cycle management in this picture and the importance of it are described. In the fourth and last chapter, the problems encountered during the project cycle management application in the Turkey – European Union financial cooperation are determined. Then proposals are made not only to contribute the solution of these problems but also to make the usage of project cycle management in other project implementations in order to improve the effectiveness of them.

TÜRKİYE – AB MALİ İŞBİRLİĞİ ADAYLIK SÜRECİ ÖNCESİ DÖNEM

E- 3.1 Gümrük Birliği Öncesi (1964–1996)

Gümrük Birliği öncesi dönemde Türkiye'ye yapılan mali yardımlar, temelde Türkiye ekonomisinin güçlendirilmesi, geçiş dönemi ve sonrasında üzerine düşecek yükümlülükleri üstlenebilmesine katkıda bulunmak amacını güden Mali Protokollerle yürütülmüştür. 1964'ten 1982'ye kadar geçen süreçte dört protokol ve bir tamamlayıcı protokol imzalanmıştır. Bu protokollerdeki yardım genellikle kredi şeklinde, kısmen de hibe olarak gerçekleştirilmiştir. Krediler Avrupa Yatırım Bankası (AYB) ve Topluluk genel bütçe kaynaklarından verilmiştir. Otuz iki yılı kapsayan bu süreçte, Topluluğun o zaman kullandığı para birimi olarak 1.430 milyon ECU civarında yardım öngörülmesine rağmen, bunun 830 milyon Euro'luk kısmı kullanılabilmektedir. Belirtilen dönemde Mali Protokollerin yanında Özel İşbirliği Fonu, İdari İşbirliği Fonu gibi başka ilave kaynaklar da tahsis edilmiştir.

E-3.1.1 Birinci Mali Protokol (1964–1969)

Birinci Mali Protokol Ankara Anlaşması ile aynı tarihte, 12 Eylül 1969'de imzalanmıştır. 1964–1969 yılları arasında Topluluğun Genel Bütçe kaynaklarından karşılanan 175 milyon ECU'lük kredi verilmiştir (Kredilerin vadesi, 7 yılı ödemesiz 30 yıldır). Bu kredi aralarında Keban Barajı, Boğaziçi Köprüsü ve SEKA Fabrikası'nın da bulunduğu altyapı ve sanayi projelerinin finansmanı için kullanılmış ve yaklaşık %80'i kamu sektörüne tahsis edilmiştir.

E-3.1.2 İkinci Mali Protokol (1971–1977)

Bu dönemde 195 milyon ECU özel koşullarla Topluluk genel bütçe kaynaklarından, 25 milyon da AYB bütçesinden olmak üzere toplam 220

EK-1

milyon ECU kredi kaynağı sağlanmıştır. 195 milyon ECU'lük kredi büyük oranda kamu tarafından, 25 milyonluk AYB kredisi ise özel sektör tarafından kullanılmıştır (Kredilerin vadesi 8 yılı ödemesiz 30 yıldır). Krediler, aralarında Afşin-Elbistan Santrali ve SEKA Fabrikalarının da bulunduğu altyapı ve sanayi projelerinde kullanılmıştır.

E-3.1.3 Tamamlayıcı Protokol

İkinci Mali Protokol, 1 Ocak 1973 tarihinde İngiltere, Danimarka ve İrlanda'nın Topluluğa katılmasıyla imzalanan ek bir protokolle bu ülkelerin katkıları sonucunda 47 milyon ECU arttırılmıştır. Onay işlemlerindeki gecikme nedeniyle ancak Mart 1986'da yürürlüğe girmiştir.

E-3.1.4 Üçüncü Mali Protokol (1979 -1981)

1979–81 yılları arasında uygulanmak üzere, 1 Nisan 1979 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Topluluk Genel Bütçe kaynaklarından 220 milyon ECU, AYB kaynaklarından 90 milyon ECU olmak üzere toplam 310 milyon ECU tutarındadır. Kredilerin vadesi 10 yılı ödemesiz olmak üzere 40 yıldır. Topluluk bütçesinden alınan krediler kamu yatırımlarında, AYB kaynaklarından gelen krediler ise özel sektör yatırımlarında kullanılmıştır. Karakaya ve Keban Barajları ve Afşin-Elbistan Santrali yatırımlardan bazılarıdır.

E-3.1.5 Dördüncü Mali Protokol (1982 – 1986)

1981 yılında imzalanan ve 1982–86 yılları arasında uygulanması planlanan 4. Mali Protokol, o yıllarda siyasi nedenlerle uygulamaya geçmemiştir. 325 milyon ECU Topluluk Genel Bütçesinden kredi, 50 milyon ECU genel bütçeden hibe, 225 milyon ECU ise AYB kaynaklarından kredi olarak toplam 600 milyon ECU'lük protokol 1990 yılında tekrar komisyon tarafından

EK-1

konseye sunulmuş ancak Yunanistan'ın vetosu sebebiyle yürürlüğe hiç girememiştir.

E-3.1.6 Özel İşbirliği Fonu

Özel İşbirliği Fonu, 1980 yılında mali protokoller dışında Türkiye'nin ekonomisine yardıma bulunmayı amaçlamaktadır. 75 milyon ECU'lük hibeden oluşan Fon'un projelendirme çalışmaları çeşitli sebeplerle ancak 1989 yılında tamamlanabilmiştir. Eğitim, turizm, sağlık, çevre ve enerji alanlarında projelerde kullanılmıştır.

E-3.1.7 İdari İşbirliği

Topluluk Genel Bütçesinden, 1993 yılında, Türkiye'ye idari işbirliği kapsamında 3 milyon ECU hibe kaynağı sağlanmıştır. Bu kaynak Jean Monet Bursları, gümrük, AT Ticaret ve Ortak Tarım Politikaları hakkında eğitim, sosyal konularda işbirliği projeleri, mini iş haftaları ve mevzuat uyumunda kullanılmıştır. Söz konusu bütçe kaleminin 1994 ve 1995 yılları içinde öngörülmesine rağmen, Avrupa Parlamentosu tarafından yasalaşması engellenmiştir.

E-3.1.8 Körfez Savaşı Dolayısıyla Verilen Krediler

Körfez Savaşından etkilenen ülkelere yapılan yardım kapsamında Türkiye 175 milyon Euro tutarında faizsiz krediden faydalanmıştır.

Kaynak	Dönem	Kredi			
		TGB	AYB	Taahhüt	Ödeme
Birinci Mali Protokol	64-69	175	-	175	175
İkinci Mali Protokol	71-77	195	25	220	220
Tamamlama Protokolü	71-77	47	-	47	47
Üçüncü Mali Protokol	79-81	220	90	310	310

EK-1

Dördüncü Mali Protokol	82-86	325	225	550	-
Körfez Krizi Yardımı	1991	175	-	175	175
Toplam		1137	340	1477	927

Tablo E3.1: Gümrük Birliği Öncesi AB'nin Türkiye'ye Kredi Yardımları

Kaynak	Dönem	Hibe	
		Taahhüt	Ödeme
Özel İşbirliği Fonu	80-82	75	75
Dördüncü Mali Protokol	82-86	50	-
İdari İşbirliği	1993	3	3
Toplam		128	78

Tablo E3.2: Gümrük Birliği Öncesi AB'nin Türkiye'ye Hibe Yardımları

Kaynak	Dönem	Mali Yardımlar	
		Taahhüt	Ödeme
Hibe	1964-	128	78
Kredi	1995	1477	927
Toplam		1605	1005

Tablo E3.3: Gümrük Birliği Öncesi AB Mali Yardımları**Toplam (1964 – 1995)****E-3.2 Gümrük Birliği Sonrası (1996–1999)**

Türkiye-AB Mali İşbirliği ilişkileri 6 Mart 1995 tarihli Ortaklık Konseyi toplantısı ile yeni bir döneme girmiştir. Bu tarihteki Konsey kararı ile Türkiye ile AB arasında Gümrük Birliği'nin tesis edilmesine karar verilmiştir. 30 Ekim 1995 tarihinde ise, 1/95 sayılı karar çerçevesinde, Türkiye'nin Gümrük Birliği'nin iyi işlemesi için gerekli teknik koşulları yerine getirdiği tespit edilmiş ve aynı karar ile 1 Ocak 1996 tarihinde yürürlüğe girecek olan Gümrük Birliği'nin Türkiye üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek amacıyla, AB bütçe

EK-1

kaynaklarından ve Topluluğun Akdeniz ülkelerine yönelik programından (MEDA) kredi ve hibe yardımı yapılması kararlaştırılmıştır¹.

E-3.2.1 Topluluk Bütçesinden Hibe Yardımı

Bütçe kaynaklarından öngörülen “Özel Eylem Programı”nın hibe ayağı 1996 yılından itibaren beş yıllık bir dönemde verilecek 375 milyon Euro’yu kapsamaktaydı. Bu hibe ile ilgili Komisyon tarafından hazırlanmış olan yönetmelik Yunanistan’ın vetosu sebebiyle yasalaşmamıştır.

E-3.2.2 Özel Avrupa Yatırım Bankası Kredileri

“Özel Eylem Programı”nın kredi ayağı ise toplamda 750 milyon Euro’dur. Kredilerin de 1996 yılından başlayarak beş yılda kullanılması öngörülmüş olmasına rağmen AYB Guvernörler Kurulunda Yunanistan Maliye Bakanının vetosu ile kabul edilmemiş ve uygulanamamıştır.

E-3.2.3 Avrupa-Akdeniz İşbirliği Programı (MEDA)

Avrupa-Akdeniz İşbirliği Programı (MEDA), AYB kredileri ve Topluluğun Akdeniz ülkeleri ile ilişkilerin güçlendirilmesi için ayırmış olduğu Topluluk Genel Bütçesinden tahsis edilen hibelerden oluşmaktadır. MEDA-I kapsamında hibe yardımları için Türkiye’ye 376 milyon Euro taahhüt edilmiş ve bu kaynak çerçevesinde 300 civarında proje Türkiye tarafından sunulmuştur. Ancak bu projelerin hayata geçirilmesi sorunlu olmuştur. İlk olarak Avrupa Komisyonu’nun proje kabul sisteminde değişiklikler yapması sebebiyle projelerin onaylanmasında güçlüklerle karşılaşmıştır. İkincisi, Akdeniz ülkeleri içerisinde sadece Türkiye’ye Ait projelerin Avrupa Parlamentosu’nun onayına sunulması gerekliliği de aksaklıklara yol açmıştır.

¹ Topluluk deklarasyonu tarafından amaçları; Türk sanayi sektörünün rekabet gücünü arttırmak, Türkiye’nin AB ile altyapı bağlantısını geliştirmek ve Türkiye ile AB ekonomileri arasındaki gelişmişlik farklarını azaltmak olarak ifade edilen mali yardımlar, miktar ve nitelik olarak yetersiz kalmasının yanında, birçoğu çeşitli sebeplerle gerçekleştirilememiştir. ABGS web sayfası, TR-AB Mali ilişkileri 17.04.2006

EK-1

Buna rağmen birçok proje onaylanmış ve finansman anlaşmaları imzalanmıştır. Ancak üçüncü olumsuz unsur ise Avrupa Komisyonu'nun projelerin uygulanması için her ülkenin bir çerçeve anlaşma imzalamasını şart koşmasıdır. 1998 yılında müzakereleri başlayan Anlaşma, ancak Eylül 2000 yılında onaylanmıştır. Çerçeve Anlaşmanın yürürlüğe girmesinden sonra projelerin uygulaması çalışmalarına başlamış ancak dördüncü bir engel ise Topluluğun, Türkiye'de mali işbirliğinin uygulanması için diğer aday ülkeler tarafından uygulanmakta olan Merkezi Olmayan Yapılanma Sistemi'nin oluşturulmasını istemesidir. Burada sıralanan sebeplerle 1996–1999 yılları arasında MEDA-I'den finansmanı sağlanan pek çok proje bu sistemin başlaması sonrası 2002 yılından itibaren uygulamaya geçebilmiştir.

E-3.2.4 Yenileştirilmiş Akdeniz Programı

Yenileştirilmiş Akdeniz Programı çerçevesinde 1992–1996 arasında Türkiye'ye kullandırılması öngörülen ancak hayata geçirilemeyen krediler, Gümrük Birliği sonrası dönemde ilişkilerin canlandırılması sonucunda işlemeye başlamıştır. Bu çerçevede Türkiye'ye yaklaşık 400 milyon Euro tahsisat yapılmış, bu rakamın 340 milyon Euro'luk kısmı projelendirilmiş ve 1995–1996 yıllarında ulaştırma, telekomünikasyon ve enerji alanlarında kullanılmıştır.

E-3.2.5 EUROMED

Akdeniz ülkeleri için yukarıda bahsedilen programlar dışında ayrı bir düzenleme olarak EUROMED çerçevesinde, Türkiye'de 1997–1999 döneminde Avrupa Yatırım Bankası kanalıyla 205 milyon Euro tutarında proje onaylanmıştır.

E-3.2.6 Makro Ekonomik Yardım

EK-1

Bu dönemde Türkiye'nin talebi ve özel ihtiyaç halinde olağanüstü ve orta vadeli kredi desteği verilmesi taahhüt edilmiş ve 200 milyon Euro tutarında bir miktar telaffuz edilmiştir. İhtiyaç duyulmadığı için kullanılmamıştır.

E-3.2.7 Risk Sermayesi Desteği

1999 yılında MEDA programı kapsamında AB genel bütçesinden KOBİ'lere yönelik 12 milyon Euro tutarında risk sermayesi kredi desteği verilmiştir.

E-3.2.8 İdari İşbirliği Fonu

Fon kapsamında 1996–1999 yılları arasında 6 milyon Euro tutarında hibe kullanılmıştır.

E-3.2.9 Diğer Yardımlar

Komisyon tarafından uyuşturucu ve AIDS ile mücadele, çevre ve sivil toplum alanındaki projelere toplam 14 milyon Euro'luk hibe yardımı yapılmıştır.

Kaynak	Dönem	Kredi	
		Taahhüt	Ödeme
AYB kredileri	1996-2000	750	Kullanılmadı
Yenileştirilmiş Akdeniz Programı	1992-1996	400	340
EURO-MED	1997-1999	205	205
Makro ekonomik yardımlar	1996-1999	200	İhtiyaç duyulmadı
Risk Sermayesi Desteği	1999	12	12
Toplam		1567	557

Tablo E3.4: Gümrük Birliği Sonrası AB'nin Türkiye'ye Kredi Yardımları

Kaynak	Dönem	Hibe	
		Taahhüt	Ödeme
AB bütçesinden	1996-2000	375	Kullanılmadı
MEDA I	1995-1996	376	306
İdari İşbirliği Fonu	1996-1999	6	6
Diğer	1992-1999	14	14
Toplam		768	326

Tablo E3.5: Gümrük Birliği Sonrası AB'nin Türkiye'ye Hibe Yardımları

Kaynak	Dönem	Hibe	
		Taahhüt	Ödeme
Hibe	1996-	768	326
Kredi	1999	1567	557
Toplam		2335	883

Tablo E3.5: Gümrük Birliği Sonrası Mali Yardımları Toplam (1996 -1999)

PROJE FİŞİ ŞABLONU

**Annex 16 — Template of Project Fiche for IPA
programmes / component I - decentralised
management**

Standard Summary Project Fiche – IPA decentralised National programmes

(maximum 12/15 pages without the annexes)

Information to applicants/beneficiaries:

Text in red is for clarification purposes only and should be removed when the template is filled in.

For 1st draft of project fiches (PF), please give information on all sections highlighted in yellow. Preliminary information to be given initially, to be further developed during PF development stage.

1. Basic information

- 1.1 CRIS Number: *To be filled in by the European Commission*
- 1.2 Title: *Should refer to project purpose level and be reasonably short*
- 1.3 ELARG Statistical code: *Please identify the sector, statistical code will be filled in by the European Commission*
- 1.4 Location: *Country, and if applicable region/province/city*

Implementing arrangements:

- 1.5 Implementing Agency: *for all decentralised programmes: CFCU/PAO details*
- 1.6 Beneficiary (including details of SPO):

Identify lead beneficiary and other beneficiaries and key stakeholders, if any

Financing: *Please provide indicative amounts in 1st draft PF*

1.7 Overall cost (VAT excluded)¹:

1.8 EU contribution:

1.9 Final date for contracting: *Standard paragraph: "2 years after the signature of the Financing Agreement"*

1.10 Final date for execution of contracts: *Standard paragraph: "2 years after the last day of the contracting deadline"*

1.11 Final date for disbursements: *Standard paragraph: "1 year after the end date for the execution of contracts"*

2. Overall Objective and Project Purpose

2.1 Overall Objective:

The overall objective provides an answer to the question "Why is the project important and which concrete public benefits will it bring?" or "To what higher objective will the project purpose contribute?"

The Overall Objective should be SMART and related indicators in the logframe RACER.

SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely

RACER: Relevant, Accepted, Credible, Easy and Robust

2.2 Project purpose:

The project purpose is at sector level and creates the link to the sector strategy and priority addressed by the project. State as concretely as possible the principal benefit that the project will generate for its beneficiaries once all the project results materialise (i.e. the focal objective, which presents a solution to the problem encountered in the sector and gap filled in the country's preparation for EU accession). Note that main results and underlying activities and related output - required to produce the project purpose - should be described under item 3.

Use SMART methodology to define project purpose, accompanied by RACER indicators in the logframe

2.3 Link with AP/NPAA / EP/ SAA/ [Progress Report](#)

¹ The total cost of the project should be net of VAT and/or other taxes. Should this not be the case, the amount of VAT and the reasons why it should be considered eligible should be clearly indicated (see Section 7.6)

Quote and describe the AP/NPAA/Progress Report priority or priorities that your project addresses.

If the priority is important for the accession negotiation process include references to opening or closing benchmarks for negotiation chapters.

2.4 Link with MIPD

Quote the MIPD 2011-2013 priority that your project addresses

2.5 Link with National Development Plan (where applicable)

As above.

2.6 Link with sector strategies and national/ sectoral investment plans(where applicable)

As above.

3. Description of project

3.1 Background and justification:

Briefly describe the context in the sector and why the project is important. Your project should address key problems which are currently faced by the project beneficiaries. Briefly describe these problems and how the project will help to resolve them.

3.2 Assessment of project impact, catalytic effect, sustainability and cross border impact (where applicable)

Describe the impact that the project will have if the results are achieved as well as any additional benefits or positive spill-over effects that it may bring for other beneficiaries and stakeholders or cross-border effects.

Describe commitments or resources to be provided by the beneficiary to make results sustainable, including possible resources required and provided for the maintenance of results once the project is completed.

3.3 Results and measurable indicators:

Results and measurable indicators in relation with activity 1

Results and measurable indicators in relation with activity 2

The results are achieved when the outputs of the contracts are used by the beneficiary. Results must be clearly measurable and if results are achieved, the project purpose will be met.

3.4 Activities:

Briefly list the main activities and anticipated outputs during the project's implementation. To be elaborated/detailed further in the course of the PF development phase.

Activity 1

*(including **inputs** = precise list of **contracts** to be deployed in relation to it / including where applicable national-funded contracts concurring to the activity as well as identification of source of co financing funding and its availability)*

Activity 2

....

3.5 Conditionality and sequencing:

- a) Conditionality (to be met before contracts are concluded)*
- b) Sequencing of preparatory activities/studies, contracts and implementation milestones*

3.6 Linked activities

Is there a link to any earlier EC financial assistance project?

Is there a link to any other donor assistance (bi-lateral, multi-lateral)?

Is there a link to any activities financed from the national budget?

If yes, list these projects and the results achieved

3.7 Lessons learned

Please describe problems/issues encountered in previous projects and how they can be avoided. If any evaluations have taken place, please describe key recommendations and follow-up.

Indicative project budget

At the project identification stage only the following information is required, later on when the full project fiche is developed this information will be integrated into the below budget table and Annex 5.

Please provide a budget breakdown divided by Institution building (technical assistance, grants) and Investments (works, supplies, equipment)

Institution building (i.e. TA, Twinning, Grants):

Investments (i.e. infrastructure, supplies, works plus related TA):

Total indicative project budget (including national co-financing):

4. Indicative Budget (amounts in EUR)

			SOURCES OF FUNDING										
			TOTAL EXP.RE	TOTAL PUBLIC EXP.RE	IPA COMMUNITY CONTRIBUTION		NATIONAL PUBLIC CONTRIBUTION					PRIVATE CONTRIBUTION	
ACTIVITIES	IB (1)	INV (1)	EUR (a)=(b)+(e)	EUR (b)=(c)+(d)	EUR (c)	% (2)	Total EUR (d)=(x)+(y)+(z)	% (2)	Central EUR (x)	Regional/ Local EUR (y)	IFIs EUR (z)	EUR (e)	% (3)
Activity 1													
contract 1.1	–	–											–
contract 1.2	–	–											–
Activity 2													
contract 2.1	–	–											–
contract 2.2	–	–											–
.....													
TOTAL IB													
TOTAL INV													
TOTAL PROJECT													

NOTE: DO NOT MIX IB AND INV IN THE SAME ACTIVITY ROW. USE SEPARATE ROWS

Amounts net of VAT

- (1) In the Activity row use "X" to identify whether IB or INV
- (2) Expressed in % of the **Public** Expenditure (column (b))
- (3) Expressed in % of the **Total** Expenditure (column (a))

Minimum national joint co-financing rates:

- Service 10%
- Supply 15%
- Works 15%
- Service Supervision 15%
- TW 5%
- Grant Schemes 10% (public contribution)
- Direct grant agreements 10%

Applicable co-financing provisions, standard text:

"The Turkish authorities commit themselves to provide national cofinancing according to the above provisions. The NAO will verify that cofinancing has been provided in line with the above provisions before submitting requests for funds and final declarations adjusting payment requests to the above ratio as necessary."

For Twinning additionally include standard text:

"For Twinning contracts joint cofinancing will be provided to cover 5% of the costs of the Twinning contract. Additional parallel cofinancing will be provided in order to cover costs of activities not eligible for IPA support in line with the Twinning Manual."

Text on per diems to be provided by the European Commission.

In the context of beneficiary staff participating in missions outside of Turkey paid for under a contract, the maximum amounts eligible for accommodation costs and daily allowances ("per diems") are the official rates provided for by EuropeAid for the destination country (see website for the latest rate). Provided the total cost of daily allowance and accommodation charged to the contract remains below these maximum rates, the applicable Turkish rules and regulations for per diems shall be applied when reimbursing these costs for public servants from the beneficiary institutions. Where a contract foresees the reimbursement of such expenses for Turkish public servants and other beneficiaries of IPA projects during missions inside of Turkey, the maximum costs reimbursed under the contract will be those provided for domestic missions under the applicable Turkish legislation provided that they are subject to the same ceiling for maximum rates. This provision cannot be construed and applied in contradiction with the IPA Framework Agreement and in particular the IPA Implementing Regulation.

5. Indicative Implementation Schedule (periods broken down per quarter)

Contracts	Start of Tendering	Signature of contract	Project Completion
Contract 1.1			
Contract 1.2			
Contract 2.1			
Contract 2.2			
.....			

All projects should in principle be ready for tendering in the 1ST Quarter following the signature of the FA.

Describe by whom and how the procurement dossiers (technical specifications, terms of reference etc.) will be prepared, whether external preparatory studies or expertise is needed and what is the status of recruiting such external experts and plan for preparations of the procurement dossiers so that the tenders can be launched as soon as the FA is concluded.

6. Cross cutting issues (where applicable)**6.1 Equal Opportunity**

Please describe how the project takes account of gender aspects during design and implementation phase.

6.2 Environment

Please describe how environmental considerations have been integrated in the project design.

6.3 Minorities and vulnerable groups

Please describe how the project takes account of minorities/vulnerable groups and if their involvement is facilitated.

6.4 Civil Society/Stakeholder involvement

Please indicate what measures have been taken to involve civil society and other relevant stakeholders during design and implementation of the project.

ANNEXES

1- Log frame in Standard Format

2- Amounts contracted and Disbursed per Quarter over the full duration of Programme

3- Description of Institutional Framework

(incl. composition of the project Steering Committee and sectoral working group)

4 - Reference to laws, regulations and strategic documents:

Reference list of relevant laws and regulations

Reference to AP /NPAA / EP / SAA/ Progress report

Reference to MIPD

Reference to National Development Plan

Reference to sector strategies and national / sector investment plans

5- Details per EU funded contract (*) where applicable:

For TA contracts: outputs expected from the contractor and indicative budget breakdown

For twinning contracts: main components and activities foreseen, indicative budget breakdown, profile of the MS project leader, resident twinning advisor and key short term experts as well as name and position of the project leader of the BC

For grants schemes: components of the scheme, eligible target group and activities (in case of direct grants, justification for selection of grant beneficiary without call for proposal)

For supply contracts: reference to feasibility study as well as indicative list of items, cost estimate, intended beneficiary, indication on how detailed technical specifications will be prepared, provisions for maintenance + section to be filled in on investment criteria (**)

For works contracts: reference to feasibility study for the construction works, identification of the site, indicative list of works to be completed and cost estimate, indication on how technical specifications will be prepared, provisions for maintenance as well as a section on investment criteria (**); account of services to be carried out for the service part of the contract

(*) non standard aspects (in case of derogation to PRAG) also to be specified

(**) section on investment criteria (applicable to all supply and works contracts):

- Rate of return
- Co financing
- compliance with state aids provisions

- Ownership of assets (current and after project completion)

ANNEX 1: Logical framework matrix in standard format

LOGFRAME PLANNING MATRIX FOR Project Fiche	Programme name and number	
	Contracting period) expires	Disbursement period expires
	Total budget :	IPA budget:

Overall objective	Objectively verifiable indicators	Sources of Verification	
Project purpose	Objectively verifiable indicators	Sources of Verification	Assumptions
Results	Objectively verifiable indicators	Sources of Verification	Assumptions
Activities	Means	Costs	Assumptions

Pre conditions

ANNEX II: amounts (in €) Contracted and disbursed by quarter for the project

Contracted											
Contract 1.1											
Contract 1.2											
Contract 1.3											
Contract 1.4											
.....											
Cumulated											
Disbursed											
Contract 1.1											
Contract 1.2											
Contract 1.3											
Contract 1.4											
Cumulated											

EK-2

HİBE BAŞVURU FORMU ÖRNEĞİ



This Programme is co-funded by the European Union and
the Republic of Turkey

Central Finance and Contracts Unit

**The Civil Society Facility -
EU - Turkey Intercultural Dialogue:
Museums (ICD-MUSE)**

Grant Application Form

Budget line: BL 22 02 01

Reference: CFCU/TR0803.02-02/MUSE

Deadline for submission of concept notes and applications
20 August 2010

Title of the action:	<max 8 words>
Location(s) of the action:	<specify country(ies), region(s), area(s) or town(s) that will benefit from the Action>
Name of the applicant	
Nationality of the applicant ¹	

Dossier No	
------------	--

(for official use only)

¹ The statutes must make it possible to ascertain that the organisation was set up by an act governed by the national law of the country concerned. In this respect, any legal entity whose statutes have been established in another country cannot be considered an eligible local organisation.



EuropeAid ID ²	EuropaAid/130081/C/ACT/TR	
Legal status ³		
Partner(s) ⁴	<i>Name, EuropeAid ID, Nationality</i>	
Total eligible cost of the action (A)	Amount requested from the Contracting Authority (B)	% of total eligible cost of action (B/Ax100)
[EUR.....]	[EUR.....]	%
Total duration of the action:	<months>	

Contact details for the purpose of this action:	
Postal address:	
Telephone number: Country code + city code + number	
Fax number: Country code + city code + number	
Contact person for this action:	
Contact person's email address:	
Website of the Organisation	

Any change in the addresses, phone numbers, fax numbers and in particular e-mail, must be notified in writing to the Contracting Authority. The Contracting Authority will not be held responsible in case it cannot contact an applicant.

² To be inserted if the organisation is registered in PADOR. This number is allocated to an organisation which registers its data in PADOR. For more information and to register, please visit <http://ec.europa.eu/europeaid/online-services/pador>

³ E.g. non profit making, governmental body, international organisation

⁴ Add as many rows as partners

TABLE OF CONTENTS

PART A. CONCEPT NOTE	4
I. INSTRUCTIONS FOR THE DRAFTING OF THE CONCEPT NOTE.....	4
PART B. FULL APPLICATION FORM	5
I. THE ACTION	5
1. DESCRIPTION	5
1.1. Title	5
1.2. Location(s)	5
1.3. Cost of the action and amount requested from the Contracting Authority	5
1.4. Summary (max 1 page)	5
1.5. Objectives (max 1 page).....	6
1.6. Relevance of the action (max 3 pages).....	6
1.7. Description of the action and its effectiveness (max 14 pages).....	6
1.8. Methodology (max 4 pages).....	7
1.9. Duration and indicative action plan for implementing the action	7
1.10. Sustainability (max 3 pages)	8
1.11. Logical framework	8
2. BUDGET FOR THE ACTION	9
3. EXPECTED SOURCES OF FUNDING	9
4. EXPERIENCE OF SIMILAR ACTIONS.....	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
II. THE APPLICANT	10
1. IDENTITY.....	10
2. PROFILE	11
2.1. Category	11
2.2. Sector(s)	11
2.3. Target group(s).....	12
3. CAPACITY TO MANAGE AND IMPLEMENT ACTIONS.....	13
3.1. Experience by Sector (for each sector selected in 2.2.).....	13
3.2. Experience by Geographical area (country or region).....	14
3.3. Resources	15
4. LIST OF THE MANAGEMENT BOARD/COMMITTEE OF YOUR ORGANISATION	16
III. PARTNERS OF THE APPLICANT PARTICIPATING IN THE ACTION.....	17
1. DESCRIPTION OF THE PARTNERS.....	17
2. PARTNERSHIP STATEMENT	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
IV. ASSOCIATES OF THE APPLICANT PARTICIPATING IN THE ACTION	19
V. CHECKLIST	20
VI. DECLARATION BY THE APPLICANT	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
VII. ASSESSMENT GRID	21

PART A. CONCEPT NOTE

I. INSTRUCTIONS FOR THE DRAFTING OF THE CONCEPT NOTE

There is no specific template for the Concept Note but the applicant has to ensure that the text of his/her concept note:

- does not exceed 4 full pages (A4 size) of Arial 10 characters with 2 cm margins;
- responds, in the same sequence, to the headings listed below. It is expected that the size of each section will reflect the relative importance of each heading (ref max scores in the evaluation grid and in the Guidelines). The applicant may provide any additional information that he/she may deem useful for the evaluation, but which might not have been specifically requested (e.g. added value and/or synergy with other similar interventions - past, present, or planned - activities, multiplier or spill-over effects, why the applicant is the best placed for the implementation of the action etc). The evaluation will be carried out in accordance with the evaluation grid and it will be based solely on the information provided by the applicant in the concept note.
- Is drafted as clearly as possible to facilitate its assessment.

1. Relevance of the Action

- ☐ Provide a general presentation and analysis of the problems and their interrelation at all levels.
- ☐ Identify clearly specific problems to be addressed by the action.
- ☐ Include a brief description of the target groups and final beneficiaries.
- ☐ Demonstrate the relevance of the proposal to the needs and constraints in general of the target country(ies) or region(s) and to the target groups/final beneficiary groups in particular.
- ☐ Demonstrate the relevance of the proposal to the objectives and priorities and requirements of the call for proposals (point 1.2 of in the Guidelines for grant applicants).

2. Description of the action and its effectiveness

- ☐ Provide a description of the proposed action including, where relevant, background information that led to the presentation of this proposal. This should include:
 - ☐ a description of the overall objective of the action, duration, expected results;
 - ☐ a description of the proposed activities and their effectiveness;
 - ☐ involvement of any implementing partners, their role and relationship to the applicant, if applicable;
 - ☐ other possible stakeholders (national, local government, private sector, etc.), their anticipated role and/or potential attitudes towards the project.

3. Sustainability of the action

- ☐ Provide an initial risk analysis and possible contingency plans. This should include at least a list of risks associated with each main activity proposed accompanied by relevant corrective measures to mitigate such risks. A good risk analysis would include a range of risk types including physical, environmental, political, economic and social risks.
- ☐ Give the main preconditions and assumptions during and after the implementation phase.
- ☐ Explain how sustainability will be secured after completion of the action. This can include aspects of necessary measures and strategies built into the action, follow-up activities, ownership by target groups etc.

PART B. FULL APPLICATION FORM

I. THE ACTION

To be submitted by all applicants

Reference of the Call for Proposals	<i>TR0803.02-02/ICD-MUSE/</i>
Title of the Call for Proposals	<i>The Civil Society Facility – EU-Turkey Intercultural Dialogue: Museums</i>
Name of the applicant	

1. DESCRIPTION

1.1. Title

1.2. Location(s)

Country(ies), region(s), town(s)

1.3. Cost of the action and amount requested from the Contracting Authority

Total cost of the action (A)	Amount requested from the Contracting Authority (B)	% of total eligible cost of action (B/Ax100)
[EUR/.....]	[EUR.....]	%

Please note that the cost of the action and the contribution requested from the Contracting Authority have to be expressed in national currency.

1.4. Summary (max 1 page)

Total duration of the action	<... months>
Objectives of the action	<Overall objective(s)> <Specific objective>
Partner(s)	

EK-3

Target group(s) ⁵	
Final beneficiaries ⁶	
Estimated results	
Main activities	

Where applicable, clearly indicate the sector⁷, theme, or geographical area specified in the call for proposals to which the proposed action would apply:

1.5. Objectives (max 1 page)

Describe the overall objective to which the action aims to contribute towards and the specific objective(s) that the action aims to achieve.

1.6. Relevance of the action (max 3 pages)

Please provide the following information:

- ☐ Provide a detailed presentation and analysis of the problems and their interrelation at all levels.
- ☐ Provide a detailed description of the target groups and final beneficiaries and estimated number.
- ☐ Identify clearly the specific problems to be addressed by the action and the perceived needs and constraints of the target groups.
- ☐ Demonstrate the relevance of the action to the needs and constraints of the target country(ies) or region(s) in general and to the target groups/final beneficiaries in particular and how the action will provide the desired solutions, in particular for the targeted beneficiaries.
- ☐ Demonstrate the relevance of the action to the objectives and priorities of the Guidelines.

1.7. Description of the action and its effectiveness (max 14 pages)

Provide a description of the proposed action including, where relevant, background information that led to the formulation of the action. This should include:

- ☐ Expected results (max 5 pages). Indicate how the action will improve the situation of target groups/beneficiaries as well as the technical and management capacities of target groups and/or any local partners where applicable. Be specific and quantify results as much as possible. Indicate notably foreseen publications. Describe the possibilities for replication and extension of the action outcomes (multiplier effects).
- ☐ The proposed activities and their effectiveness (max 9 pages). Identify and describe in detail each activity to be undertaken to produce the results, justifying the choice of the activities, indicating their sequence and interrelation and specifying where applicable the role of each partner (or associates or subcontractors) in the activities. In this respect, the detailed description of activities must not repeat the action plan to be provided in section 1.9 below.

⁵ "Target groups" are the groups/entities who will be directly positively affected by the project at the Project Purpose level – See paragraph 2.3 in Section II for the list.

⁶ "Final beneficiaries" are those who will benefit from the project in the long term at the level of the society or sector at large.

⁷ See paragraph 2.2 in Section II for the list of Sectors.

EK-3

1.8. Methodology (max 4 pages)

Describe in detail:

- ☐ the methods of implementation and reasons for the proposed methodology;
- ☐ where the action is the prolongation of a previous action, explain how the action is intended to build on the results of this previous action. Give the main conclusions and recommendations of evaluations that might have been carried out;
- ☐ where the action is part of a larger programme, explain how it fits or is coordinated with this programme or any other possibly planned project. Please specify the potential synergies with other initiatives, in particular from the European Commission;
- ☐ the procedures for follow up and internal/external evaluation;
- ☐ the role and participation in the action of the various actors and stakeholders (local partner(s), target groups, local authorities, etc.), and the reasons for which these roles have been assigned to them;
- ☐ the organisational structure and the team proposed for the implementation of the action (by function: there is no need to include the names of individuals);
- ☐ the main means proposed for the implementation of the action (equipment, materials, and supplies to be acquired or rented);
- ☐ the attitudes of all stakeholders towards the action in general and the activities in particular;

1.9. Duration and indicative action plan for implementing the action

The duration of the action will be <X> months.

Applicants should not indicate a specific start up date for the implementation of the action but simply show "month 1", "month 2", etc.

Applicants are recommended to base the estimated duration for each activity and total period on the **most probable duration** and not on the shortest possible duration by taking into consideration all relevant factors that may affect the implementation timetable.

The activities stated in the action plan should correspond to the activities described in detail in section 1.7. The implementing body shall be either the applicant or any of the partners, associates or subcontractors. Any months or interim periods without activities must be included in the action plan and count toward the calculation of the total estimated duration of the action.

The action plan for the first 12 months of implementation should be sufficiently detailed to give an overview of the preparation and implementation of each activity. The action plan for each of the subsequent years may be more general and should only list the main activities foreseen for those years. To this end, it shall be divided into six-month interim periods (NB: A more detailed action plan for each subsequent year will have to be submitted before receipt of new pre-financing payments, pursuant to Article 2.1 of the General Conditions of the grant contract).

The action plan will be drawn up using the following format:

Year 1													
	Semester 1						Semester 2						
Activity	Month 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Implementing body
Example	example												Example
Preparation Activity 1 (title)													Local partner 1

EK-3

Execution Activity 1 (title)													Local partner 1
Preparation Activity 2 (title)													Local partner 2
Etc.													

For the following years:													
Activity	Semester 3	4	5	6	7	8	9	10	Implementing body				
Example	example								example				
Execution Activity 1 (title)									Local partner 1				
Execution Activity 2 (title)									Local partner 2				
Preparation Activity 3 (title)									Local partner 1				
Etc.													

1.10. Sustainability (max 3 pages)

- ☐ Describe the main preconditions and assumptions during and after the implementation phase.
- ☐ Provide a detailed risk analysis and possible contingency plans. This should include at least a list of risks associated with each activity proposed accompanied by relevant corrective measures to mitigate such risks.. A good risk analysis would include a range of risk types including physical, environmental, political, economic and social risks.
- ☐ Explain how sustainability will be secured after completion of the action. This can include aspects of necessary measures and strategies built into the action, follow-up activities, ownership by target groups etc.

In doing so, please make a distinction between the following dimensions of sustainability:

- ☐ Financial sustainability (financing of follow-up activities, sources of revenue for covering all future operating and maintenance costs, etc.);
- ☐ Institutional level (which structures would allow, and how, the results of the action to continue be in place after the end of the action? Address issues about the local "ownership" of action outcomes);
- ☐ Policy level where applicable (What structural impact will the action have - e.g. will it lead to improved legislation, codes of conduct, methods, etc.);
- ☐ Environmental sustainability (what impact will the action have on the environment – have conditions put in place to avoid negative effects on natural resources on which the action depends and on the broader natural environment).

1.11. Logical framework

Please fill in Annex C⁸ to the Guidelines for applicants.

⁸ Explanations can be found at the following address:
http://ec.europa.eu/europeaid/reports/index_en.pdf

EK-3

2. BUDGET FOR THE ACTION

Fill in Annex B (worksheet 1) to the Guidelines for applicants for the total duration of the action and for its first 12 months. For further information see the Guidelines for grant applicants (Sections 1.3, 2.1.4 and 2.2.5).

3. EXPECTED SOURCES OF FUNDING

Fill in Annex B (worksheet 2) to the Guidelines for applicants to provide information on the expected sources of funding for the action.

Please note that there are two different sheets to be completed

[Please mention here below the contributions in kind to be provided (please specify), if any (maximum 1 page).]

4. EXPERIENCE OF SIMILAR ACTIONS

Maximum 1 page per action. Please provide a detailed description of actions managed by your organisation over the past three years

This information will be used to assess whether you have sufficient and stable experience of managing actions in the same sector and of a comparable scale to the one for which a grant is being requested.

Project title:		Sector (see section 2.2 of section II):			
Location of the action	Cost of the action (EUR)	lead manager or partner	Donors to the action (name) ⁹	Amount contributed (by donor)	Dates (from dd/mm/yyyy to dd/mm/yyyy)
...	...	...	...	...	...
Objectives and results of the action					

⁹ If the Donor is the European Commission or an EU Member State, please specify the EC budget line, EDF or EU Member State.

II. THE APPLICANT

EuropeAid ID number¹⁰	
Name of the organisation	

Information requested under this point need only be given in cases where there have been modifications or additions as compared to the information given in the Concept note form.

1. IDENTITY

Legal Entity File number¹¹	
Abbreviation	
Registration Number (or equivalent)	
Date of Registration	
Place of Registration	
Official address of Registration	
Country of Registration¹²/ Nationality¹³	
E-mail address of the Organisation	
Telephone number: Country code + city code + number	
Fax number: Country code + city code + number	
Website of the Organisation	

¹⁰ This number is available to an organisation which registers its data in PADOR. For more information and to register, please visit http://ec.europa.eu/europeaid/work/online-services/pador/index_en.htm

¹¹ If the applicant has already signed a contract with the European Commission.

¹² For organisations. If not in one of the countries listed in section 2.1.1 of the Guidelines, please justify its location.

¹³ For individuals. If not in one of the countries listed in section 2.1.1 of the Guidelines, please justify its location.

2. PROFILE

Legal status	
Profit-Making	☐ Yes ☐ No
NGO	☐ Yes ☐ No
Value based¹⁴	☐ Political ☐ Religious ☐ Humanistic ☐ Neutral
Is your organisation linked with another entity?	☐ Yes, parent entity: (please specify its EuropeAid ID:.....) ☐ Yes, controlled entity(ies) ☐ Yes, family organization / network entity ¹⁵ ☐ No, independent

2.1. Category

Category¹⁶	Public	Private
	☐ Public Administration ☐ Decentralised representatives of Sovereign States ☐ International Organisation ☐ Judicial Institution ☐ Local Authority ☐ Implementation Agency ☐ University/Education ☐ Research Institute ☐ Think Tank ☐ Foundation ☐ Association ☐ Media ☐ Network/Federation ☐ Professional and/or Industrial Organisation ☐ Trade Union ☐ Cultural Organisation ☐ Commercial Organisation	☐ Implementation Agency ☐ University/Education ☐ Research Institute ☐ Think Tank ☐ Foundation ☐ Association ☐ Media ☐ Network/Federation ☐ Professional and/or Industrial Organisation ☐ Trade Union ☐ Cultural Organisation ☐ Commercial Organisation ☐ Other Non State Actor

2.2. Sector(s)¹⁷

¹⁴ Please choose only one set of values.

¹⁵ E.g. confederation / federation /alliance

¹⁶ Please specify 1) the Sector to which your organisation belongs, as defined in its statutes (or equivalent document): Public (established and/or funded by a public body) OR Private (established and/or funded by a private entity); 2) in the appropriate column, the Category to which your organisation belongs (ONE CHOICE

2.3. Target group(s)

- ☐ All
- ☐ Child soldiers
- ☐ Children (less than 18 years old)
- ☐ Community Based Organisation(s)
- ☐ Consumers
- ☐ Disabled
- ☐ Drug consumers
- ☐ Educational organisations (school, universities)
- ☐ Elderly people
- ☐ Illness affected people (Malaria, Tuberculosis, HIV/AIDS)
- ☐ Indigenous peoples
- ☐ Local authorities
- ☐ Migrants
- ☐ Non Governmental Organisations
- ☐ Prisoners
- ☐ Professional category
- ☐ Refugees and displaced
- ☐ Research organisations/Researchers
- ☐ SME/SMI
- ☐ Students
- ☐ Urban slum dwellers
- ☐ Victims of conflicts/catastrophies
- ☐ Women
- ☐ Young people
- ☐ Other (please specify):

ONLY).

¹⁷ Please tick the box for each sector your organisation has been active in the past 7 years. The sectors come from the DAC list set up by the OECD.

3. CAPACITY TO MANAGE AND IMPLEMENT ACTIONS

3.1. Experience by Sector (for each sector selected in 2.2.)

Sector	Year(s) of Experience	Experience in the past 7 years	Number of Projects in the past 7 years	Estimated Amount (in thousand Euros) in the past 7 years
	☐ Less than 1 ☐ 1 to 3 years ☐ 4 to 7 years ☐ 7 years +	☐ Less than 1 year ☐ 1 to 3 years ☐ 4 to 7 years ☐ 7 years +	☐ 1 to 5 ☐ 6 to 10 ☐ 11 to 20 ☐ 21 to 50 ☐ 51 to 200 ☐ 200 to 500 ☐ 500+	☐ Less than 1 ☐ 1 to 5 ☐ 5 to 20 ☐ 20 to 50 ☐ 50 to 100 ☐ 100 to 300 ☐ 300 to 1.000 ☐ 1000+ ☐ Unknown
	☐ Less than 1 ☐ 1 to 3 years ☐ 4 to 7 years ☐ 7 years +	☐ Less than 1 year ☐ 1 to 3 years ☐ 4 to 7 years ☐ 7 years +	☐ 1 to 5 ☐ 6 to 10 ☐ 11 to 20 ☐ 21 to 50 ☐ 51 to 200 ☐ 200 to 500 ☐ 500+	☐ Less than 1 ☐ 1 to 5 ☐ 5 to 20 ☐ 20 to 50 ☐ 50 to 100 ☐ 100 to 300 ☐ 300 to 1.000 ☐ 1000+ ☐ Unknown
	☐ Less than 1 ☐ 1 to 3 years ☐ 4 to 7 years ☐ 7 years +	☐ Less than 1 year ☐ 1 to 3 years ☐ 4 to 7 years ☐ 7 years +	☐ 1 to 5 ☐ 6 to 10 ☐ 11 to 20 ☐ 21 to 50 ☐ 51 to 200 ☐ 200 to 500 ☐ 500+	☐ Less than 1 ☐ 1 to 5 ☐ 5 to 20 ☐ 20 to 50 ☐ 50 to 100 ☐ 100 to 300 ☐ 300 to 1.000 ☐ 1000+ ☐ Unknown

3.2. Experience by Geographical area (country or region)

By Geographical area (country or region)	Year(s) of Experience	Number of Projects in this geographical area in the past 7 years	Estimated Amount (in thousand Euros) invested in this geographical area in the past 7 years
	☐ Less than 1 year ☐ 1 to 3 years ☐ 4 to 7 years ☐ 7 years +	☐ 1 to 5 ☐ 6 to 10 ☐ 11 to 20 ☐ 21 to 50 ☐ 51 to 200 ☐ 200 to 500 ☐ 500+	☐ Less than 1 ☐ 1 to 5 ☐ 5 to 20 ☐ 20 to 50 ☐ 50 to 100 ☐ 100 to 300 ☐ 300 to 1.000 ☐ 1000+ ☐ Unknown
	☐ Less than 1 year ☐ 1 to 3 years ☐ 4 to 7 years ☐ 7 years +	☐ 1 to 5 ☐ 6 to 10 ☐ 11 to 20 ☐ 21 to 50 ☐ 51 to 200 ☐ 200 to 500 ☐ 500+	☐ Less than 1 ☐ 1 to 5 ☐ 5 to 20 ☐ 20 to 50 ☐ 50 to 100 ☐ 100 to 300 ☐ 300 to 1.000 ☐ 1000+ ☐ Unknown
	☐ Less than 1 year ☐ 1 to 3 years ☐ 4 to 7 years ☐ 7 years +	☐ 1 to 5 ☐ 6 to 10 ☐ 11 to 20 ☐ 21 to 50 ☐ 51 to 200 ☐ 200 to 500 ☐ 500+	☐ Less than 1 ☐ 1 to 5 ☐ 5 to 20 ☐ 20 to 50 ☐ 50 to 100 ☐ 100 to 300 ☐ 300 to 1.000 ☐ 1000+ ☐ Unknown

Indicative list of regions

- Europe EU
- Europe non-EU
- Eastern Europe
- Central America
- South America
- South-East Asia
- North-East Asia
- South Asia
- Central Asia
- Mediterranean
- Gulf Countries
- Eastern Africa
- Central Africa
- Western Africa
- Southern Africa
- Indian Ocean
- Caribbean
- Pacific

Cross-reference of experience by Sector and by Geographical area:

Sector(s) (as selected in 2.2)	Geographical area(s) (country or region, as identified previously)

EK-3**3.3. Resources****3.3.1 Financial data. Please provide the following information, if applicable, on the basis of the profit and loss account and balance sheet of your organisation, amounts in thousand Euros**

Year	Turnover or equivalent	Net earnings or equivalent	Total balance sheet or budget	Shareholders' equity or equivalent	Medium and long-term debt	Short-term debt (< 1 year)
N ¹⁸						
N-1						
N-2						

3.3.2. Financing Source(s) (please tick the source(s) of the revenues of your organisation and specify the additional information requested)

Year	Source	Percentage (total for a given year must be equal to 100%)	Number of fee-paying members (only for source = Member's fees)
N	☐ EU Commission		N/A
N	☐ Member States Public Bodies		N/A
N	☐ Third Countries Public Bodies		N/A
N	☐ United Nations		N/A
N	☐ Other International Organisation(s)		N/A
N	☐ Private Sector		N/A
N	☐ Member's fees		
N	☐ Other (please specify):		N/A
N	Total	100%	N/A

Year	Source	Percentage (total for a given year must be equal to 100%)	Number of fee-paying members (only for source = Member's fees)
N – 1	☐ EU Commission		N/A
N – 1	☐ Member States Public Bodies		N/A
N – 1	☐ Third Countries Public Bodies		N/A
N – 1	☐ United Nations		N/A
N – 1	☐ Other International Organisation(s)		N/A
N – 1	☐ Private Sector		N/A
N – 1	☐ Member's fees		
N – 1	☐ Other (please specify):		N/A
N – 1	Total	100%	N/A
N – 2	☐ EU Commission		N/A
N – 2	☐ Member States Public Bodies		N/A
N – 2	☐ Third Countries Public Bodies		N/A

¹⁸ N = previous financial year

EK-3

N – 2	☐ United Nations		N/A
N – 2	☐ Other International Organisation(s)		N/A
N – 2	☐ Private Sector		N/A
N – 2	☐ Member's fees		
N – 2	☐ Other (please specify):		N/A
N – 2	Total	100%	N/A

Year	Name of approved auditor	Period of validity
N		From dd/mm/yyyy to dd/mm/yyyy
N – 1		From dd/mm/yyyy to dd/mm/yyyy
N – 2		From dd/mm/yyyy to dd/mm/yyyy

3.3.3. Number of staff (full-time equivalent) (please tick one option for each type of staff):

Type of staff	Paid	Unpaid
HQ Staff: recruited and based in Headquarters (located in Developed Country)	☐ < 10 ☐ > 10 and < 50 ☐ > 50 and < 100 ☐ > 100 ☐ N/A	☐ < 10 ☐ > 10 and < 50 ☐ > 50 and < 100 ☐ > 100 ☐ N/A
Expat Staff: recruited in Headquarters (located in Developed Country) and based in Developing Country	☐ < 10 ☐ > 10 and < 50 ☐ > 50 and < 100 ☐ > 100 ☐ N/A	☐ < 10 ☐ > 10 and < 50 ☐ > 50 and < 100 ☐ > 100 ☐ N/A
Local staff: recruited and based in Developing Country	☐ < 10 ☐ > 10 and < 50 ☐ > 50 and < 100 ☐ > 100 ☐ N/A	☐ < 10 ☐ > 10 and < 50 ☐ > 50 and < 100 ☐ > 100 ☐ N/A

4. LIST OF THE MANAGEMENT BOARD/COMMITTEE OF YOUR ORGANISATION

Name	Profession	Function	Country of Nationality	On the board since
Mr				
Ms				

III. PARTNERS OF THE APPLICANT PARTICIPATING IN THE ACTION

1. DESCRIPTION OF THE PARTNERS

This section must be completed **for each partner organisation** within the meaning of section 2.1.2 of the Guidelines for Applicants. Any associates as defined in the same section need not be mentioned. You must make as many copies of this table as necessary to create entries for more partners.

	Partner 1
EuropeAid ID number¹⁹	
Full legal name	

Date of Registration	
Place of Registration	
Legal status²⁰	
Official address of Registration²¹	
Country of Registration²²/ Nationality²³	
Contact person	
Telephone number: country code + city code + number	
Fax number: country code + city code + number	
E-mail address	
Number of employees	
Other relevant resources	

¹⁹ This number is available to an organisation which registers its data in PADOR. For more information and to register, please visit http://ec.europa.eu/work/europeaid/online-services/pador/index_en.htm

²⁰ E.g. non profit making, governmental body, international organisation

²¹ If not in one of the countries listed in section 2.1.1 of the Guidelines, please justify its location

²² For organisations

²³ For individuals

EK-3

Experience of similar actions, in relation to the role in the implementation of the proposed action	
History of cooperation with the applicant	
Role and involvement in preparing the proposed action	
Role and involvement in implementing the proposed action	

Important: This application form must be accompanied by a signed and dated partnership statement from each partner, in accordance with the model provided.

IV. ASSOCIATES OF THE APPLICANT PARTICIPATING IN THE ACTION

This section must be completed for each associated organisation within the meaning of section 2.1.2 of the Guidelines for Applicants. You must make as many copies of this table as necessary to create entries for more associates.

	Associate 1
Full legal name	
EuropeAid ID number²⁴	
Country of Registration	
Legal status²⁵	
Official address	
Contact person	
Telephone number: country code + city code + number	
Fax number: country code + city code + number	
E-mail address	
Number of employees	
Other relevant resources	
Experience of similar actions, in relation to role in the implementation of the proposed action	
History of cooperation with the applicant	
Role and involvement in preparing the proposed action	
Role and involvement in implementing the proposed action	

²⁴ This number is available to an organisation which registers its data in PADOR. For more information and to register, please visit http://ec.europa.eu/europeaid/work/online-services/pador/index_en.htm

²⁵ E.g. non profit making, governmental body, international organisation

V. CHECKLIST

TR0803.02-02 - Civil Society Facility- EU-Turkey Intercultural Dialogue: Museums + Budget Item: BL 22 02 01

ADMINISTRATIVE DATA	To be filled in by the applicant
Name of the Applicant	
EuropeAid ID number	
Nationality²⁶/Country²⁷ and date of registration	
Legal Entity File number²⁸	
Legal status²⁹	
Partner 1	Name/EuropeAid ID number: Nationality/Country of registration: Legal status:
Partner 2	Name/EuropeAid ID number: Nationality/Country of registration: Legal status:
NB: Add as many rows as partners	

²⁶ For individuals

²⁷ For organisations

²⁸ If the applicant has already signed a contract with the European Commission

²⁹ E.g. non profit making, governmental body, international organisation...

VI. ASSESSMENT GRID

(TO BE USED BY THE CONTRACTING AUTHORITY)

	YES	NO
STEP 1: OPENING SESSION AND ADMINISTRATIVE CHECK		
1. The submission deadline has been respected		
2. The Application form satisfied all the criteria specified in part 1 of the Checklist (Section V of Part B of the Grant application form).		
The administrative verification has been conducted by: Date:		
DECISION 1: The Committee has recommended the Concept Note for Evaluation after having passed the Administrative check.		
STEP 2 : EVALUATION OF THE CONCEPT NOTE		
DECISION 2: The Committee has approved the Concept Note and decided to proceed with the evaluation of the full proposal after having pre-selected the best Concept Notes.		
The evaluation of the Concept Note has been conducted by: Date:		
STEP 3: EVALUATION OF THE FULL APPLICATION FORM		
DECISION 3: A. The Committee has recommended the proposal for Eligibility verification after having been provisionally selected within the top ranked scored proposals within the available financial envelope.		
B. The Committee has recommended the proposal for Eligibility verification after having been put on the reserve list according to the top ranked scored proposals		
The verification of the proposal has been conducted by: Date:		
STEP 4: ELIGIBILITY VERIFICATION		
3. The Application form satisfied all the criteria specified in part 2 of the Checklist (Section V of Part B of the Grant application form).		
4. The supporting documents listed hereunder, submitted according to the Guidelines (Section 2.4), satisfied all the eligibility criteria of the applicant and its partner(s) (if any)		
a. The applicant's statutes		
b. The statutes or articles of association of <u>all partners</u>		
c. The applicant's external audit report (if applicable)		
<to be inserted when the Contracting Authority is the European Commission> d. The Legal Entity File (see annex F of the Guidelines for Applicants) is duly completed and signed by the applicant and is accompanied by the justifying documents requested.		
<to be inserted when the Contracting Authority is the European Commission> e. A Financial Identification form (see annex E of the Guidelines for Applicants).		
f. Copy of the applicant's latest accounts.		
The assessment of the eligibility has been conducted by: Date:		
DECISION 4: The Committee has selected the proposal for funding after having verified its eligibility according to the criteria stipulated in the Guidelines.		

TÜRKİYE'DE DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN, İŞLETME BÖLÜMLERİNDE VERİLEN PROJE YÖNETİMİ DERSLERİ VE İÇERİKLERİ

1. ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ

Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

300408İGS440Proje Yönetimi

Proje yönetiminin temel yapıları; işletme projeleri; proje değerlendirilmesi ve seçimi; proje organizasyonu; pert/cpm yaklaşımı ile proje planlama; bütçeleme; çizelgeleme; gantt çizelgesi; zaman maliyet dengesi; proje yönetimi ile ilgili istatistiksel uygulamalar; proje süresi kısaltılma; kaynak paylaşılma; proje takibi ve bilişim sistemleri; proje kontrolü; tedarik zinciri problemlerinin tartışılması ve proje yönetiminde karar verme; proje yöntemi için web tabanlı çözümler.

2. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İŞL459 Proje Yönetimi

Proje ve proje yönetimi kavramı, Proje yaşam döngüsü ve proje planlama, Proje yönetiminde başarı faktörleri, Proje yönetiminde organizasyonel yapı ve süreçler, Proje entegrasyon yönetimi, Projelerin çizelgelenmesi, Kritik Patika Tekniği (CPM), MS Excel'de şebeke modelleri çerçevesinde CPM örnek uygulaması, Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (PERT), MS Excel'de şebeke modelleri çerçevesinde PERT örnek uygulaması, MS Project üzerinde örnek proje geliştirme uygulaması.

3. ANKARA ÜNİVERSİTESİ

Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi

Proje Çevrimi Yönetimi

“Proje Çevrimi Yönetimi“ kursu 3 gün süren bir eğitim programıdır, bu eğitim programında katılımcıların Türkiye-AB Katılım Öncesi Mali İşbirliği Süreci, bu sürecin beraberinde getirdiği proje finansman imkânları hakkında bilgilendirmelerini sağlamak, Avrupa Komisyonu tarafından belirlenen proje teklifi hazırlama metodolojisi olan Proje Döngüsü Yönetimi ve AB Hibe Programları konularında bilgilendirmeleri ve Avrupa Birliği formatında proje teklifi hazırlama konusunda bir kapasite oluşturulmasının sağlanması amaçlanır. PCM, karar verme süreçlerinin ilk ‘fikir’ aşamasından değerlendirme aşamasına kadar yönetilmesi hedeflenir.

Bu seminer sonunda katılımcılar, PCM (Project Cycle Management) yaklaşımı hakkında en son bilgileri ve PCM metotlarını uygulamada pratik deneyim kazanırlar, bir proje fikrini AB formatlarına uygun şekilde nitelikli proje teklifi olarak hazırlayarak sunmayı öğrenirler.

4. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ

Proje Yönetimi dersi var. İçerik bulunamadı.

5. GAZİ ÜNİVERSİTESİ

Proje Yönetimi ve Teknikleri (ISLE 442)

Projelerin bir düşünce olarak ortaya çıkışlarında son ürünün elde edilmesi ya da vazgeçilmesine kadar olan süreçte yer alan tüm faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi, eşgüdümlemesi, denetlenmesi ve sonucunun değerlendirilmesi, şebekelendirme, zaman analizi, CPM ve PERT yöntemleri, kaynak seviyeleme, proje programlama maliyet ve proje maliyetlerinin denetimi.

6. GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Proje Yönetimi

Proje oluşturma, Proje seçme ve Proje devresi yönetimi, Proje Organizasyonu ve Yöneticiliği, Projelerde İnsan Kaynakları ve İletişim Yönetimi, Projelerde Yönetim Bilgi Sistemi, Projelerde Kapasite Yönetimi ve Risk Değerlendirme, Planlama ve Bütçeleme, Proje Programlama Teknikleri, Kritik Yol Yöntemi (CPM) Problem Çözümleri, Proje Değerleme ve Gözden Geçirme Tekniği (PERT), Kazanılmış Değer Analizi, Fizibilite Hazırlama ve Değerlendirme.

7. HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

MAN647-Project Management

Introduction to Project Management, Project Organization, Leadership and Project Teams, Working with Project Tasks, Outlining a Project, Establishing Task Dependencies, Managing Project Resources, Scheduling with Resources, Tracking Project Progress, Project Reports, Forms, and Plans, Managing Project Risk, Project Management Softwares, Project Presentations

8. HİTİT ÜNİVERSİTESİ

ISLE442 Proje Yönetimi ve Teknikleri

Projelerin bir düşünce olarak ortaya çıkışlarında son ürünün elde edilmesi ya da vazgeçilmesine kadar olan süreçte yer alan tüm faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi, eşgüdümlemesi, denetlenmesi ve sonucunun değerlendirilmesi, şebekelendirme, zaman analizi, CPM ve PERT yöntemleri, kaynak seviyeleme, proje programlama maliyet ve proje maliyetlerinin denetimi

9. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

Proje Yönetimi

Proje Yönetimine Giriş (Proje, Proje Yönetimi ve Proje Yöneticisi Kavramı, Tanım, Özellikleri ve Proje Yaşam Döngüsü), Proje Seçimi (Proje Seçim Modelleri, Fizibilite Analizi), Faaliyet Planı Oluşturma (Projede Planlama Süreci), Proje Sürelerinin Tahminlenmesi (Tahminleme Teknikleri), Proje Organizasyonu ve Proje Ekibinin Yönetimi (Proje Organizasyon Yapısı, Proje Organizasyonunun Oluşturulması, Proje Yöneticisi ve Özellikleri, Proje Ekibinin Oluşturulması, Proje Yönetiminde Paydaşlar), Proje Bütçeleme ve Maliyet Tahmini (Proje Bütçesinin Hazırlanması, Maliyet Tahminleme, Projenin Finansal Analizi, Kar ve Maliyetlerin Karşılaştırılması, Nakit Akımının Oluşturulması), Proje Yönetiminde Programlama (Proje Programının Oluşturulması, Proje Programının Gecikme Sorunları, Programlama Teknikleri (PERT, CPM, Gantt)), Risk Yönetimi (Risk Kavramı, Risklerin Sınıflandırılması, Risk Yönetim Süreci (Riskin Tanımlanması, Riskin Değerlendirilmesi, Riske Tepki Geliştirme, Riskin Kontrolü), Risklerden Kaçınma), Proje Kontrolü (Proje Kontrol Süreci, Kontrol Problemleri), Proje Kapanışı (Proje Sonucunun Değerlendirilmesi)

10. MARMARA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ

PROJE YAZMA TEKNİKLERİ

Bilim ve Bilimsel Araştırma., Bilimsel Araştırmada Temel Kavramlar; Hipotez, değişken, tümevarım, tümdengelim, Bilimsel Araştırma Süreci, Araştırma Konusunun/Problemin Seçimi, Kuramsal çerçevenin oluşturulması, Eleştirel Kaynak İncelemesi, Hipotezlerin Oluşturulması ve İfade Edilmesi, Araştırmaların Sınıflandırılması, Araştırma Tasarımı, Veri Türleri ve Anket Hazırlanması, Gözlem-Mülakat yöntemleri ile veri toplama, Örneklem ve Ölçek türleri, Bulguların sunulması ve yorumlanması, Spss.

11. ODTÜ

BA 4618 Project Management

Project Management and Project Cycle; Management, Strategic Management and Project Selection; Project Management Structures and Organizational Culture, Project Management Process Groups, Defining the Project, Estimating Project Time and Cost, Developing Project Networks, MS Project, Resource Scheduling, Reducing Project Time, Project Human Resource Management, Team-Building, Project Quality, Communications, and Procurement Management, Project Risk Management, Monitoring Progress, Project Closure, Review/Project Plan Evaluation

12. TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

ISL 781 Proje Yönetimi

Proje yönetimi; Gannt Şemaları; Projelerin teknik özellikleri; Proje ana şemasının oluşturulması; Kritik yol ve serbestlik; CPM (Kritik yol metodu); PERT Yöntemi; En erken ve en geç zamanlar; Kaynak aktarımı; Proje maliyet kontrol.

13. UŞAK ÜNİVERSİTESİ

İSL-279 PROJE YÖNETİMİ

Proje nedir? Proje çeşitleri nelerdir? Proje lider ve ekibinin seçimi. Proje Planlama PERT/CPM/Gannt Uygulamaları. Bilgisayarda uygulama (MS PROJECT)

14. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Proje Yönetimi ve Organizasyon

Proje tanımı; kalite, zaman ve maliyet açısından proje planlaması; proje organizasyonu ve yürütmede kaynak tahsisi; sonuçlandırma ve kontrol

15. ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ

ISL454 Proje Yönetimi

Ders içeriği bulunamadı.

16. ATILIM ÜNİVERSİTESİ

MGMT 444 Proje Yönetimi

Bütçeleme, PERT CPM metodları, Gannt şeması, Kriz yönetimi, Bir proje planı yaratmak, sonuçları raporlamak

17. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

İŞL 418 Proje Yönetimi

Proje Yönetiminin Yapısı ve İçeriği, Strateji ve Proje Yönetimi, Proje Planlama ve Çizelgeleme: Araçlar ve Teknikler, Planların Analizi: Zaman, maliyet ve kalite planlarının analizi, Risk Yönetimi, Projelerde Toplam Kalite Yönetimi, Projelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Proje Organizasyonu ve proje ekipleri, Yönetim ve Liderlik, Problem çözme ve karar verme teknikleri, Projenin sona erdirilmesi.

18. ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ

MAN 404 Proje Planlama

Proje planlamasında tanımlar. CPM ve PERT metotları. Proje tamamlanma zamanının hesaplanması ve kritik yolun bulunması. Kaynak dağıtımı. Kritik yolun hızlandırılmış proje maliyetinin ve istenen tamamlanma zamanında proje maliyetinin bulunması. Bilgisayar uygulamaları. Zaman maliyet analizleri.

19. ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ

MAN 406 Proje Yönetimi

Etkinlik sürelerinin belirli ve belirsiz olma durumlarında CPM ve PERT modellerine genel bir bakış; proje çakışmaları ve PERT/maliyet analizi; GANNT tabloları ve kaynak dengeleme kararları; projenin kontrolü, düzeltilmesi ve doğrulanması; bilgisayar uygulamaları.

20. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ

BA 447 (İŞ 447) Proje Yönetimi

Proje yönetimi organizasyonu ve karakteri; proje analizlerinin ticari ve finansal çerçevesi, planlama ve çizelgeleme, bilgisayar uygulamaları; satın alma ve malzeme yönetimi; iş ve maliyetlerin yönetimi.

21. FATİH ÜNİVERSİTESİ

İŞLE 469 - Proje Yönetimi

Ders içeriği bulunamadı.

22. GEDİZ ÜNİVERSİTESİ

BUSG 440 Proje Yönetimi

Temel organizasyon çeşitleri, proje yönetiminin sonuçları, proje yönetiminde süreçler, bütünleşik proje yönetimi, projenin kapsamı, proje maliyetini ve finansını bilmenin önemi.

23. IŞIK ÜNİVERSİTESİ

MAN 473 İşletmelerde Proje Yönetimi

Proje seçimi, proje yöneticisinin rolü, proje organizasyonu ve planlaması, bütçeleme ve maliyet tahmini, zaman yönetimi, kaynak dağıtımı, bilişim sistemlerini kullanarak proje izlenmesi,, denetlenmesi ve projenin sona erdirilmesi. Takım bazlı projelerde proje liderliği, çatışma çözümü ve iletişim becerileri, risk analizi ve problem çözme hususlarına odaklanma.

24. İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

ISL302 Proje Yönetimi

Proje kavramı, proje yönetimi, proje hazırlama ve geliştirme süreci, proje amaçları, projelerin sınıflandırılması, proje yöneticisi, proje yöneticisinin özellikleri, proje seçimi, proje planlaması ve programlanması, proje yönetiminde organizasyon yapıları, projenin yürütülmesi, takım çalışması, proje tamamlanma zamanının hesabı, proje maliyetlerinin hesaplanması, projenin denetlenmesi, proje yönetiminde kullanılan teknikler, proje yönetiminde karşılaşılan sorunlar.

25. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

IS 034 - Proje Yönetimi

Projenin Tanımı, Proje Çalışmaları ve İşletmelerin Rutin Süreçlerinden Farkı, Proje Yönetim Teknikleri, Proje Organizasyon Yapıları, Faaliyetlerin Koordinasyonu ve Kontrolü, Proje Yönetiminin Yaygın Olarak Kullanıldığı Alanlar, Uygulamalardan Örnekler.

26. İSTANBUL ŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

ADM 431 Proje Yönetimi

Ders içeriği bulunamadı.

27. İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ

BA 400 Proje Yönetimi

Projeler, stratejik projelerin seçilmesi, proje yöneticisinin rolü, organizasyonlarda projenin rolü, iş aktivitelerini planlama, proje maliyetleri ve bütçe, proje zamanlaması.

28. OKAN ÜNİVERSİTESİ

LOJ412 - PROJE YÖNETİMİ

Ders içeriği yok.

29. TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

İŞL 445 - Proje Yönetimi

Proje faaliyetlerinin belirlenmesi; Gantt Şemaları; PERT/CPM şebekelerinin kurulması; kaynak dengelemesi/kaynak dağıtımı; PERT/CPM şebekelerinin bilgisayar çözümü; projelerde maliyet analizi; proje sürelerinin kısaltılması; bilgisayar destekli proje yönetimi.

30. YAŞAR ÜNİVERSİTESİ

BUSN 451 Proje Yönetimi

Proje yönetim ve proje denetim işlevleri, projenin kavranması, proje risklerinin tanımlanması ve risk yönetimi, proje aşamalarının belirlenmesi ve yürütülmesi, plan ve programların hazırlanması, proje bütçelemesi, projenin işletimi ve değerlendirilmesi.

BUSN 460 İşletmelerde Proje Yönetimi

Proje yönetim ve proje denetim işlevleri, projenin kavranması, proje risklerinin tanımlanması ve risk yönetimi, proje aşamalarının belirlenmesi ve yürütülmesi, plan ve programların hazırlanması, proje bütçelemesi, projenin işletimi ve değerlendirilmesi.