

**T. C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı**

**PROJE YÖNETİMİNDE
HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE ÖNEMİ**

**“THE ROLE AND IMPORTANCE OF PUBLIC RELATIONS
IN PROJECT MANAGEMENT”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Zeliha Silleli ÜNAL
92031801**

DANIŞMAN: Prof. Dr. Aylin GÖZTAŞ

İzmir-2014

YEMİN METNİ

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunduğum “**PROJE YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE ÖNEMİ**” adlı yüksek lisans tezinin; tarafımdan akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

18.06./2014

Adı SOYADI

İmza

SEYMA SİLMEZ ÜNAL



**T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : ZELİHA SİLLELİ ÜNAL
Numarası : 92031801
Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Tez Başlığı (Türkçe) : PROJE YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE ÖNEMİ
Tez Başlığı (İngilizce) : THE ROLE AND IMPORTANCE OF PUBLIC RELATIONS IN PROJECT MANAGEMENT
Tez Savunma Tarihi : 18.06.2014
Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : PROF. DR. AYLİN GÖZTAŞ
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : PROF. DR. FÜSUN TOPSÜMER
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : YRD.DOÇ.DR.ÇİĞDEM DİRİK
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme
İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

☒☐☐

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

İÇİNDEKİLER

PROJE YÖNETİMİNDE

HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Sayfa No

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	x

GİRİŞ	1
--------------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

PROJE YÖNETİMİ ve MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1.1 Proje Tanımı ve Proje Türleri	5
1.2 Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı	10
1.3 Durum Analizi Yapılması ve Proje Amacının Belirlenmesi	20
1.3.1 Sorun Analizi	21
1.3.2 Hedef Analizi	23
1.3.3 Strateji Analizi	24
1.3.4 Paydaş Analizi	26
1.3.5 Proje Amacının Belirlenmesi	28
1.4 Planlama	29
1.4.1 Faaliyetlerin Planlanması	31
1.4.2 Sonuç ve Çıktıların Planlanması	34
1.4.3 Varsayımlar ve Risk Analizinin Yapılması	35
1.4.4 Kaynakların Planlanması	37
1.5 Uygulama	38
1.6 İzleme Ve Değerlendirme	39

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER

2.1 Halkla İlişkiler Kavramı ve Temel Hedefleri	42
2.2 Proje Döngüsü Yönetimi ve Halkla İlişkiler	52
2.3 Durum Analizi ve Halkla İlişkiler	58
2.3.1 Sorun Analizi Ve Halkla İlişkiler	59
2.3.2 Hedef Analizi Ve Halkla İlişkiler	62
2.3.3 Strateji Analizi Ve Halkla İlişkiler	63
2.3.4 Paydaş Analizi Ve Halkla İlişkiler	65
2.3.5 Proje Amacının Belirlenmesi ve Halkla İlişkiler	67
2.4 Planlama ve Halkla İlişkiler	68
2.4.1 Faaliyetlerin Planlanması ve Halkla İlişkiler	68
2.4.2 Sonuç ve Çıktıların Planlanması Ve Halkla İlişkiler	77
2.4.3 Varsayımlar ve Risk Analizinin Yapılması ve Halkla İlişkiler	78
2.4.4 Kaynakların Planlanması ve Halkla İlişkiler	80
2.5 Uygulama ve Halkla İlişkiler	83
2.6 İzleme ve Değerlendirmede Halkla İlişkiler	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRNEK PROJE İNCELEMESİ

3.1 Projenin Tanımı: “Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi”	97
3.2 Proje Yönetimi Sürecinde Kullanılan Halkla İlişkiler Uygulamaları	101
3.2.1 Durum Analizi	101
3.2.2 Planlama	105
3.2.3 Uygulama	113
3.2.4 İzleme ve Değerlendirme	119
3.3 Proje Hakkında Genel Değerlendirme	121

SONUÇ	122
KAYNAKÇA	128
EKLER	133
ÖZGEÇMİŞ	163
ÖZET	164
ABSTRACT	165

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EBSO	Ege Bölgesi Sanayi Odası
IPMA	Uluslararası Proje Yönetimi Enstitüsü
İZKA	İzmir Kalkınma Ajansı
MÇM	Mantıksal Çerçeve Matrisi
MÇY	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PDY	Proje Döngüsü Yönetimi
PMI	Proje Yönetimi Enstitüsü
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1	Proje Özet Bilgi Tablosu	9
Tablo 2	Geleneksel Proje Yaklaşımının Yeni Yaklaşımlar İle Karşılaştırılması	15
Tablo 3	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları	17
Tablo 4	Mantıksal Çerçeveyi Hazırlarken Kullanılan Temel Unsurlar	18
Tablo 5	Mantıksal Çerçeve Matrisi ve İçerik Bilgileri	19
Tablo 6	Mantıksal Çerçeve Matrisi	30
Tablo 7	Proje Kapsamında İhtiyaç Duyulan Kaynaklar	37
Tablo 8	Strateji Seçimi Doğrulama Tablosu	64
Tablo 9	Proje İletişim Planı	70
Tablo 10	İletişim Stratejisi Belirleme Adımları	71
Tablo 11	Proje İletişim Matrisi	72
Tablo 12	Proje Planlamasında Kullanılabilecek Halkla İlişkiler Yöntemleri ve Sağladığı Faydalar	73
Tablo 13	Analiz Sürecinde kullanılabilecek Halkla İlişkiler Yöntemleri ve Sağladığı Faydalar	75
Tablo 14	Performans Kriterleri ve İlgili Performans göstergeleri	78
Tablo 15	Proje Ekibi Üyelerinin Sahip Olması Gereken Özellikler	82
Tablo 16	Değerlendirme Kriterleri İçin Kullanılan Sorular ve Zamanlama	93
Tablo 17	Etkililik Değerlendirmesinde Odaklar ve Değerlendirme Soruları	94
Tablo 18	Değerlendirme Araçlarının Avantaj Karşılaştırması	96
Tablo 19	Örnek Proje Özet Bilgi Tablosu	100
Tablo 20	Örnek Proje Faaliyet Planı	107
Tablo 21	Örnek Proje İhtiyaç Duyulan Kaynaklar	110
Tablo 22	Örnek Proje Mantıksal Çerçeve Tablosu	112
Tablo 23	Örnek Proje İletişim Planı	115
Tablo 24	Örnek Projede Uygulanan Halkla İlişkiler Yöntemleri, Elde Edilen Sonuçlar ve Dikkat Edilen Hususlar	116-117-118
Tablo 25	Örnek Proje Faaliyetleri ve Hedef Gerçekleşme Yüzdeleri	120
Tablo 26	Örnek Proje Basında Çıkan Haber Bilgi Tablosu	134-135
Tablo 27	Örnek Proje Basılı Materyal Bilgi Tablosu	144
Tablo 28	Örnek Proje Etkinlik Bilgi Tablosu	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Değişim Süreci Olarak Proje.....	7
Şekil 2	Proje Yaşam Döngüsü	8
Şekil 3	Proje Döngüsü Yönetimi	12
Şekil 4	Sorun Analizi Diyagramı	22
Şekil 5	Strateji Analizi	25
Şekil 6	Paydaş Grupları.....	27
Şekil 7	Paydaşların katılım düzeyleri.....	28
Şekil 8	Faaliyet –Zaman Planı (Gantt Şeması).....	33
Şekil 9	Proje Yönetiminin Örgütsel Bağlamı	53

EKLER LİSTESİ

EK1	Örnek Proje Hakkında Basında Çıkan Haberler	134
EK2	Örnek Proje Basılı Materyalleri	144
EK3	Örnek Proje Etkinlik Fotoğrafları	151
EK4	Uygulamada Sürdürülebilir Kalkınma Kitabı	159

GİRİŞ

Sanayi devrimi ile başlayan ve günümüzde teknolojiye, iletişimde, kanunlarda, müşteri davranışlarında, alışveriş yöntemlerinde kısacası hayatın her alanında yansımaları bulan ve önüne geçilemeyen değişimler, kurumlar için yeni fırsatlar ortaya çıkardığı gibi tehditleri de beraberinde getirmiştir. Tüm bu gelişmeler sonucunda; hedef odaklı çalışma, mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanılması, kurum içi iletişimin iyi koordine edilmesi, maliyet ve risklerin kontrol altına alınması firmalar için büyük önem kazanmaya başlamıştır.

1990'lı yıllarda siyasi, ekonomik ve kültürel alanda gündeme gelen küreselleşme ile ulus-devlet güçsüzleşmiş ve sosyal refah politikalarının uygulanması güçleşmiştir. Ortaya çıkan değişiklikler, toplumsal dayanışma ve bölüşümü dengelemeye yönelik çalışan kurumları zayıflatmış ya da ortadan kaldırmıştır. Bunun sonucunda çevre sorunlarından yoksulluğa, eşitsizlikten işsizliğe kadar birçok alanda yıkıcı etkiler gözlenmeye başlanmıştır. Buna ek olarak 2000'li yıllarda teknolojinin hızla ilerlemesi ile toplumda; eğitim düzeyi ve nitelikleri yetersiz, üretim faaliyetlerine katılması güçleşmiş, deyim yerindeyse toplum hayatından bir ölçüde dışlanmış sayılabilecek toplumsal kesimlerin ortaya çıkması veya istatistiksel olarak artması gündeme gelmiştir.

Ekonomik ve sosyal yapının daha eşitlikçi, katılımcı, demokratik ve şeffaf olmasının önünde toplumsal sorunlar oluşmaya başlamıştır. Toplumun ve insanların, kendi çevresinde gördüğü ve ulus devlet tarafından çözümsüz bırakılan sorunlara, örgütlenerek acilen çözüm getirme gerekliliği doğmuş ve Sivil Toplum Kuruluşları'nın (STK) önemi her geçen gün artmıştır. STK'ların toplumsal sorunlara etkili ve kalıcı çözüm bulma sürecinde; hizmet üretmeleri ve siyasi aktörleri çözüme dönük politikalar üretmeye yönlendirmeleri ihtiyacı doğmuştur.

Bu gelişmeler sonucunda; hedef odaklı çalışma, mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanılması, iletişimin iyi koordine edilmesi, maliyet ve risklerin kontrol altına alınması STK'lar için önem kazanmıştır. Gerek özel sektör gerekse kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları için, "belirli süre içinde, belirli bir bütçe ile, net olarak tanımlanan hedeflere ulaşma" olarak tanımlanan proje kavramı gündeme gelmiştir.

Projelerin başarısı ise her zamankinden daha büyük önem kazanmaya başlamıştır. İhtiyaçtan ve çözüm arayışından doğan proje fikrinin ortaya çıkışından tasarlanmasına, kağıda dökülmesinden geliştirilmesine, projenin yürütülmesinden sonlandırılması ve değerlendirilmesine, bilgi üretiminin sağlanmasına ve yayılmasına kadar olan süreci kapsayan yönetim yaklaşımı “Proje Döngüsü Yönetimi” olarak ifade edilmektedir.

Modern “Proje Döngüsü Yönetimi” kavramının, Amerika Birleşik Devletleri askeri kuvvetleri tarafından atom bombasının geliştirildiği Manhattan Projesi ile başladığı yaygın olarak kabul edilmektedir. 1900’lü yılların başında Frederick Taylor’un (1856-1915) yönetim tekniklerinin bilimsel olarak analiz edilebileceğini ve geliştirilebileceğini keşfetmesi ile birlikte yönetim anlayışında yeni bir sayfa açılmıştır. 1917 yılında Henry Gantt (1861-1919) proje takvimini oluşturmada büyük kolaylıklar sağlayan Gantt Diyagramları’nı geliştirmiştir. İlk önce askeri alanda silah geliştirilmesi konusunda kullanılan bu teknikler, değişen rekabetçi piyasaların etkisiyle gerek kamusal projelerin, gerekse sivil toplum projelerinin vazgeçilmez araçları haline gelmiştir. Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve yazılımların gelişmesi sayesinde, günümüzde Microsoft Project gibi yazılımların da yardımıyla kurumlarda proje yaklaşımı gelişmiş ve proje yönetimi anlayışı daha kolay benimsenmeye başlanmıştır. (Sönmez, 2007: 2)

Proje yönetimi profesyonellerine hizmet vermek amacıyla Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI) 1969’da kurulmuştur. “PMI’nın önceliği proje yönetimi teknik ve araçlarının donanım endüstrisinden inşaa endüstrisine kadar projelerin uygulandığı alanlara yaymaktır. 1981 yılında PMI Yönetim Kurulu meslekte sıkça kullanılan standartları ve uygulama prensiplerini içeren Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu’nu (PMBOK) yayımlamıştır. Uluslararası Proje Yönetimi Enstitüsü 1967’de Avrupa’da kurulmuş ve benzer şekilde gelişim göstererek IPMA Proje Ana Hattı’nı kurmuştur. Bu iki kurum küresel proje yönetimi standartlarının geliştirilmesi için çalışmaktadırlar. (PMI, 2013)

1950’lerden günümüze kadar yürütülen proje ve programlarda oldukça yüksek oranda insan emeği ve maddi kaynaklar kullanılmasına rağmen, çoğu proje yarar sağlamayı hedeflediği toplulukların/kurumların öncelikli gereksinimlerine yanıt verememekte, öngörülen çıktılar üretilmemekte, üretildiği durumlarda kalıcı kılınamamakta, hedef

gruplar projeden yeterince yararlanamamakta, proje maliyetleri öngörülenden daha yüksek hale gelmekte, uygulamada öngörülen zamanlar aşılmakta ve zaman zaman da öngörülme­yen çıktılar üretilebilmektedir.

Proje ve programların hedeflerine ulaşması için söz konusu başarısızlıkları ortadan kaldırmak ve proje yönetimini güçlendirmek üzere günümüzde, “Proje Döngüsü Yönetimi” ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı” olarak isimlendirilen yapısal yaklaşımlar uygulanmaktadır.

Türkiye’den ve dünyadan birçok kuruluş tarafından uygulanan projeler arasından seçilen iyi örnekler ve bunlardan alınan dersler incelendiğinde; paydaşlarla kurulan ilişkiler, hedef kitleye yönelik mesajların güçlü verilmesi, medyanın etkin kullanımı ve kamuoyunun yeterince bilgilendirilmesi üzerlerinde yoğunlaş­ılan deneyim alanları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer taraftan proje yönetimi sürecinde paydaşlarla ve proje ekibi ile sağlıklı iletişim kurulamaması, projenin görünürlük faaliyetlerinin etkin şekilde yürütüle­memesi, basın­ın etkin kullanılarak kamuoyunun bilgilendirilmemesi öngörülen birçok faaliyetin istenen verimlilikte gerçekleştirilmesine engel olmaktadır.

Bu tez kapsamında; “PROJE YÖNETİMİ ve MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI” adını taşıyan birinci bölüm, kuramsal olarak proje olgusuna ve proje döngüsü yönetimi kavramına odaklanmaktadır. Projeler ile istenen sonuçların elde edilmesi için kullanılan Proje Döngüsü Yönetimi” yaklaşımı kapsamında analiz, planlama, uygulama ve izleme/ değerlendirme adımları ele alınmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümü “PROJE YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER” başlığını taşımaktadır. Projelerin başarı ile sonlanmasını sağlamak amacıyla; proje yönetimi kapsamında yer alan her adımda kullanılabilecek halkla ilişkiler uygulamaları üzerinde durulmuştur. Söz konusu uygulamaların hayata geçirilememesi sonucunda alınan dersler, ulusal veya uluslararası çapta yürütülen projelerin gerçek deneyimleri üzerinden aktarılmıştır.

Tezin üçüncü bölümü ise, “ÖRNEK PROJE İNCELEMESİ” başlığını taşımakta olup; yürütülen bir proje, kullanılan halkla ilişkiler uygulamaları açısından değerlendirilmiştir.

Yürütülen projelerin başarı ile sonuçlanmasında halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliğinin büyük rolü bulunmaktadır. Bu aynı zamanda akademik olarak gelişmeye ve incelenmeye açık bir alandır. Halkla İlişkiler yaklaşımının proje yönetimi sürecine sunduğu katkıyı ve işlevselliği, akademik anlamda verimli işleyebilir ve doğru anlatabilirsek, tezimizin temel amacı gerçekleşmiş olacaktır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasındaki emekleri için; başta hayat arkadaşım Murat Ünal, yaşama sevincim olan kızlarım Ada ve Aşk Deniz'e, eğitim hayatım boyunca her zaman bana güvenen ve destek olan annem Emine Silleli başta olmak üzere tüm aileme teşekkür ederim. Proje yönetimi konusunda gelişimimi destekleyen ve her zaman bana inanan Özlem Değirmencioğlu'na, yeni çalışma alanları açarak vizyonumu genişleten ve bana güvenen yöneticim Ege Bölgesi Sanayi Odası Genel Sekreteri Mustafa Kalyoncu'ya, azalmayan desteği, sabrı ve emeği için tez danışmanım Prof. Dr. Aylin Göztaş'a teşekkürü borç bilirim.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROJE YÖNETİMİ ve MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

1.1 PROJE TANIMI ve PROJE TÜRLERİ

İster toplumsal dönüşüme, ister bir kurumun hizmet kalitesinin arttırılmasına ve kurumsal gelişime hizmet etsin, projelerin çıkış noktası mevcut durumu değiştirmeye yönelik istektir. Söz konusu değişim sürecinde hedeflere ulaşmada; var olan kaynakların, ilgili tüm paydaşların ve durumu etkileyen tüm faktörlerin en yüksek düzeyde fayda yaratacak şekilde göz önüne alınması ve değerlendirilmesi esastır.

Günümüzde “Proje” kavramı; gerek kamuda, gerek iş dünyasında ve gerekse sivil toplumda farklı anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır. Sonuçta belirli bir amaca ulaşmak için kaynakların etkin kullanımı temel olmakla birlikte, iş dünyasında “yeni bir ürün tasarımı, uçak yapımı, gökdelen yapımı” proje olarak değerlendirilirken, kamu ve sivil toplumda ise “toplumsal dönüşümü sağlamak amacıyla kız çocuklarının okutulması, çevrenin korunması” gibi çeşitli konularda projeler hayata geçirilmektedir.

“Proje” kavramının birbirini destekleyecek şekilde pek çok tanımı bulunmaktadır:

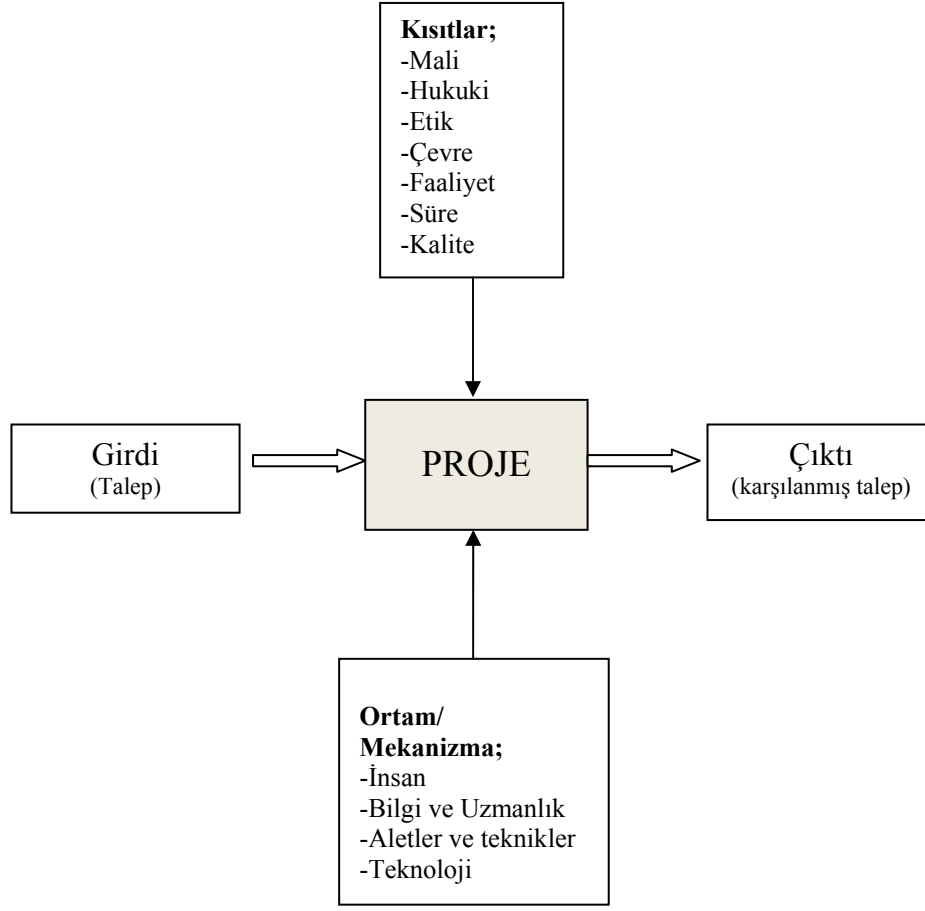
- Projeler, belirli bir zaman ve bütçe çerçevesinde, belirli bir amaca ulaşmayı sağlayacak sonuçları üretmek üzere, beşeri ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Salman, 2003).
- Proje, mevcut durumu değiştirmeyi hedefleyen ve geleceğe dönük çözüm önerileri içeren bir değişim aracıdır. Diğer bir ifade ile proje, bir sorun veya ihtiyacın karşılanması ya da bir fırsatın değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen, teknik ve mali açıdan uygulanabilirliği araştırılmış olan müdahale önerisidir. En geniş anlamı ile proje, önceden tespit edilmiş spesifik amaçlara belirli bir zaman diliminde optimum bir şekilde ulaşmak üzere kaynakların nasıl ve ne şekilde kullanılacağını gösteren bir çalışmadır (Atmaca, 2004).

- Proje, belirli süre içinde, belirli bir bütçe ile, net olarak tanımlanan hedeflere ulaşmaya yönelik olarak planlanan faaliyetler bütünüdür (Tekindağ, 2005:16).
- Proje değişimi simgeleyen ve değişimi uygulayan bir süreçtir (Ece, 2004).
- Belirlenen bir vizyon etrafında toplanmış bir ya da birden çok STK'nın, misyonlarından yola çıkarak oluşturdukları strateji çerçevesinde, toplumda gördükleri bir sorunu çözme amacına ulaşabilmek için, çalışmalarını belirli zaman, faaliyetler ve kaynaklar temelinde tasarlayıp yürütmeleri, proje olarak adlandırılmaktadır (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006).
- Proje, bir sorun veya ihtiyacın karşılanması ya da bir fırsatın değerlendirilmesi amacıyla geliştirilen, teknik ve mali açıdan uygulanabilirliği araştırılmış olan müdahale önerisidir (Sarı, 2010).
- Proje, başlangıç ve bitişi açıkça tanımlanmış aktivitelerle, bütçe ve zaman kısıtları altında iyi tanımlanmış hedef ve amaçlara ulaşma eylemidir (PMI, 2013).

Tüm bu tanımlara bakıldığında, proje; bir değişim aracı olup, hedeflenen durumun gerçekleştirilmesi için ilgili tüm paydaşların katılımı ile belirlenmiş strateji kapsamında, kaynakların, işbirliğinin ve iletişimin etkin yönetimi olarak tanımlanabilir.

Projeyi yöneten bir şirket ya da şirketler topluluğu olan bir holding olabileceği gibi, kamu ya da sivil toplum kuruluşları gibi kar amacı gütmeyen kuruluşlar da olabilir (Karadağ ve Çuhacı, 2013).

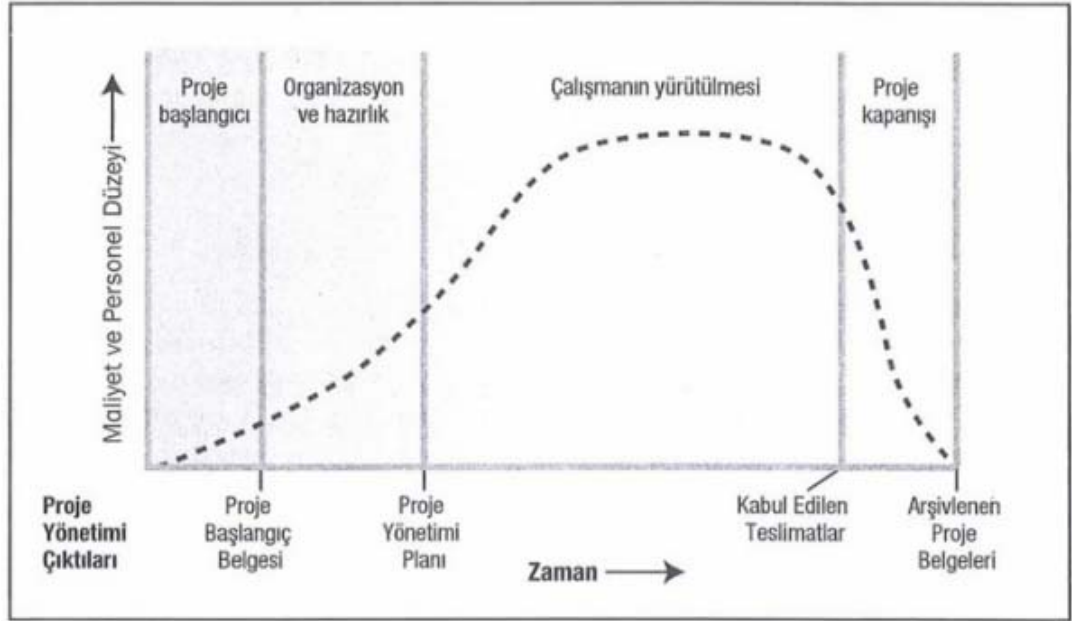
Proje, bir dizi kontrol elemanının kısıtı ve etkisi altındadır ve bunları etkin yönetebildiği kadar başarılıdır. Proje süreci ise, bazı girdilerin çıktılara dönüştüğü bir değişim süreci olarak ele alınmaktadır.



Şekil 1: Değişim

Süreci Olarak Proje (Doğruer, 2007: 39)

Her projenin önceden belirlenmiş, takvime bağlanmış ve ana hatları ile belirlenmiş bir "Proje Yaşam Döngüsü" vardır. Proje başlangıç seviyesinde en az seviyede olan efor ve maliyet, organizasyon ve hazırlık aşamasında artmakta, çalışmanın yürütülmesi aşamasında ise en yüksek düzeye ulaşmaktadır. Proje başlangıç belgesi yayınlandığında başlar ve proje dokümanlar arşivlendiğinde kapanmış sayılır. **Şekil 2** 'de belirtildiği gibi, her aşamada harcanan çabanın düzeyi değişkenlik göstermektedir.



Şekil 2: Proje Yaşam Döngüsü (PMI, 2013)

Proje; proje fikrinin doğması ile başlar. İyi bir proje fikri, proje sahibinin uzun süredir test ettiği sorunlar, ihtiyaçlar ve çözümler için en uygun eylem ve yöntemlerin analizinden elde edilen, mali olanakları yeterli olsa, bizzat yapmaktan çekinmeyeceği, bir düşünce ve eylem kompozisyonudur (Lehimler, 2008).

"Proje" ile "proje fikri" farklı kavramlardır ve birbirinden ayırmak gerekir. Bir projeden söz edilebilmesi için proje fikrinin geliştirilerek "yaklaşımı, amacı, içeriği, yöntemi, sorumlusu/yürütücüsü, süresi, planı, faaliyetleri, sonuçları, ürünleri, etkileri, kaynakları, bütçesi, bitişi ve değerlendirilmesi" gibi ilgili hususların tanımlanmış olması gerekmektedir. Hazırlanan projeleri özetlemek için, ana hatları ile 11 başlık altında tanımlamak mümkündür:

1	Projenin Adı	
2	Projenin Türü	
3	Projenin Süresi	
4	Projenin amaçları	
5	Ortak(lar) ve Yasal Statüleri	
6	İştirakçi Kurum	
7	İşbirliği yapılan diğer kurumlar	
8	Hedef grup(lar)	
9	Nihai Faydalanıcılar	
10	Beklenen Sonuçlar	
11	Temel Faaliyetler	

Tablo 1: Proje Özet Bilgi Tablosu (Merkezi Finans İhale Birimi, 2013)

Proje kapsamında planlanan faaliyetler ve proje bitiminde hedef kitle üzerinde elde edilmesi planlanan sonuçlar, projenin türünü belirler. Bu kapsamda eğitim, farkındalık yaratma, bilgi paylaşımı, kamuoyu yaratma, veri toplama, vb. tanımlarla projeleri isimlendirmek mümkündür. Bir proje aynı zamanda birden çok amacı da kapsayabilir. Örneğin UNICEF ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen “Haydi Kızlar Okula” Projesi, hem eğitim hem de kamuoyu yaratma amacını gütmektedir. Projelerin büyüklüğü süresi ve kapsamı, yapılarına ve amaçlarına göre büyük oranda farklılık göstermektedir. Bununla beraber projeler ne cins ve büyüklükte olursa olsun, her projenin bir başlangıç ve bitiş tarihi, başka bir deyişle ömrü vardır (Doğruer, 2007:40).

Projeler; kapsamına, amaçlarına zamanına bağlı olarak da çeşitlilik göstermektedir. Küçük bir grubu ya da bölgeyi hedef alan projeler, düşük bir bütçe ve göreceli olarak kısa sürelerde uygulanabilir. Böyle projelerde genel hedef, gruplar için kısa dönemde sonuçlarını görebilecekleri etkiler yaratmak olabilir. Diğer taraftan, daha büyük hedef gruplara ve bölgelere (il, bölge ya da ulusal düzeyde) hitap eden projeler daha büyük bütçe ve kaynaklarla ve daha uzun sürelerde gerçekleştirilebilir. Bu tür projelerde genel

hedef, bölge veya gruplar için uzun dönemli faydalar yaratmak olabilir (Tekindağ, 2005:10).

Diğer taraftan, projelerin münferit planlanıp yürütülmesi mümkün olduğu gibi, birden çok projenin ortak hedeflere hizmet etmesi de mümkündür. Bu kapsamda çatı görevi gören “Program” kavramı, her biri tek başına proje niteliği taşıyan fakat beraber yürütüldüklerinde daha olumlu sonuç vermesi beklenen projelerin bir şemsiye altında toplanmasıdır. Örneğin Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından 2006-2008 yılları arasında yürütülen “Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Programı” kapsamında Türkiye çapında 23 adet proje yürütülmüştür. Tüm projeler “Sürdürülebilir Kalkınma” kavramının günlük hayata entegrasyonuna hizmet etmektedir.

Birbirinden farklı konu, maliyet, risk, fayda, zaman çerçevesi, boyut, stratejik önem, yenilik, bölgesel önem vs. sahip proje ve programlardan oluşan yapıya "Proje Portföyü" adı verilmektedir (Elmas ve Elmas, 2013: 27). Proje portföy yönetimini, şirketlerin belirli hedeflerini başarmak için projeler, programlar ve bunlarla ilgili işlerin belirlenmesi, bunlara öncelik verilmesi, yetkilendirilmesi, yönetimi ve kontrolü olarak tanımlamak mümkündür (Karadağ ve Çuhacı, 2013: 9).

1.2 PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ (PDY) ve MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI (MÇY)

Proje fikrinin ortaya çıkışından tasarlanmasına, fikrin kâğıda dökülmesinden geliştirilmesine, proje için fon başvurularının yapılmasından projenin yürütülmesine, bitmesine ve değerlendirilmesine, bilgi üretiminin sağlanmasına ve bunun topluma ve diğer kurumlara yayılmasına kadar olan süreci kapsayan bütünsel yaklaşıma “PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ (PDY)” denir.

PDY literatürü incelendiğinde uluslararası yardım ve işbirliği kuruluşlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Dünya Bankası (DB), Alman Kalkınma ve İşbirliği Kuruluşu (GTZ), Birleşik Devletler Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID) ve Avrupa

Komisyonu (AK) kendi faaliyetleri için proje döngüsü yönetimi hazırlayan kuruluşlar arasında yer almaktadır.

Başarısız proje deneyimlerinin sonucunda alınan derslerden yola çıkılarak, PDY uluslararası kuruluşların öncülüğünde geliştirilmiştir. PDY'nin amacı, kurumların misyonlarını yerine getirmek için geliştirdiği fikirleri uygulanabilecek, beklenen etkiyi hayata geçirebilecek ve kalıcı hale getirebilecek şekilde standartlaşmanın yöntemini oluşturmaktır (Tekindağ, 2005:20).

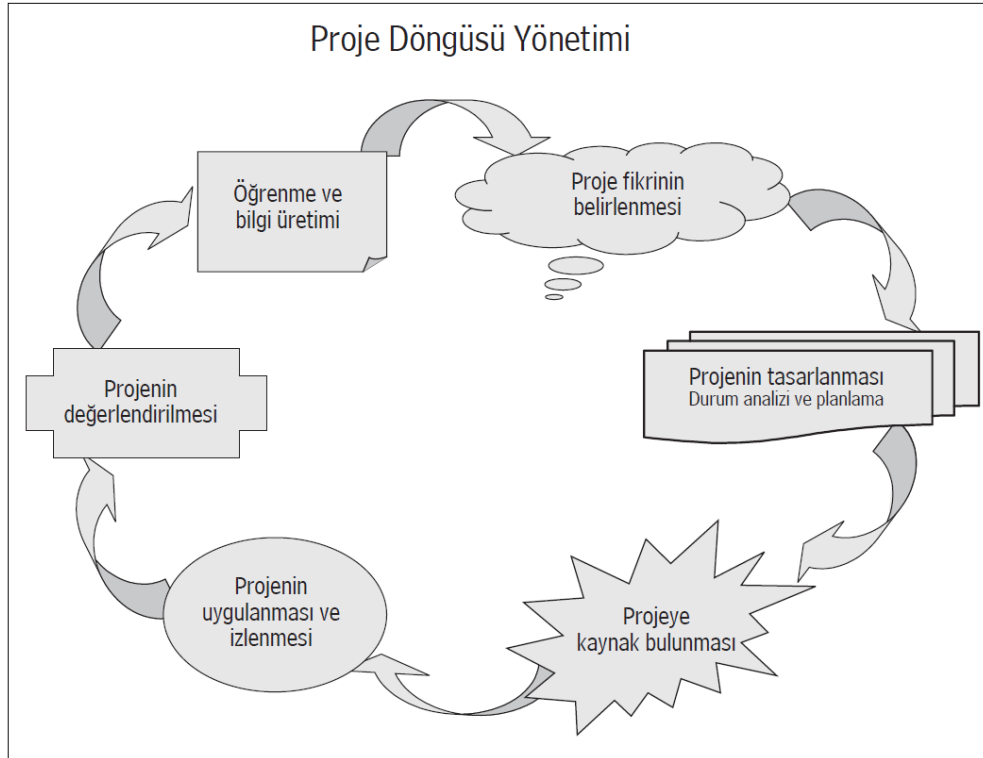
Sağlıklı bir proje yönetimi, kaynakların dengeli dağılımını ve sürelerin programa uygun olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Sürekli raporlama ihtiyacını azaltan bu yaklaşım, potansiyel planlar için sağlıklı kapasite tahminleri yapmaya yardımcı olmasının yanı sıra, faaliyetlerin yapılması için gerekli olan fonksiyonel sorumlulukları da belirler ve problemleri erken tespit eder. Böylece bir taraftan düzeltici işlemlerin yapılmasına imkân verirken ve diğer taraftan da yapılan işlerle planlanan işlerin kıyaslanmasını sağlar.

Projenin tüm aşamalarının birbiriyle etkileşimli biçimde işletildiği sistematik bir yönetim yaklaşımı olan PDY'nin temel özellikleri şunlardır:

- Projenin neden gerçekleştirildiği (müdahale mantığı),
- Projenin neyi başarmak istediği (müdahale mantığı ve göstergeler),
- Bunu nasıl başaracağı (faaliyetler ve araçlar),
- Başarı için hangi faktörlerin önemli olduğu (varsayımlar),
- Başarının değerlendirilmesi için gerekli bilginin nereden bulunacağı (doğrulama kaynakları),
- Hangi araçların gerekli olduğu (girdiler),
- Maliyetinin ne olacağı ve projenin başlayabilmesi için hangi ön koşulları gerçekleştirilmesi gerektiği (Sarı, 2010).

Proje fikrinin oluşması, PDY'nin ön aşamasıdır. Yani projeye ilişkin fikirlerin ortaya konduğu ve tasarlandığı ilk hareket noktası; sorunun ortaya bir değişim ihtiyacıyla çıktığı ve bunun bir fikir olarak doğduğu aşamadır. Projenin tasarlanması olan ikinci

aşamada yapılan analizler ile müdahale edilecek sorun, ulaşılmak istenen hedef, hedefe ulaşmak için izlenecek en uygun strateji belirlenir. Devamında ise projenin hayata geçirilmesi için yapılması gereken faaliyetler, zaman, insan kaynağı ve mali planlama yapılır. Projenin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan mali kaynağın sağlanması için gerek hibe gerekse sponsorluk desteği temin edilmesine istinaden proje uygulanmaya başlanır. Planlanan faaliyetlerin uygulama aşamasında düzenli olarak izlenmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi proje yönetimi sürecinde önemli bir kontrol basamağıdır. Bu adımların sonucunda tüm kazanımlardan ve öğretilerden elde edilen bilginin paylaşımı ve çoğaltılması projenin çarpan etkisini arttırmaktadır. PDY yaklaşımının şematize edilmiş hali **Şekil 3**'de sunulmaktadır.



Şekil 3: Proje Döngüsü Yönetimi (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006)

Bir projeyi yönetmek, projenin en düşük acı, maliyet ve zayıyla kontrol altına alınması ve bitirilmesi olup; bunu gerçekleştirebilmek adına uygulanan PDY'nin belirgin niteliklerini 6 başlıkta toplamak mümkündür:

1. Detaylı ve katılımcı ihtiyaç analizlerinin yapılması,
2. İhtiyaca yönelik çözüm / çözümler üretilmesi,
3. Hedef odaklı planlama ve uygulama yapılması,
4. Doğrulanabilir etkiler yaratılması,
5. Sürdürülebilirliğe odaklanması,
6. Standart uygulamalar ve dokümantasyon yönetimi (Tekindağ, 2005:20).

Yukarıda belirtilen altı başlık PDY zincirinin önemli halkalarını oluşturmaktadır. Söz konusu niteliklerden herhangi birinin göz ardı edilmesi, proje ile elde edilmek istenen başarıdan uzaklaşılmasına sebep olmaktadır.

PDY ile asıl amaçlanan; projelerin tasarım kalitesini iyileştirmek, uygulama etkinliğini artırmak, sağlanacak faydayı garantilemek ve sürekliliğini gözetmektir. Bu sayede projenin tasarlanmasında ve hazırlanmasındaki yetersizlikleri azaltmak, hedef grupların ihtiyaçlarıyla ilgili olmasını ve sağlayacağı etkinin sürekli olmasını sağlar. Diğer taraftan tüm paydaşların tasarlama ve uygulama aşamasına katılımını öngörmek, risklerin ve başarı kriterlerinin dikkate alınmasını sağlamayı da mümkün kılar. PDY yaklaşımının ana prensipleri şunlardır:

- Durum tespiti, sorun analiz ve çözüm üretme aşamasının tasarıma dâhil edilmesi,
- Hedef grupların gerçek problemlerini yansıtmaması,
- Talebe yönelik çözüm üretimi,
- Proje amacının faydalarının belirgin, uygulanabilir ve gerçekçi olması,
- Faydanın kadın ve erkekler arasında dengeli dağılımı,
- Yaratılan faydanın sürekliliğe odaklanmış olması,
- Tüm paydaşların katılımının sağlanması,
- Sonuçların ve faaliyetlerin amaca uygunluğu,
- Amaç ve sonuçlarla ilgili izleme ve değerlendirme kriterlerinin net olması, doğrulanabilir etki yaratması, sonucun kontrol edilebilmesi,
- Faaliyetlerin uygulanmasının önündeki kısıtların ve risklerin öngörülmesi,
- Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli kaynakların öngörülmesi,

- Standart ve kaliteli anahtar proje dokümanlarının ve raporların üretilmesi (izleme, değerlendirme, finansal raporlar vb..),
- Mantıksal çerçeve yaklaşımının uygulanması.

PDY, göreceli olarak sade ve anlaşılır kavramların, işlerin ve tekniklerin toplamından oluşmaktadır. PDY'nin ortaya iyi sonuçlar çıkarması, sağlanan bilgilerin niteliğine ve nasıl uygulandığına bağlı olup; PDY tek başına projenin başarısını garanti edemez. Sadece başarı için yapılması gereken minimum gereksinimleri ortaya koyan PDY'nin ilkeleri çerçevesinde kullanılan proje planlama ve uygulama aracı ise “Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı”dır (Tekindağ, 2005:24).

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Uluslararası Kalkınma Projesi'ni geliştirmek için ABD Ajansı tarafından 1960'ların sonlarında geliştirilmiştir. MÇY, yapılan analiz sonuçlarına göre proje hedeflerinin sistematik bir şekilde ve belirli bir mantık dâhilinde ortaya konulmasını içermektedir. MÇY temelde proje planlama ve uygulama aracıdır. Mantıksal çerçeve yaklaşımı, projenin gerçekleştirmek istediği dönüşümün ve bunun yönteminin mantığını şeffaf ve belirgin bir şekilde yapılandırmaya yarayan bir yaklaşımdır. Literatüre önemli katkıları olan kuruluşlardan biri olan Avrupa Komisyonu (AK), 1992 yılında temeli “Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı”na dayanan standart bir PDY kılavuzu hazırlayarak sağladığı yardımların ilgililiğini, uygulanabilirliğini ve etkililiğini artırmayı hedeflemiştir (European Commission, 2004).

MÇY, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nin Ulusal Yardım Kuruluşu USAID tarafından 1970 yılında kullanılmaya başlanmış ve 1981 yılında German Technical Cooperation Agency (GTZ) tarafından kullanılmaya başlanmasıyla yaygınlaşmıştır. GTZ, yaklaşımı amaca yönelik proje planlaması olarak düzenlemiş ve lanse etmiştir. Aynı yıllarda bu yöntem Britanya Department for International Development (DIFD), Canada Center for International Development (CIDA), International Service for National Agricultural Research (INSAR), Australia Aid (AusAID) tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Avrupa Komisyonu Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nı 1992 yılından beri kullanmaktadır (Tekindağ, 2005:32).

Uluslararası bağış sağlayan kuruluşlar tarafından yürütülen değerlendirme çalışmaları sonucunda, geleneksel proje yaklaşımı ile hazırlanan ve uygulanan projelerde ortaya çıkan sorunlar ve PDY ile MÇY'nin bu sorunlara getirdiği çözümler **Tablo 2**'de özetlenmektedir. Bu çerçevede, zaman içinde PDY ile birlikte kullanılmaya başlayan MÇY, projelerin analitik bir şekilde hazırlanmasını, anlaşılır bir şekilde sunulmasını ve etkin bir şekilde yürütülmesini kolaylaştıran bir araç olmuştur:

Geleneksel Yaklaşım	PDY ve MÇ Yaklaşımı
Projeler mali kaynaklardan yararlanmak için geliştiriliyor	Projeler sorunları çözmek için hazırlanmalıdır.
Projeler standart bir çıktılar setine uyarak hazırlanıyor.	Projeler yerel özellikler dikkate alınarak geliştirilmelidir.
Odaklanma mali kaynaklardan yararlanmak için proje dökümanları hazırlanırken sağlanıyor.	Proje dökümanlarının yazımına geçilmeden, tasarım ve karar verme süreçlerine odaklanmalıdır.
Paydaşlar, proje hazırlık sürecinde aktif olarak katılmıyor.	Paydaşlar sorun alanlarının belirlenmesinde ve çözüme yönelik kararlar üretilmesine katkı sağlamalıdır.
Proje faaliyet odaklı hazırlanıyor.	Projeler, sorunların çözümüne yönelik hedefler tanımlanarak hazırlanmalıdır.
Projelerin sonuçları ve etkileri ölçülemiyor.	Her bir proje hedefinin ölçülebilmesi için açık ve doğrulanabilir göstergeler belirlenmelidir.
Projeler kısa vadeli bakış açısı ile hazırlanıyor.	Uzun dönemli ve sürdürülebilir faydalar projelerin odağında olmalıdır.
Projeler bir çok konuyu ele alan karmaşık bir yapıda hazırlanmaktadır.	Projeler stratejik ve operasyonel olarak hazırlanmalı ve belirli bir sonuca odaklanmalıdır.
Proje dökümanları arasında tutarsızlıklar bulunmaktadır.	Standart proje dökümanları kullanılmalı ve dökümanların içeriği tutarlı olmalıdır.

**Tablo 2: Geleneksel Proje Yaklaşımı
Yeni Yaklaşımlar ile Karşılaştırılması (Sprecky, 2006:7)**

Dünyada proje yönetimi alanında yaşanan gelişmeler, gecikmeli de olsa Türkiye'de karşılık bulmaya başlamıştır. Bu çerçevede, proje yönetimine verilen önem ve ayrılan kaynaklar her geçen gün artmaktadır. Dünyadaki artıştan daha hızlı bir şekilde

Türkiye’de proje yönetimi gündeme gelmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Bölgesel Gelişme Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü (BGYUGM), özellikle az gelişmiş bölgelerde bu değişimi yakından takip etme imkanı bulmuştur. Başta Avrupa Birliği - Türkiye Eş Finansmanlı Bölgesel Kalkınma Programları (BKP) uygulamaları olmak üzere, Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından yürütülen Aktif İşgücü Hibe Programı (AİHP) ile Ulusal Ajans tarafından yürütülen eğitim programları Türkiye’de proje yaklaşımının gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır (Sarı, 2010).

Mantıksal Çerçeve, farklı seviyelerdeki hedefler arasındaki nedensel ilişkiyi, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının nasıl kontrol edileceğini ve proje kontrolü dışında kalan ve başarıyı etkileyecek hangi varsayımların ortaya konulacağını yansıtmaktadır. Bir yönetim aracı olan Mantıksal Çerçeve;

- Mevcut durumun ve paydaşların analizinde,
- Yapılan analiz sonucunda hedeflerin ortaya konulmasında ve proje kapsamının belirlenmesinde,
- Proje kontrolü dışında kalan faktörlerin tanımlanmasında,
- Projenin başarısının nasıl değerlendirildiğinin belirlenmesinde,
- Tüm bu tanımlamaların standart bir formatta kullanıcılarına sunulmasında,

kullanılmaktadır (Tekindağ, 2005:28).

MÇY; Projenin amacını, çıktılarını, uygulama adımlarını, ilgili varsayımları ve proje ile ilgili ön koşulları birbirleriyle ilişkilendirerek farklı seviyelerde sunan bir matris formatıdır. Mantıksal çerçeve proje devam ettiği süre içinde planlanan hedeflere ulaşıldığına dair değerlendirme yapma olanağı sağlayan kullanışlı bir araç olarak da değerlendirilebilir (Aydemir, Demircan, Salman, 2004:3).

Mantıksal çerçeve, proje kapsamında yapılması planlanan tüm kapsam bütünlüğe objektif ve bütünsel bir gözle bakmaya ve sağlama yapmaya imkân tanımaktadır. Projenin hazırlanması, planlanması ve izlenmesiyle ilgili tüm bilgiler “Mantıksal Çerçeve Matrisi” isimli bir matriste özetlenir. Mantıksal çerçeve aynı zamanda projenin amacının, bu amaca ulaşmada kullanılacak stratejinin ve araçların anlaşılmasını

sağlamaktadır. Mantıksal Çerçeve'yi hazırlarken kullanılan 6 temel unsur **Tablo 3**'de belirtilmektedir:

TEMEL UNSURLAR	AÇIKLAMA
Proje amacı	Elde edilmek istenen sonucun basit anlatımı olup; asıl odak noktası, projeye ortaya çıkarılan hizmetlerin ne olduğu değil, bu hizmetlerden hedef kesimin sağlayacağı faydadır.
Proje çıktıları	Proje bünyesinde girdiler kullanılarak tamamlanan faaliyet sonuçları olup; daha sonraki amaçların gerçekleştirilebilmesinin ön koşuludurlar.
Uygulama adımları	Sağlanan girdilerin planlanmış çıktılara dönüşmesi için belli bir zaman çerçevesinde yapılan işlerdir. Uygulama adımları belirlenirken zaman planı, her uygulama adımı için ayrılacak süre ve gerekli kaynaklar (insan kaynakları, maddi kaynaklar ve finans kaynakları) tanımlanmalıdır.
Göstergeler	Projenin başarıya ulaştığını gösteren, proje amacı ve çıktılarının nitelik, nicelik, mekân, hedef gruplar ve süre bakımından ölçü kriterleri olup; başarı kriteri olarak da adlandırılabilir.
Bilgi kaynakları	Proje amacına ulaşıldığına ve çıktıların oluşturulduğuna dair bilginin nerede ve ne şekilde bulunacağını aktarır. Bilgi kaynakları genellikle projenin gelişimini ölçmeye sağlayan doküman, rapor ve benzeri materyallerdir.
Varsayımlar ve ön koşullar	Proje planlaması dışında kalan, proje ile doğrudan müdahalesi mümkün olmayan dış etkenlerdir. Varsayımlar kısaca şu sorunun cevabıdır: “Projenin etkide bulunmadığı ama projenin uygulamasını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini etkileyebilecek dış faktörler nelerdir?” Projenin başarıya ulaşmasında zorunlu bir faktör eğer gerçekleştirilemez ya da ulaşılamaz durumdaysa, projenin yeniden tasarlanması gerekmektedir. Bir yönetmeliğin çıkmış olması ya da belli bir iznin alınmış olması gibi proje uygulamasına başlanmadan önce yerine getirilmesi gereken ön koşullar söz konusu olabilir.

Tablo 3: Mantıksal Çerçeve hazırlarken kullanılan temel unsurlar (Yeşiladalı, 2002)

Mantıksal Çerçeve kapsamında; mevcut durum ve ihtiyaçların analizi yapılmadan, hedef grupların gerçek ihtiyaçlarına cevap veren bir planlama yapmak imkânsızdır. Mevcut durumun analizi için uzmanlar tarafından hazırlanacak araştırmalar, hedef grup temsilcileriyle ya da ilgili organizasyonlarla yapılacak görüşmeler, sahada yürütülecek anket çalışmaları, raporlar, istatistiki veriler gibi çeşitli yöntemler uygulanabilir (Yeşiladalı, 2002). Bu sebeple proje tasarlama sürecinde mantıksal çerçeve yaklaşımı, **Tablo 4**'te sunulduğu gibi analiz ve planlama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.

Söz konusu her iki adımın gerçekçi ve sağlam temelli olarak hazırlanması projenin başarısı açısından oldukça önemlidir.

ANALİZ AŞAMASI	PLANLAMA AŞAMASI
Sorun ve Paydaş Analizi: Temel paydaşların, ana sorunların, kısıtların, nedenleri ve sorunlar arasındaki ilişkilerin tanımlanması Hedef analizi: Tanımlanmış sorunlara yönelik hedeflerin geliştirilmesi Strateji Analizi: Hedeflere ulaşmak için farklı stratejilerin tanımlanması, genel hedeflerin ve proje amacının belirlenmesi	Mantıksal Çerçeve: Projenin yapısının tanımlanması, iç mantığın kontrol edilmesi ve hedeflerin ölçülebilir terimlerle formülasyonu, dışsal koşulların belirlenmesi, risk yönetimi Faaliyet Planlaması: Faaliyetlerin sırasının ve birbirleri ile arasındaki ilişkinin tanımlanması, sorumlulukların belirlenmesi Kaynakların planlanması: Proje ekibinin, ekipman ve bütçenin belirlenmesi

Tablo 4: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları

Projenin hazırlanması, planlanması ve izlenmesiyle ilgili tüm bilgileri “Mantıksal Çerçeve Matrisi” isimli bir matriste özetlemek mümkündür. **Tablo 5**’de görüldüğü üzere tek sayfalık bir doküman olan Mantıksal Çerçeve Matrisi, projenin faaliyetleri ve sonuçları arasındaki ilişkileri ve projenin kurgusunu içermektedir. Aynı zamanda proje faaliyetlerinin hangi araçlarla yapılacağı ve proje hedeflerine nasıl ulaştırılacağı yanı sıra projedeki riskleri ve varsayımlar kısaca tanımlanmaktadır. Projenin kurgulanmasında mantıksal çerçevenin hazırlanması, faaliyetlerin arasındaki bağın kurulması ve hedeflere ulaşılması için sistematik bir yöntem belirlenmesi açısından önemlidir (İzmir Kalkınma Ajansı, 2011).

MÇY’nda dikey olarak kurulan mantık kontrol listesinde aşağıda yer alan 3 doğrulamanın yapılması esastır:

- Eğer faaliyetler yapılabilirse, o zaman sonuçlar/ çıktılar üretilebilecektir.
- Eğer çıktılar üretilebilirse, o zaman amaca ulaşılacaktır.
- Eğer amaca ulaşılabilirse, o zaman hedefe katkıda bulunacaktır.

	PROJENİN TANIMI	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI VE ARAÇLARI	VARSAYIMLAR/ RİSKLER
PROJE GENEL HEDEFİ	<i>Projenin çözümlenmesine yardımcı olacağı, katkıda bulunacağı büyük sorun</i>	<i>Hedefe yaklaşıp, Yaklaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri</i>	<i>Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı</i>	<i>BOŞ BIRAKILMALI</i>
PROJE AMACI	<i>Projenin yararı, sağlayacağı dönüşüm</i>	<i>Amaca ulaşıp ulaşılmadığının ölçüleceği başarı göstergeleri</i>	<i>Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı</i>	<i>Projenin genel hedefe ulaşabilmesi için gerekli dışsal koşullar</i>
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	<i>Faaliyetlerin sonucunda elde edilen ve amaca ulaşmakta katkısı olacak ürünler, etkiler, hizmetler</i>	<i>Sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçüleceği başarı göstergeleri</i>	<i>Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağı</i>	<i>Projenin amacına ulaşabilmesini sağlayacak çıktıların elde edilebilmesi için gerekli dışsal koşullar</i>
FAALİYETLER	<i>Projenin istenilen dönüşümü sağlanmasında gerekli olan çıktıları üretmek için yapılan işlemler</i>	<i>Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan insani ve fiziki kaynaklar</i>	<i>Projenin gerçekleşmesinde gerekli olan kaynakların sağlanacağı bütçe</i>	<i>Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli dışsal koşullar (Her bir faaliyetin gerçekleştirilmesinde çıkabilecek engeller)</i>
				<i>Projenin başlamasının önünde var olan engel ya da projenin başlamasının ön koşulu</i>

Tablo 5: Mantıksal Çerçeve Matrisi ve İçerik Bilgileri (İzmir Kalkınma Ajansı, 2011)

1.3 DURUM ANALİZİ (SORUN, HEDEF, STRATEJİ ve PAYDAŞ ANALİZİ) VE PROJE AMACININ BELİRLENMESİ

MÇY kapsamında analiz süreci, sorun-ihtiyaç-fikir ilişkisini katılımcı bir yaklaşımla sorgulamayı, mevcut olumsuz durumun net olarak tanımlanmasını ve yapılan bu değerlendirme sonucunda arzu edilen değişim alternatiflerini ortaya koyarak, bunlar içerisinde en uygun proje konusunu seçmeyi amaçlamaktadır.

Planlama sürecinde ise; seçilen stratejiyi nasıl ve hangi kapsamda gerçekleştireceğimizi ve proje için önemli olan dışsal faktörlerin değerlendirilmesi esasına dayanır. Diğer bir deyişle planlama ve analiz sürecinde yapılan değerlendirmenin tüm sonuçlarını projenin bütününe yansıtarak;

- Projenin neyi başaracağı,
- Bu başarıya hangi faaliyetlerle ulaşılabileceği,
- İhtiyaç duyulan kaynaklar,
- Projenin başarısının nasıl değerlendirileceği,
- Projeyi etkileyecek risklerin neler olduğu ve bunların proje açısından önemi ortaya konur.

Durum analizi; sorun, hedef, strateji ve paydaş analizi yapılarak projenin genel hedef ve amacının belirlenmesi adımlarını kapsamaktadır. Yapılan analizlerin sonucunda hayata geçirilmesi planlanan projenin amacını belirlemek, en doğru yapısal yaklaşımdır. Mevcut finansal, insan kaynağı, sosyo-kültürel faktörleri dikkate almadan tasarlanan projelerin, gerçekçi olmayan hedeflere yönelmesi kaçınılmazdır. Durum analizi 5 adımda yapılmaktadır:

1. Sorun analizi,
2. Hedef analizi,
3. Strateji analizi,
4. Kaynak analizi,
5. Proje amacının belirlenmesi.

1.3.1 Sorun Analizi

Sorun analizi adımı, projenin konusunun ve yapılacak çalışmaların belirlenmesinde kilit çıkış noktası olan sorunlar irdelenir. Sorun analizi ile, var olan bir sorun temel sorun olarak ele alınmakta ve bu sorun çevresinde yer alan tüm olumsuzluklar ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır. Sorun analizi, incelenmeye çalışılan temel sorunun çevresindeki tüm sorunlar arasında “neden-sonuç” ilişkisi kurulmasını sağlamaktadır (Akay, 2006). Sorun kimin için rahatsızlık yaratırsa yaratsın, eğer bu bir fikre dönüşecekse, öncelikle sorunun nedenlerinin ve sonuçlarının net bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Bu durumda şu sorulara yanıt aranır:

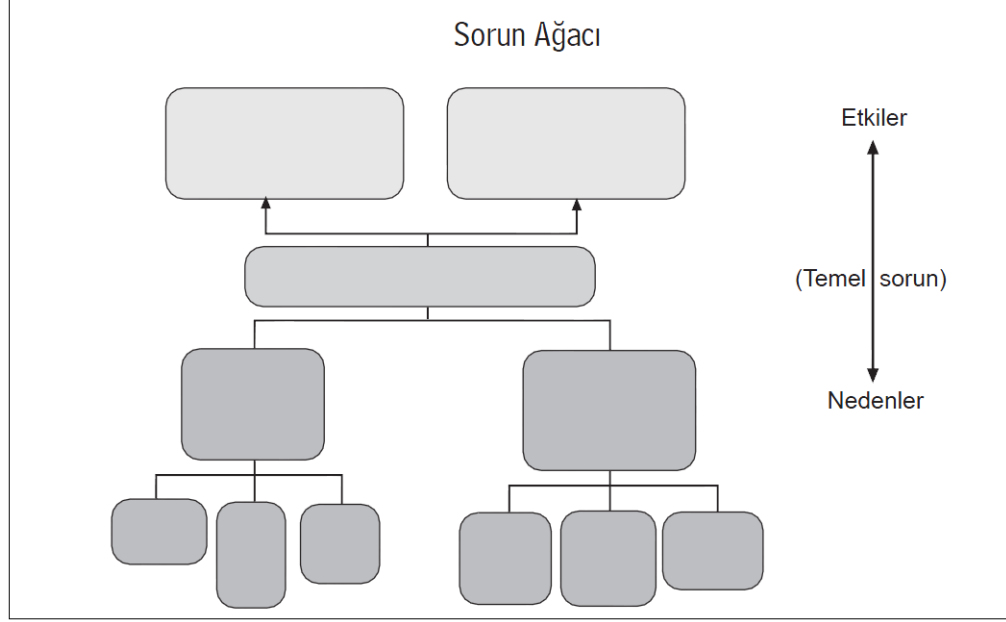
- Değiştirilmek istenen mevcut durum nedir?
- Sorunu doğrudan nedenler ve sonuçları nelerdir?
- Bu sorunlar, kimleri nasıl etkilemektedir? (Tekindağ, 2005:34)

Proje fikrinin ortaya çıkması ancak mevcut durumun katılımcı bir yaklaşımla net bir şekilde tanımlanması ile mümkündür. Bu adım projede planlama ve uygulama açısından en önemli başarı faktörü olup; projelerin başarılı olması açısından çok önemli ve kritik bir aşamadır. Proje fikirleri, proje sahibi olan kurumların değerleri, vizyonları, misyonları ve hangi toplumsal sorunla ilgili olduklarıyla bağlantılıdır. (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006). Sorun analizi toplam 5 adımdan oluşmaktadır:

1. Belirlenen sorunlar içerisinde “Temel Sorun”un belirlenmesi,
2. Bu temel sorun çerçevesinde paydaşların karşılaştığı sorunların belirlenmesi,
3. Nedenler arasında “neden-sonuç” ilişkisi yoksa, aynı sonucu doğuran farklı nedenlerin aynı seviyeye yerleştirilmesi,
4. Temel sorundan doğrudan etkilenen sonuçların belirlenmesi,
5. Sorunların neden-sonuç ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması amacıyla “Sorun Analizi Diyagramı”nda görselleştirilmesi.

Sorun analizi, **Şekil 4**’de belirtildiği gibi bir diyagram (sorun ağacı) formunda sunulmaktadır. Diyagramın üstünde, grup olarak ve tüm paydaşlarla birlikte incelenmesi

istenen bir temel sorunun etkilediği sonuçlar, altında ise bu temel soruna neden olan sorunlar gösterilmektedir.



Şekil 4: Sorun Analizi Diyagramı (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006)

Ayrıntılı ve sağlam bir sorun analizi, açık ve iyi odaklanmış proje amaçlarının geliştirilebileceği sağlam ve güvenilir bir zemin sağlamaktadır. Sorun analizi birçok bakımdan, daha sonra izleyen tüm analiz ve karar alma süreçlerini yönlendireceği için, proje döngüsünün en kritik aşaması olarak tanımlanmaktadır.

Sorun ağacı, gerçeği iyi temsil eden ama gerçeğin sadeleştirilmiş bir uyarlamasını sunmalıdır. Eğer çok karmaşıksa, analizin sonraki adımlarında yol gösterici olmaktan uzaklaşacaktır. Sorun ağacının, tanımlanan her neden-sonuç ilişkisinin karmaşıklığını anlatması beklenmemelidir. Sorun ağacı mevcut olumsuz durumun özet resmini temsil eder.

Sorun ağacının içerisinde genel düzeyde sorunlar varsa, bu sorunların ayıklanması ve sorun ağacının en fazla üç veya dört alt dal yapısında olması önerilmektedir. Genel düzeydeki sorunlar, bölgesel ya da ulusal düzeyde müdahaleyi gerektiren ve bir projenin tek başına çözemeyeceği sorunlar olabilir. Sorun ağacı yönteminde sadece ve sadece

mevcut durumdaki sorunlar sorun ağacına dahil edilmelidir. İleride ortaya çıkması muhtemel sorunlar ağaca dahil edilmemelidir (Tekindağ, 2005:43).

Öyle sorunlar vardır ki her tür projenin kaynağı olabilirler: Örneğin, hükümet gelirlerinin yeterli olmaması, doğal koşulların elverişsizliği, sınıflar arası çelişki gibi. Bunlar genel geçerli kısıtlar olarak adlandırılarak sorun analizinin dışında bırakılabilirler. Böylece sorun ağacı baş edilebilir sorunlara odaklı hale gelir. Çünkü genel sorunlar, ancak uzun dönemde toplumsal mutabakat ve siyasi faaliyetle çözülebilirler. Projeler ise süreli ve sonuç odaklıdır. Genel geçerli sorunun çözümüne katkıda bulunabilirler. Eğer ortaya atılan sorun proje temelli çözülemiyorsa o bir kısıt olarak kabul edilmelidir. Bu kısıtlar, ileride göreceğimiz gibi, projenin riskleri olarak ele alınabilirler.

Diğer taraftan, sorun ağacında tespit edilen herhangi bir sorunun sorun ağacındaki yeri onun önemini değil, diğer kilit sorunlarla arasındaki nedensel ilişkiyi gösterir. İyi tanımlanmamış ve neden sonuç ilişkileri net olarak ortaya konulmamış bir sorun analizi, tarafları yanlış hedeflere yönlendirip uygulamada beklenmedik sonuçlarla yüz yüze kalmalarına neden olabilir.

1.3.2 Hedef Analizi

Hedef analizi arzulanan gelecek durumun pozitif yönlerini ortaya koyan yöntembilimsel bir yaklaşımdır. Sorun analizi, mevcut durumun olumsuz yönlerini sunarken, hedef analizi ulaşılmak istenen durumu analiz eder. Hedef analizi aşamasında belirli bir duruma ilişkin olası çözümler belirlenir. Sorun ağacında tanımlanan sorunların gelmek istediğimiz noktada nasıl olacağını göstermek için, sorunlar olumlu yönleri ile yeniden ifade edilir (Tekindağ:2005:59).

Hedef analizinde sorun ağacındaki “olumsuz durumlar”, “olumlu durumlar” olarak ifade edilen çözümlere dönüştürülür. Hedef ağacı, elde edilen bu kazanımların gelecekte istenen durumun açık görüntüsünü sağlama amacıyla kullanılan bir yöntemdir.

Hedef analizi 3 ana adımdan oluşur:

1. Belirlenen sorunlar ortadan kaldırıldığında, gelecekteki durumun nasıl olacağının tanımlanması,
2. Hedefler hiyerarşisinin ve hedeflerin gerçekçiliğinin kontrol edilmesi,
3. Araç-amaç ilişkilerinin hedef ağacı kullanarak gösterilmesi.

Sorun analizi ve hedef analizinin yapılması süresince temel ve alt sorunların yanı sıra, bu sorunlar çözülürse ortaya çıkacak durum belirlenmeye çalışılmaktadır. Bir temel sorunun çözülmesine katkıda bulunulmasında ya da aynı hedefe ulaşılmasında değişik yollar bulunmaktadır. Hedef ağacındaki her alt hedefler kümesi, temel sorunun çözülmesine katkıda bulunacak yol ya da yöntemleri göstermektedir.

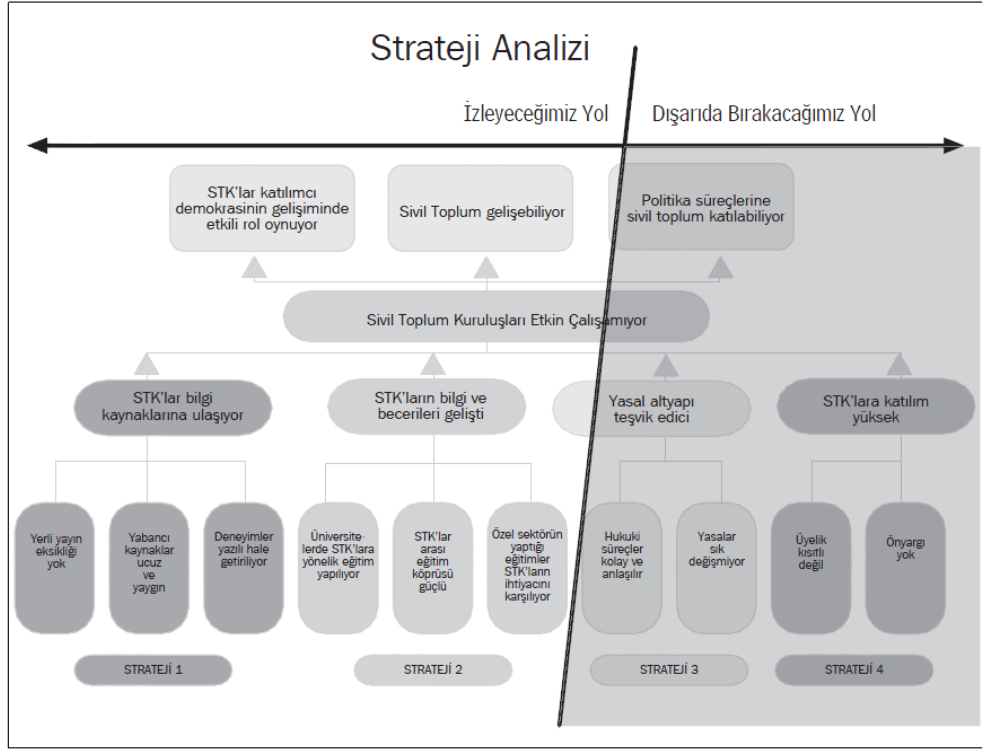
1.3.3 Strateji Analizi

Strateji analizinin amacı, hedef analizinde yer alan hedeflerden bir ya da birkaçını seçmek ya da başka bir deyişle temel sorunu çözmekte kullanılacak yöntemi belirlemek olarak tanımlanmaktadır. Strateji analizi, yapılacak projede hangi hedeflerin dikkate alınacağına ve hangi hedeflerin dışarıda bırakılacağına karar verme süreci olup, oldukça zordur. Çünkü kayda değer miktarda bilgiyi sentezlemeyi ve daha sonra izlenebilecek strateji ya da stratejilere ilişkin karmaşık bir yargıya varmayı gerektirir. Pratikte, farklı paydaşların çıkarları, talepleri ve eldeki kaynaklar gibi kısıtlamaları dengelemek önemli bir uzlaşma çabasını beraberinde getirir. (European Commission, 2006b).

Strateji analizinin hareket noktası hedef ağacıdır. Strateji bizi hedefe ulaştıran yoldur. Hedef ağacı genellikle, öngörülen projeyle erişilmeyecek bazı hedefleri kapsayacağından, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği konusunda bir tercihin yapılması gerekir (Tekindağ, 2005:64).

Hedefler şeması kendi içinde bütün ve ulaşılabilir olmalıdır. Eğer dışarda kalan alan, proje başarısı için mutlak bir öneme sahip ise, stratejiyi yeniden değerlendirmek gerekebilir (Aydemir, Demircan, Salman, 2004:12).

Hedef ağacı üzerinden strateji belirlenmesine dair örnek, **Şekil 5**'de sunulmaktadır.



Şekil 5: Strateji Analizi (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006)

Hangi hedefin dışarıda bırakılacağına karar verilirken, bir dizi soruya cevap verilmesi gerekir:

1. İstenilen dönüşüm, en etkili olarak hangi yoldan giderek ya da yöntemi kullanarak sağlanabilir?
2. Riski en düşük olan yöntem hangisidir?
3. Sürdürülebilirlik açısından ilgili paydaşları en iyi kapsayan yöntem hangisidir?
4. Hangi yöntem kurumsal kapasite gelişimini sağlamakta daha üstündür?
5. Hangi yöntem cinsiyet eşitsizliğini azaltıcıdır ve dezavantajlı grupların lehinedir?
6. Hangi yol maliyet-bütçe-fizibilite açısından en olumlu olanıdır? Çevreye yönelik en olumlu etkiler yaratan yol hangisidir?
7. Hangi yöntem yerel kaynakların kullanımını öngörmektedir?
8. Stratejinizi etkileyebilecek iç ve dış faktörler nelerdir?
9. STK'nın ya da proje grubunun güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
10. Hedefinize ulaşmak isterken önünüze çıkabilecek fırsatlar ya da tehditler neler olabilir? (Yenturk ve Aksakoğlu, 2006)

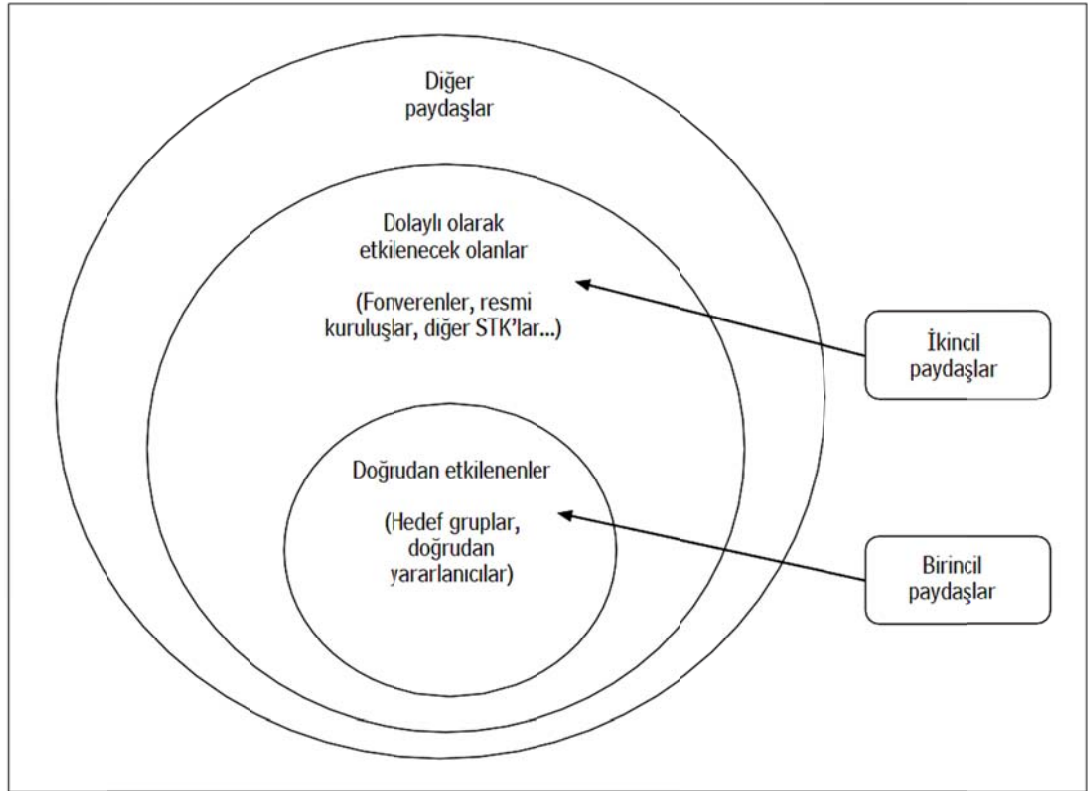
1.3.4 Paydaş Analizi

Paydaş analizi, durum analizi aşamasında projenin sonuçlarından doğrudan ya da dolaylı olarak, olumlu veya olumsuz etkilenecek olan kişi, grup ve kuruluşların belirlenmesidir. Proje döngüsü yönetiminin durum analizi kısmında, sorun, hedef ve strateji analizinden sonra paydaş analizi yapılır.

Paydaş, gerçekleştirmek istediğiniz toplumsal dönüşümden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek ve bu süreci etkileyebilecek olan herkeştir. Bireyler, gruplar, topluluklar veya kurumlar paydaş olabilirler.

Analizi kolaylaştırmak amacıyla, paydaşlar kendi aralarında; birincil, ikincil ve ortaklar olarak üçe ayrılmakta olup, birbiri ile ilişkileri **Şekil 6**'da verilmektedir.

- **Birincil Paydaşlar:** Öngörülen süreçten, doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlardır. Projenin ulaşmaya çalıştığı hedef grup(lar) ve doğrudan yararlanıcılar da birincil paydaşlardır.
- **İkincil Paydaşlar:** Projenin çözmeye çalışacağı sorunla ilgili olarak çıkarları olan veya aracı konumda diğer tüm kişi ve kuruluşları kapsar. Bu sorunun çözümünden dolaylı olarak etkilenecek olanlar, fon veren kuruluşlar, ilgili resmi kuruluşlar ve diğer STK'lar ikincil paydaşlardır
- **Ortaklar:** Gerçekleştirilmek istenen dönüşümü yaratacak olan kurumlardır.



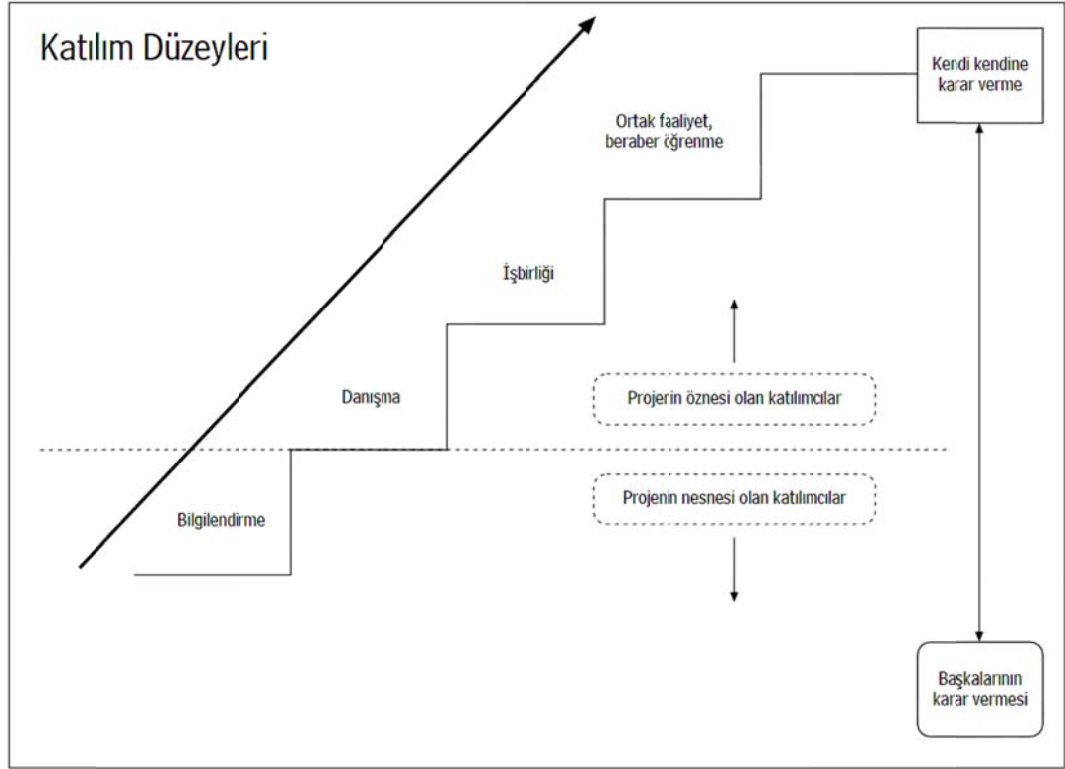
Şekil 6: Paydaş Grupları (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006)

Paydaş gruplarını tanımlama aşamasında doğru soruların cevaplanması gerekmektedir.

Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aramak, doğru analiz yapmayı sağlar:

- Bu sorundan en çok kim etkileniyor?
- Bu sorunun çözümünden en çok kim etkilenir?
- Kimler zarar görür, kimler yararlanır?
- Kimler bu çözüme karşı olabilir, kimler yandaş olur?
- Kimlerle beraber çalışabiliriz?
- Tüm paydaşların proje ile ilgileri ve katılım düzeyleri nedir?

Paydaşlar proje sürecini farklı şekillerde ve düzeylerde etkilemekte olup, katılım düzeyleri farklıdır. Örneğin projenin nesnesi olan katılımcılara –hedef kitleye- yönelik bilgilendirme yapılmakta, projenin öznesi olan ve işbirliği yapılan paydaşlar ile ortak faaliyet düzenlenmesi, işbirliği yapılması ve/veya danışılması planlanmaktadır. Paydaşların katılım düzeyleri **Şekil 7**'de sunulmaktadır.



Şekil 7: Paydaşların katılım düzeyleri (CIDT, 2002- Yentürk ve Aksakoğlu 2006.)

Birincil Paydaşlar (hedef gruplar) genelde paydaşlar arasında en güçsüz olanlardır. Bu yüzden özellikle hedef grupların bilgiye ulaşmaları kolaylaştırılmalı ve toplumsal hiyerarşideki yerleri dolayısıyla, diğer paydaşların oluşturabileceği zararlara engel olunmalıdır. Özellikle ikincil paydaşların kaynakları daha fazla olduğu için (para, zaman, siyasi güç vb.) süreci etkilemeleri de daha kolaydır. Dolayısıyla paydaş analizi sonucunda ortaya çıkan paydaşların farklı düzeylerde katılımlarını sağlayacak faaliyetlerinin de, projenin başından itibaren göz önünde bulundurulması gerekir (FAO, 2001).

1.3.5 Proje Amacının Belirlenmesi

Yapılan durum analizi kapsamında adım adım yapılan tüm analizler ve sağlanan bilgiler ışığında; projenin çözümlenmesine katkıda bulunacağı büyük sorunun tanımlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. “Genel Hedef” olarak tanımlanan bu büyük sorun,

projenin ne kadar önemli olduğunu da açıklamaktadır. Fakat, bu genel hedefe tek bir projeyle ulaşılması beklenmemektedir.

Genel hedefe ulaşılması için bir basamak görevi gören “Projenin amacı” ise; projeyi kimin yapacağı, projeden kimin yararlanacağı ve ne tür bir toplumsal dönüşüm yaratacağına dair sorulara yanıt vermektedir. Projenin belirlenen amacına erişmesi, genel hedeflere bir adım daha yaklaşılmasını sağlamaktadır. Paydaşların ve hedef kitlenin projeyi sahiplenebilmesi, projeyi doğru anlamaları ile mümkün olur. Bu sebeple kullanılacak dilin anlaşılır, kısa ve net olması ayrı bir önem taşımaktadır (Newton, 2012).

Genel bir ifade olan proje amacının, projenin süresi, yararlanacak olanların sayısı gibi daha ayrıntılı bilgileri de içermesi gerekmektedir. Amacın doğru tanımlanması için, arzu edilen karakteristikleri belirleyen SMART yaklaşımı kapsamında aşağıdaki niteliklere sahip olunması beklenmektedir (European Commission, 2004:81).

Specific:	Belirli-Özel	Amaç özel, belirli veya somut olmalı
Measurable:	Ölçülebilir	Nitelik veya nicelik içermeli
Achievable:	Ulaşılabilir	Kabul edilebilir bir maliyetle gerçekleştirilebilmeli
Realistic:	Gerçekçi-Uygun	Yöneticilerinin yönetebilecekleri uygunlukta olmalı
Timely:	Sürelili	Sonuca ne zaman ulaşılması gerektiği belirtmeli

1.4 PLANLAMA

Analiz aşamasında yapılan değerlendirme sonucunda belirlenen strateji kapsamında, planlama aşamasının ilk adımı projenin Mantıksal Çerçeve Matrisi'nin (MÇM) hazırlanmasıdır. MÇM, MÇY'nin şematize edilmiş halidir. MÇM'nin hazırlanması sürecinde sırasıyla projenin kapsamı, projeye ilişkin varsa ön koşulları, projenin riskleri ve varsayımları belirlenerek, sonrasında projeni başarı göstergeleri ve doğrulama kaynakları eş zamanlı olarak belirlenmektedir.

MÇM, analiz sürecinde ortaya çıkan sorunu ve tüm taraflarını da içerisine alarak, projenin resminin bir bütün olarak ortaya çıktığı aşamadır. Proje döngüsünün ilerleyen

herhangi bir aşamasında bu resme her kim bakarsa baksın; projenin neyi hedeflediği, bunu nasıl başaracağı, projenin hangi aşamasında olduğu, projenin hangi yöne doğru gittiği görülebilmektedir (Tekindağ, 2005:31).

Durum analizi sonucunda elde edilen tüm bilgi ve veriler projenin Mantıksal Çerçeve Matrisi'nde 9N'ye cevap vermektedir ve cevaplar **Tablo 6**'da yer alan 4x4'lük bir Mantıksal Çerçeve Matrisi'nin 16 gözüne yerleştirilir.

- N1) Proje NEDEN yapılacak?
- N2) Proje NEREYE ulaşmak istiyor?
- N3) Proje NE TÜR ürün ve hizmetler üretmek istiyor?
- N4) Projenin sonuçlarına NASIL ulaşılacak?
- N5) NE GİBİ dışsal kısıt ve riskler projenin başarısını etkileyebilir?
- N6) Başarı göstergeleri NELER olacak?
- N7) Bu göstergeler NEREDE bulunacak?
- N8) NE KADAR kaynak ve bütçeye ihtiyaç var?
- N9) Projenin başlaması için ön koşul NEDİR?

Mantıksal Çerçeve Matrisi Özet Sunum (9N)				
	PROJENİN YAPISI	BAŞARI GÖSTERGELERİ	DOĞRULAMA KAYNAKLARI	VARSAYIMLAR/ RISKLER
GENEL HEDEF	Neden yapıyoruz?	Başarı göstergeleri neler?	Göstergelyi nerede bulacağız?	
PROJE AMACI	Nereye ulaşacağız?	Başarı göstergeleri neler?	Göstergelyi nerede bulacağız?	Ne gibi kısıt ve riskler var?
SONUÇLAR/ ÇIKTILAR	Ne tür ürünler elde edeceğiz?	Başarı göstergeleri neler?	Göstergelyi nerede bulacağız?	Ne gibi kısıt ve riskler var?
FAALİYETLER	Nası ulaşacağız?	Ne kadar kaynak gerek?	Ne kadar bütçe gerek?	Ne gibi kısıt ve riskler var?
				Ön koşul nedir?

Tablo 6: Mantıksal Çerçeve Matrisi (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006)

Yapılan durum analizi sonrasında; belirlenen amaca ulaşılması için, yapılması gereken proje faaliyetlerinin, beklenen etki ve çıktılarının, risk ve varsayımların belirlenmesi, nesnel başarı göstergeleri ve doğrulama kaynaklarının oluşturulması, kaynakların planlanması gerekmektedir.

Proje kapsamında kullanılacak tüm kaynakların etkin, verimli ve sonuç odaklı kullanılması oldukça önemlidir. Söz konusu planlama aşamasında 4 adımlı bütünsel bir yaklaşım takip edilir:

1. Faaliyetlerin planlanması,
2. Sonuç ve çıktıların planlanması,
3. Varsayımların ve risk analizinin yapılması,
4. Kaynakların planlanması.

1.4.1 Faaliyetlerin Planlanması

Planlama, projenin mümkün olduğunca detaylı bir şekilde çözümlendiği aşamadır. Projenin amacına ulaşması ve istenilen dönüşümün sağlanması için, gerekli olan sonuçlara ulaşmak üzere yapılması gereken bütün işler “Faaliyet” olarak tanımlanmaktadır. Faaliyet planı, bir projenin faaliyetlerinin birbirleri arasındaki bağlantılarını da belirleyecek şekilde mantıksal bir sıralama ile sunulması yöntemidir (Tekindağ, 2005:111).

Projeyi en iyi şekilde tanımlayacak faaliyetlerin saptanması; bu faaliyetler arasındaki ilişkilerin kurulması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tespiti ile her bir faaliyetin süresinin hesaplanması işlemlerinin tümünü kapsar..

Proje planı; nerede ve hangi zamanda, hangi işlerin kimler tarafından yapılması gerektiğini gösterir. Yani plan için, proje süresince takip edebileceğimiz yol haritasıdır. Daha hayata geçirilmemiş, hazırlık aşamasındaki bir projede yapılacak herhangi bir yanlış yorumlama veya değerlendirme projenin bütününe etkileyecektir. Proje bütününe oluşturan işlerin, hiçbir zaman tam olarak planlandığı gibi gerçekleşme de, yapılan planlama muhtemel sonuçların öngörülmesine yardımcı olur.

Hazırlanacak faaliyet planının kalitesi, hazırlığı yapan ekibin proje hedefleri konusundaki uzmanlığı, deneyimi ve bilgisi ile doğru orantılıdır. Faaliyet planı yapılırken projenin kapsamına ve faaliyetlerin özelliğine bağlı olarak gereken düzeyde uzman desteği alınması olmazsa olmaz ön koşuldur. Çünkü sonuç odaklı faaliyet planlamasında eksik olan bir faaliyet istenilen sonuçların elde edilmemesine, dolayısı ile projenin başarısız olmasına neden olabilir. (Tekindağ, 2005:111)

Somut bir işi tanımlayan her faaliyet, birer çıktı (sonuç, etki, ürün, hizmet) yaratmaktadır ve bu çıktılar aracılığıyla faaliyetler istenilen dönüşümün sağlanmasına katkı vermektedir. Faaliyetler projenin amacına ulaşmak ve istenen etkiyi yaratmak için atılan adımlardır. Bu kapsamda faaliyetlerin başarı ile yürütülmesinde sorumlu olan tarafların da planlama aşamasında tanımlanması gerekmektedir.

Faaliyet planlaması, projenin sürdürülmesinde gerekli olacak insan, teknik ve diğer kaynakların ayrıntılı olarak şekillenmesi ve buna bağlı olarak proje bütçesinin netleşmesine de yardımcı olmaktadır. Söz konusu faaliyetler belirlendikten sonra projenin süresi ve bütçesini oluşturma adımına geçmek mümkün olabilir.

Faaliyet planı hazırlanması şu dört adımdan meydana gelir:

1. Ana faaliyetlerin belirlenmesi
2. Ana faaliyetlerin detaylandırılması
3. Faaliyetlerin birbiri ile olan bağımlılık ve ilişkilerin belirlenmesi,
4. Faaliyetlerin başlama, uygulama ve tamamlama sürelerinin belirlenmesi.

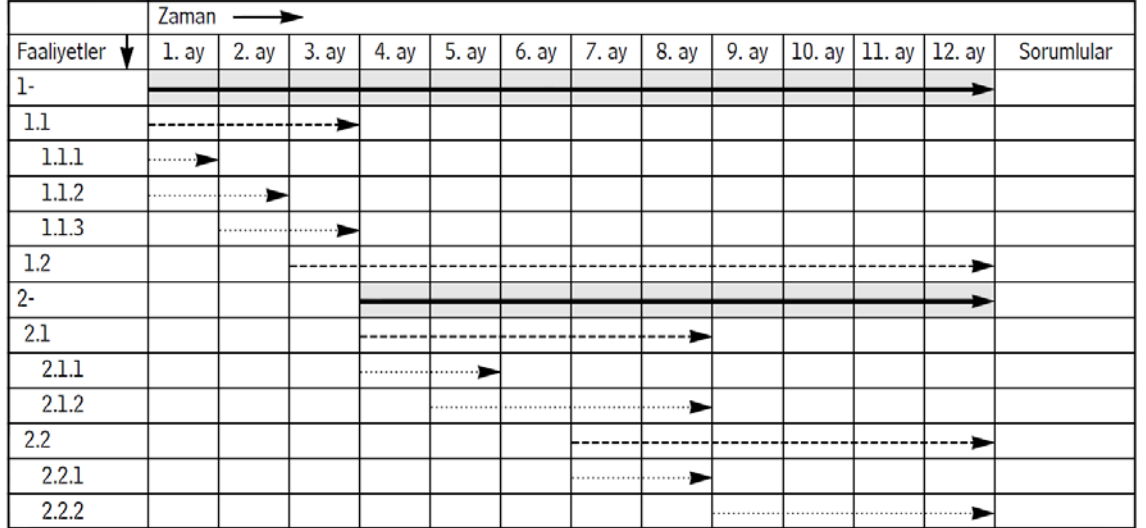
Diğer taraftan, faaliyetlerin hangi yöntemler kullanılarak gerçekleştirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılacak yöntemlerin tecrübe ve deneyimlerin ışığında yapısal bir yaklaşım ile belirlenmesi, projenin etkililiğini ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir.

Faaliyetlerin tanımlanması ve öncelik sıralarının belirlenmesi ile birlikte etkinliklerin süreleri de tahmin edilmeye çalışılır. Projelerin ne zaman tamamlanacağını hesaplanması ancak her bir etkinliğin süresinin hesaplanması ile mümkündür. Fakat bu kesin olmayan bir süreçtir. Çünkü yapılmaya çalışılan işlem bir anlamda geleceği

tahmin etmeye çalışmaktır. Bu nedenle bahsedilen süre, işin gerçekte ne kadar süreceği ile birlikte muhtemel sapmaları da dikkate almalıdır (Elmas, Elmas, 2013:114).

Proje faaliyetlerine ilişkin zaman planlaması yapılırken yaygın olarak "Kritik Yol Yöntemi" kullanılır. Bu yöntemle göre, belirlenen kritik faaliyetler toplam proje süresini belirler. Kritik faaliyetler projenin gerçekleştirilebilmesi için zamanında tamamlanması gereken faaliyetlerdir. Hangi faaliyetlerin kritik olduğunu belirlemek, diğer taraftan kaynakların etkin biçimde dağıtılmasına da yardımcı olmaktadır (Mentor, 2014:53).

Proje yönetiminde sıkça kullanılan Gantt Şeması, 1917 yılında 1. Dünya Savaşı sırasında Henry L. Gantt tarafından sunulmuştur. Söz konusu çizelge proje etkinliklerinin ve her bir etkinliğe karşılık gelen başlama ve bitirme tarihlerinin bir takvim formatında görüntülenmesini sağlar. **Şekil 8**'de sunulan Gantt Şeması'nın üst kısmında zaman birimlerini gösteren (gün, hafta, ay) zaman eksenini ve sol kısımda ise proje faaliyetleri yer almaktadır.



Şekil 8: Faaliyet –Zaman Planı (Gantt Şeması) (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006)

1.4.2 Sonuç ve Çıktıların Planlanması

Proje kapsamında yapılan faaliyetler sonucu ortaya çıkması beklenen ve somut olarak ifade edilebilecek olan ürünler ve hizmetler “çıktı” olarak tanımlanmaktadır. “Sonuç” ise esas olarak çıktılarından elde edilecek olan anlayış değişikliği, bilinç artışı, duyarlılık gelişmesi gibi etkilere dir.

Proje amacına, proje süresince yapılacak faaliyetlerle yaratılacak etkiler, ürünler ve hizmetlerle ulaşılması planlanmaktadır. Bu sebeple planlanan her faaliyet kapsamında elde edilmesi hedeflenen sonuç ve çıktıların net ve doğru tanımlanması gerekmektedir.

Bir projenin başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilmesi için öncelikle mevcut durumdaki değişikliğin ne olacağının ortaya konması gerekmektedir. Yani değerlendirme için bir kriter olması gerekir. Projenin hedeflerinin belli kriterler olmadan tanımlanması, mevcut olumsuz duruma göre nasıl bir yol kat ettiğimizi görmemizi engeller. Hedeflerin nasıl ve ne kadar bir değişim sağlayacağı, nerede ve kimlere etki edeceğinin net bir şekilde tanımlanmasını gerektirmektedir. Böyle bir tanımlama, değerlendirmeyi yaptığımız anda, projenin planlanan ve gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırma olanağı verecektir. Beklenen sonuç ve çıktıları oluşturmanın 4 adımı şunlardır:

1. Her ana faaliyetin yaratacağı sonucun belirlenmesi,
2. Faaliyetlerle sonuçlar arasındaki ilişkinin kurulması,
3. Sonuçlarla proje amacı arasındaki ilişkinin kurulması,
4. Faaliyetler-sonuçlar-proje amacı arasındaki ilişkinin tamamlanması.

Gösterge belirleme işlemi de; gösterge özelliklerini dikkate alarak her bir sonuç, proje amacı ve genel hedef için uygun göstergelerin belirlenmesi ve göstergelere dayanılarak hedeflerin tanımlanması olmak üzere 2 adımdan oluşmaktadır (Tekindağ, 2005:102).

Doğrulama kaynakları ise, tanımlanan göstergelerin kontrol edilmesi için gerekli bilgiyi sağlayacak dokümanlar, raporlar ve diğer kaynaklardır. Her gösterge ile birlikte eş zamanlı güvenilir doğrulama kaynaklarının da tanımlanması gerekir.

1.4.3 Varsayımların Tespiti ve Risk Analizi Yapılması

Proje risk yönetimi, bir projede karşılaşılabilecek ve projenin amacını pozitif ya da negatif olarak etkilemesi muhtemel belirsizliklerin, proje başarısı üzerindeki etkilerini artırmayı ya da azaltmayı hedefleyerek, ilgili belirsizlikleri yönetme aktivitelerinin bütünüdür. Proje risk yönetim süreçleri olan; risk yönetimini planlama, risk tanımlama, riskleri analiz etme, riskleri önceliklendirme, risklere cevap planı oluşturma, risk planını izleme ve kontrol etme süreçlerine politikaların, süreçlerin, yöntemlerin ve pratiklerin sistematik bir şekilde uygulanmasına Proje Risk Yönetimi denir. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere proje risk yönetimi, proje risk yönetim süreçlerini içerir.

Proje risk yönetimi, proje yönetiminin bir alt dalıdır. Dolayısıyla proje risk yönetiminin başarılı yapılabilmesi proje yönetiminin başarısını güvence altına alır. Bir proje stratejisinin mevcut durumun tüm yönlerini kapsamaması söz konusu değildir. Bu sebeple projenin başarısını etkileyen ve hatta belirleyen projenin kontrolü dışında kalan dış faktörler varsayım ve riskler olarak karşımıza çıkmaktadır. Riskleri proje kurgusuna dahil etmenin amacı, projenin uygulanması sırasında dışsal faktörlerin izlenmesini sağlamak ve gerekirse olası revizyonlar için bir temel oluşturmaktır (Tekindağ, 2005:87). Bir projede karşılaşılabilecek muhtemel en genel bilinen riskler şu şekilde sıralanabilir:

- Asla sonuca ulaşılamama riski,
- Bütçeyi asma riski,
- Proje sonunda oluşacak ürünün ya da hizmetin son halinde eksiklikler olma riski,
- Proje ürününde hatalar olma riski,
- Proje ürününün işletiminde zorluk yaşama riski,
- Proje ürününün beklenen performansı vermeme riski,
- Proje ürününün ileride güncellenmesinin veya modernize edilebilirliğinin zor olma riski.

Risk yönetimini kriz yönetimiyle de karıştırmamak gerekir. Risk yönetimi genel anlamda proaktif bir yaklaşımdır. Kriz yönetimi ise tepkisel bir yaklaşıma sahiptir. Risk yönetiminin iyi ya da hiç yapılamaması durumlarında kriz yönetimi zorunlu durum olabilir.

Proje Risk Yönetimi'nde amaç; oluşabilecek bu riskleri fırsata dönüştürebilmek, bu mümkün değilse risklerin oluşmasını önlemek ve zararlarını minimize etmeye çalışmaktır. Risk yönetimi sadece potansiyel risklerin nedenlerini kökünden önlemek değil, aynı zamanda risk nedenlerini kontrol edebilmektir. Bir proje yönetiminde proje risk müdürünün başarması gereken projenin amaçlarını sağlayabilmektir. Söz konusu olan projenin amaçlarını sağlayabilmek olduğundan risk yönetimi aslında proje yönetiminin merkezidir (Gillanders, 2003).

Proje risk yönetiminde asıl amaç, belirsizliği fırsatlara doğru yönlendirerek risklerden uzak tutmaktır. Her türlü projede girdi, süreç, çıktı ve geribildirimlerden oluşan döngüyle basit bir yönetim söz konusuysa risk yönetiminde belirsizlik, olasılık veya tahmin edilemeyen durumlar söz konusudur. Proje risk yönetimi, muhtemel ters olaylar gerçekleştikten sonra müdahale değil, bu olaylar gerçekleşmeden yapılan hazırlıklardır. İleriye dönük planlarla projeyi amaçlardan sapmadan başarıya ulaştırabilecek alternatif planı seçmek mümkündür.

Proje yönetiminin, projenin kaderini olumlu yönde etkileyecek doğru kararlar verme sorumluluğu vardır. İdeal olan bütün kararların, doğru kararlar verebilmek için tüm gerekli bilgilere ulaşılabilirdiği ve sonuçların yüksek güvenilirlik derecesiyle tahmin edilebildiği belirlilik ortamında verilmesidir. Gerçekte ise çoğu kararlar bütün bilgilere sahip olmadan alınır. Sonucunda çıktıda belirsizlikler oluşur. Hiçbir bilgiye ulaşamadığı sıra dışı durumlarda çıktı hakkında hiçbir yargıya varılamaz ve toplam belirsizlik durumu ortaya çıkar. Yapılan söz konusu değerlendirme sonucunda tehditleri en aza indirmek için önleyici faaliyetlerin planlanması ya da metodolojinin değiştirilmesi söz konusu olabilir. Var olan fırsatların da proje sonuçlarına olan katkısını arttırmak amacıyla tekrar bir değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

1.4.4 Kaynakların Planlanması

Proje kapsamında yürütülecek tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli finans ve insan kaynağının doğru planlanması, proje bütçesinin hazırlanması için esas teşkil etmektedir. Planlama aşamasında yapılan kaynak planlaması, faaliyetleri gerçekleştirmek için gerekli girdilerin ve bunların miktarlarının listelenmesini kapsar. Proje kapsamında ihtiyaç duyulan kaynakları **Tablo 7**'de belirtildiği üzere 5 ana başlıkta toplamak, kaynakların objektif ve net bir şekilde planlamasına yardımcı olmaktadır.

NO	ALT BAŞLIK	İÇERİK
1	İnsan Kaynağı	1.1 Maaşlar (brüt tutar, teknik, idari, destek personel)
2	Seyahat	2.1. Uluslararası seyahat 2.2 Yerel seyahat
3	Ekipman	3.1 Araç alımı veya kiralınması 3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı 3.3 Makineler, aletler... 3.4 Yedek parçalar/makineler için ekipmanlar, aletler
4	Ofis ve proje maliyetleri	4.1 Araç maliyetleri 4.2 Ofis kirası 4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri 4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)
5	Diğer maliyetler	5.1 Yayınlar 5.2 Etüd, araştırma 5.3 Denetim maliyetleri 5.4 Değerlendirme maliyetleri 5.5 Tercüme, tercümanlar 5.6 Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.) 5.7 Konferans/seminer maliyetleri 5.8 Tanıtım faaliyetleri

**Tablo 7: Proje Kapsamında İhtiyaç Duyulan Kaynaklar
(Merkezi Finans ve İhale Birimi, 2013)**

Kaynak planlaması tamamlandığında, proje faaliyetleri için gerekli olan kaynakların finansal olarak ifade edilmesi sayesinde bütçenin yapılması için gerekli altyapı oluşturulmuş olur. Projelerde bütçe, projenin bütün aşamalarında her bir zaman aralığı için proje yönetiminin ne kadar finans kaynağına ihtiyaç duyduğunu gösterir. Gerekli

kaynaklar, proje maliyetine, iş takvimine ve ödeme koşullarına bağlıdır. Proje yönetimi mevcut finans kaynaklarını da analiz eder ve her türlü maliyet ve bütçe aşım durumlarını yönetir. Ek olarak proje yaşam döngüsü sürecinde beklenmedik talepleri karşılamaya yönelik fonlar (yedek, rezerv nakit veya acil durum fonu) bulundurulmalıdır (Elmas ve Elmas, 2013: 133).

Dolayısıyla kaynak planlaması, faaliyetlerden bütçeye giden yolun köprüsüdür. Projenin yürütülmesinden sorumlu olan proje ekibinin, proje büyüklüğüne ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde planlanması oldukça önemlidir.

Çünkü proje yönetiminde başarıyı sağlamanın iki temel koşulundan bir tanesi, yönetsel görev ve yetkilerin uygun biçimde dağıtıldığı, işin gerektirdiği niteliklere sahip bir organizasyon yapısı, diğeri ise bütünleşik bir planlama ve kontrol sistemidir (Barutçugil, 2008:30).

1.5 UYGULAMA

Projenin planlandığı şekilde hayata geçirilme aşaması “uygulama” olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte proje faaliyet planı ve proje bütçesi hangi işin hangi sırada, hangi işbirlikleri ile, ne kadar sürede ve hangi bütçe ile gerçekleşeceğini belirten rehber dokümanlardır.

Proje yaklaşımının sağladığı faydalara rağmen projelerin iyi yönetilememesi durumunda, hedef grupların ihtiyaçlarına yanıt verilememesi, planlanan çıktıların üretilmemesi, üretilen çıktıların kullanılamaması ve devamlılığının sağlanamaması gibi sorunlar söz konusu olacaktır. Bunların yanında projeler, zamanında ve bütçesi içerisinde sonuçlandırılmama ve beklenmeyen olumsuz çıktılar üretme risklerini de taşımaktadırlar (Devlet Planlama Teşkilatı, 2008:23). Projenin hazırlık sürecinde yapılan doğru durum analizi ve doğru planlama, projenin uygulama sürecinin sağlıklı yürütülmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Projenin uygulama sürecinde yürütülen faaliyetlere ilişkin harcamalar, proje bütçesi kapsamında öngörülen ilgili kalemlere göre gerçekleştirilir. Proje uygulama sürecinde düzenli rapor tutulması, etkinliklere ait fotoğraf, doküman ve haberlerin proje veri

tabanına kayıt edilmesi oldukça önemlidir. Çünkü projenin sonuçlanması itibari ile yapılacak tüm sunumlarda ve raporlamada bu tür bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Yürütülen çalışmalarda öngörülerin ve varsayımların dışında beklenmeyen bir durum gelişirse, faaliyet planı tekrar gözden geçirilmeli ve gerekli değişiklikler yapılarak proje hedeflerine ulaşmak için kararlı bir yaklaşım uygulanmalıdır. Söz konusu değişiklik farklı kaynak ihtiyaçlarını gündeme getiriyorsa, proje toplam bütçesi üzerinden yapılacak bir değerlendirme sonucunda gerekli düzenlemeler gerçekleştirilir.

Uygulama aşamasında en önemli hususlardan biri düzenli kontrol ve gözden geçirmelerin yapılmasıdır. Planlanan uygulamaların gerçekte ne kadar etkili olduğu ölçülmeli, ek bir faaliyet ve alınması gereken bir önlem olup olmadığı ekip lideri tarafından sürekli kontrol edilmelidir. Çünkü projenin başarısı faaliyetlerin sonuçları dikkate alınarak hedef kitlede istenen değişim ve dönüşümün ne kadar yaşandığı ile doğrudan ilişkilidir.

1.6 İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, proje faaliyetlerinin gerçekleşmesini ölçebilmek için uygulanırken, değerlendirme, hedeflere ne kadar ulaşıldığını ölçmemizi sağlar. Farklı zamanlarda yapılan değerlendirmeler, projenin uygulanması sırasında, gerektiğinde yeni düzenlemeler yapılmasına olanak tanır ve proje sürecinden çıkarılabilecek dersleri ortaya serer.

İzleme, mantıksal çerçevede planlanan faaliyetler ve çıktılar düzeyinde gerçekleşenleri kapsar. Değerlendirme ise proje süreci sonunda ortaya çıkmasını planladığımız etkileri ölçmemizi, proje amacımızın ne kadar gerçekleştiğini ve genel hedefe ne kadar katkıda bulunduğumuzu ölçmemizi mümkün kılar.

Projelerin genel başarısı farklı seviyelerde yapılan ölçümlerle ortaya konabilir. Her seviyedeki ölçüm, bir üst seviyedeki başarının kanıtlanmasında rol oynayacaktır. Dolayısıyla izleme ve değerlendirme, aralarında yukarıda değinilen farklar olmasına rağmen, birbirlerinden tamamen bağımsız değildir. Projede izleme sonucu elde edilen

bilgiler değerlendirmede de kullanılacak, proje değerlendirmesiyle ilgili bilgiler de projenin yarattığı dönüşümle ilgili ölçümlerde kullanılacaktır.

İzleme faaliyetlerinde elde edilen veriler bir değerlendirme çalışması ile desteklenmeden tek başına bir anlam ifade etmeyecektir. Öte yandan başarılı bir değerlendirme çalışmasının yürütölmesi de sağlam izleme verilerinin varlığı ile yakından ilişkilidir.

Bütünsel bir yaklaşım kapsamında izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin amaçlarını 6 başlık altında toplamak mümkündür (Wefo, 2005:1):

1. Proje yöneticilerinin karar alma süreçlerini kolaylaştıracak bilgilerin düzenli olarak temin edilmesi,
2. Proje yönetiminin iyileştirilmesi yoluyla zamanında ve yüksek kaliteli çıktıların üretilmesi ve projenin önceden belirlenen usul ve esaslara uygun bir şekilde tamamlanması,
3. Sorun ve ihtiyaçlara yönelik gerekli düzeltici tedbirlerin zamanında alınabilmesi için erken uyarıların üretilmesi,
4. Projenin başarı ve başarısızlıklarının arkasındaki nedenlerin açıklanması ve iyi uygulamaların paylaşılması,
5. Projenin takip eden aşamalarına ve aynı nitelikteki benzer projelere yönelik geribildirimlerin sağlanması,
6. Projenin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda yürütölmesi.

Planlama ve analiz çalışmalarında bu iki faaliyet alanı, birbirleri aralarındaki ilişki de dikkate alınarak tasarlanmalı ve proje döngüsünün ilk gününden itibaren sistematik bir çerçevede hayata geçirilmelidir. Planlama çalışmalarında bu hususun eksik kalması; yöneticilerin projelerin ilerleme, sorun ve ihtiyaçları hakkında yeterli bilgi toplamasını engelleyecek ve rasyonel karar almalarını güçleştirecektir. Ayrıca, projenin nihai faydalanıcısından finansman sağlayıcısına kadar tüm paydaşların beklentilerine yeterli düzeyde yanıt verilemeyecek ve proje uygulayıcısının başarıya yeterince motive olması sağlanamayacaktır (Sarı, 2010).

Zira, proje yönetiminin temel amacı, projenin başlangıcından bitimine kadar geçen süreci tam anlamıyla kontrol altında tutmaktır. Böylelikle bir taraftan projenin zamanında ve ayrılan bütçe ile bitirilmesi, diğer taraftan sonuçların planlanan niteliklerde olması sağlanacaktır (Barutçugil, 2008:30).

Bir projenin izlenmesi sırasında göz önünde bulundurulması gereken iki paralel izleme yöntemi vardır. Bunlar proje sürecinin izlenmesi ve bu süreçte yaratılmaya çalışılan etkinin izlenmesidir.

Proje sürecinin izlenmesi; proje tarafından oluşturulan yapı ve sağlanan hizmetlerin fiziksel olarak üretiminin izlenmesi (faaliyetlerin izlenmesi), hedef gruplar tarafından yapıların ve hizmetlerin kullanılmasının izlenmesi (çıktıların izlenmesi), mali kaynakların yönetiminin izlenmesi olmak üzere üç farklı başlıkta yapılmalıdır.

Değerlendirme, belirlenen hedefler ışığında bir projenin etkinlik, etkililik, etki, sürdürülebilirlik ve ilgililiğinin düzenli aralıklarla ölçülmesi ve edinilen tecrübeler ışığında takip eden planlama dönemi için yönlendirici çıktıların üretilmesidir. (European Commision, 2006b:46)

Değerlendirme; proje performansının artırılması, kaynakların etkin kullanımının temini, karar alma süreçlerinin geliştirilmesi ile edinilen tecrübelerin tespiti ve yaygınlaştırılması amacıyla yürütülür. Değerlendirme faaliyetleri; uygulama öncesi, uygulama boyunca ya da uygulama sonrasında tüm proje sürecini kapsayacak şekilde tasarlanır. Projenin uzun dönemli amaçlarını ve proje faaliyetlerinin bu amaçlarla uyumlu olup olmadığını sorgulamakla başlar, proje faaliyetlerinin belirlenen amaçları maliyet etkin çalışmalarla belli bir düzeyde gerçekleştirebilecek şekilde tasarlanıp tasarlanmadığını inceleyerek devam eder. (Sarı, 2010)

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE YÖNETİMİ SÜRECİNDE HALKLA İLİŞKİLER

2.1 HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI VE TEMEL HEDEFLERİ

Halkla ilişkiler, yöneten ve yönetilen kavramlarının ortaya çıktığı günden bu yana var olan, kökeni çok eskilere dayanan ancak günümüzdeki profesyonel bakış açısını yakın bir geçmişte kazanmış bir uygulama alanıdır. Kapsamlı bir faaliyetler bütününe sahip olduğu için, üzerinde uzlaşa sağlanabilen tek bir tanıma sahip değildir (Pira ve Baytekin, 2007:11).

Halkla ilişkilerin farklı tanımlanmasının temelinde yatan nedenlerden birisi, teori ve uygulamada halkla ilişkilerin rolüyle ilgili ön varsayımların ya da dünya görüşlerinin farklılaşmasıdır. Söz konusu ön varsayımlar ya da dünya görüşleri, halkla ilişkilerin ne olduğu ile ilgili düşünceleri etkilemekte ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kalender, 2008:18).

Halkla ilişkilerin toplumsal rolü incelendiğinde pragmatik, tarafsız, muhafazakâr, radikal, idealist ve eleştirel olmak üzere altı farklı dünya görüşünün olduğu görülmektedir (Grunig, 2005: 18). Dolayısıyla halkla ilişkiler ile ilgili tanım yapan teorisyenler, kendi dünya görüşlerine ve bakış açılarına paralel hareket ederek tanımlarında altı toplumsal rolden birini ağırlıklı olarak yansıtmaktadırlar. Örneğin pragmatik bir dünya görüşüne sahip olan halkla ilişkiler teorisyeni halkla ilişkileri, "müşterilerinin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırarak onlara değer sağlayan yararlı bir uygulama" olarak gördüklerinden, tanımlarında etik değerlere ve sosyal sorumluluk konusuna fazla vurgu yapmamaktadırlar.

Halkla ilişkilerin ekonomik açıdan güçlü olanların çıkarlarını savunarak bir ayrıcalık sistemini ayakta tuttuğunu savunan muhafazakâr toplumsal dünya görüşünü benimseyenlerin tanımlarında ise asimetrik yön ön plana çıkarken simetrik iletişim kavramlarına yeterli önem verilmemektedir (Kalender, 2008:18).

21. Yüzyıl'ın en önemli iletişim yöntemlerinden biri olan halkla ilişkilerin farklı şekillerde tanımlanmasının bir diğer nedeni, çok yönlü bir sürece sahip olması, dinamik bir yapısının bulunması ve uygulama alanının çok geniş olmasıdır (Peltekoğlu, 2007: 2).

Halkla ilişkilerin faaliyet alanının genişlemesinin nedenlerinin başında iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin halkla ilişkiler uygulamalarına yansması, stratejik yaklaşımların ön plana çıkması ve uygulamada yeni kavramların belirmeye başlaması gelmektedir. Halkla ilişkilerin; kriz yönetimi, itibar yönetimi, sorun yönetimi, etkinlik yönetimi, lobicilik, imaj yönetimi, sponsorluk ve sosyal sorumluluk uygulamaları gibi çok değişik alanlarda faaliyet göstermesi de ortak bir tanım üzerinde mutabık kalınmasını zorlaştırmaktadır (Kalender, 2008: 19).

Cutlip, Broom ve Center'in ortak tanımlarına göre halkla ilişkiler, bir kurum ile kurumun başarı ya da başarısızlığında önemli bir yeri olan hedef kitleleri arasında, karşılıklı yarara ve iletişime dayalı ilişkilerin kurulmasını ve sürdürülmesini sağlayan, kanaat ve eylemleri etkilemek amacıyla gerçekleştirilen bir yönetim fonksiyonudur (Cutlip, Center, Broom, 1994: 6).

Halkla ilişkilerin mükemmel yönetimi konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan Grunig, halkla ilişkilerin kamunun çıkarlarına hizmet etmek, örgütlerle kamuları arasındaki karşılıklı anlayışı derinleştirmek ve toplumsal sorunlarla ilgili tartışmaların bilginin ışığında gerçekleşmesine katkıda bulunmak amacını güttüğünü belirtmektedir (Grunig, 2005:20).

Son yıllarda gelişen iletişim teknolojilerinin halkla ilişkiler faaliyetlerinde gerçekleştirdiği değişim ve dönüşümler, tanımlarda halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonu yönünü ön plana çıkarmaya başlamış, ayrıca "iletişim yönetimi" kavramı da sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Kalender, 2008: 21). Halkla İlişkileri; "stratejik ilişki yönetimi" şeklinde tanımlayan teorisyenlerin sayısının son zamanlarda arttığı gözlenmektedir.

Halkla ilişkileri bir yönetim fonksiyonu olarak görme; ilgili kamuları, müşterileri, plan ve programları eşgüdüm halinde yönetmeyi, ilgili kamular arasında istenilen ilişkileri

inşa etmek için örgütü idare etmeyi, halkla ilişkileri bir iletişim tekniğinden ve medya ilişkileri gibi özel programlardan daha geniş bir perspektifte kabul etmeyi ifade etmektedir. Bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkiler, örgütün felsefesini oluşturmaya, amaçlarını başarmaya, değişen çevreye uyum sağlamaya ve rekabet yarışında başarılı olmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonu olarak tanımlanması, örgüt içerisindeki halkla ilişkiler biriminin önemini de artırmaktadır (Kalender, 2008: 22).

Halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonuna dikkat çeken tanımlardan biri de Dünya Halkla İlişkiler Dernekleri'nin Mexico City'de yaptığı geniş çaplı toplantıdan sonra üzerinde mutabakata vardıkları şu tanımdır; "Bir halkla ilişkiler uygulaması trendleri analiz eden ve bunların sonuçlarını önceden tahmin eden, organizasyonların liderlerine tavsiyelerde bulunan ve hem kamunun hem de organizasyonun ilgisi doğrultusunda hizmet edecek planlı eylem programlarını hayata geçiren sosyal bir bilim ve sanattır" (Davis, 2006: 22).

Amerika Halkla İlişkiler Topluluğu'nun tanımı, halkla ilişkilerin iletişim yönetimi boyutuna dikkat çekmektedir (Davis, 2006: 22); "Halkla ilişkiler, bir organizasyona ve onun hitap ettiği halklara, birbirleriyle adaptasyonlarını sağlamaları için yardım eder. Halkla ilişkiler, bir organizasyonun, halk gruplarının işbirliğini kazanma çabasıdır. Halkla ilişkiler, organizasyonların kilit hedef kitleleri ile iletişime ve etkileşime girmelerine yardım eder."

İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü tanımında planlı iletişim çabalarına ve itibar yönetimine işaret etmektedir; "Halkla ilişkiler uygulaması, bir organizasyon ile hedef kitlesi arasında karşılıklı iyi niyet ve anlayışın planlı ve kararlı bir çabayla oluşturulması ve sürdürülmesidir. Halkla ilişkiler itibar ile ilgilidir; yapılanların, söylenenlerin ve başkalarının hakkınızda söylediklerinin bir sonucudur" (Davis, 2006: 23).

Halkla ilişkileri tanımlayan ortak eylem ve kavramları şöyle ifade etmek mümkündür (Ural, 2006; 3):

- **Önceden Tasarlamak:** Halkla ilişkiler, isteyerek yapılan bir faaliyettir. Etkilemek, ilgi ve dikkat çekmek, bilgi sağlamak ve faaliyetten etkilenenlerden geri bildirim almak için önceden tasarlanır.
- **Planlamak:** Halkla ilişkiler organize bir faaliyettir. Araştırma ve analiz gerektiren sistematik bir çalışmadır. Belirli bir zamanda yapılan faaliyetle ilgili olarak önceden plan yapılarak problemlere çözümler bulunur.
- **Performans:** Etkili halkla ilişkiler, gerçek politikalara ve performansa dayanmaktadır. Eğer organizasyon toplumun beklentilerine cevap vermiyorsa, hiçbir halkla ilişkiler çabası toplumda organizasyona karşı iyi niyet ve destek oluşturamaz. Halkla ilişkilerde gerçeklik ve güven unsuru büyük önem taşımaktadır.
- **Kamu Yararı:** Bir halkla ilişkiler faaliyeti, sadece organizasyonun çıkarını düşünemez. Kamu yararı da gözetilmelidir. Kamu yararının göz ardı edildiği durumlarda toplumun tepki göstereceği de bilinmelidir.
- **İki Yönlü İletişim:** Halkla ilişkiler, enformasyona dayalı materyallerin tek yönlü yayılımından daha fazla şey ifade etmektedir. Halkla ilişkiler karşılıklı, iki yönlü iletişime dayanmakta ve verilen mesaj sonrasında geribildirim almak büyük önem taşımaktadır.
- **Yönetim Fonksiyonu:** Halkla ilişkiler, üst yönetimin karar alma sürecinin bir parçası olduğunda çok etkilidir. Halkla ilişkiler, bir karar alındıktan sonra sadece bilginin yayılmasını değil, aynı zamanda danışmanlık yapmayı ve üst düzeylerde problem çözme içermektedir.

Halkla ilişkiler stratejik bir değer taşımakta olup; temelinde iletişim bulunmaktadır ve kurumların iletişim hedeflerine ulaşmalarında çok önemli fonksiyonlar üstlenmektedir. İletişimin yönetilmesinde görev alan halkla ilişkiler, kuruma ait bilgileri hedef kitlelere aktararak kalıcı bir kurumsal imaj oluşturulmasına katkıda bulunurken, aynı zamanda hedef kitlelerden gelen bilgileri de analiz edip iletişim stratejilerinin belirlenmesinde

kullanmaktadır. Halkla ilişkiler bu görevini yaparken dört temel model çerçevesinde hareket etmektedir. Grunig ve Hunt'un geliştirdikleri ve yaygın kabul gören "Basın Ajansı/Tanıtım Modeli, Kamuyu Bilgilendirme Modeli, İki Yönlü Asimetrik Model ve İki Yönlü Simetrik Model" farklı kullanım alanları ve hedefleri açısından birbirlerinden ayrılmaktadır.

- **BASIN AJANSI/TANITIM MODELİ:** Grunig ve Hunt'un geliştirdiği modellerden ilki olan Basın Ajansı/Tanıtım Modeli'nin özü, kamunun ilgisini çekerek bir konunun tanıtılması esasına dayanır. Göndericiden alıcıya yönelik "tek yönlü" bir iletişimin mevcut olduğu bu modelde, sorunu ortaya koymayan mesajlarla kısa süre içinde kamuda arzu edilen davranışların oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu modelde mesajın gerçekliği ikinci planda kalırken, kamuoyunun ilgisinin çekilmesi önem arz etmektedir (Okay ve Okay, 2002: 104). Doğruluk şartı aranmayan Basın Ajansı/Tanıtım Modeli'nde araştırmaya çok az yer verilmektedir. Araştırma, sadece yapılacak faaliyetlere katılımın ne ölçüde olacağının görülmesiyle sınırlıdır. Başarının, "medyada yer alma oranı" ile ölçüldüğü modelde, karşılıklı anlayışın sağlanması önemli görülmemektedir (Tarhan, 2008: 127). Basın Ajansı/Tanıtım Modeli, dört halkla ilişkiler modeli arasında en basiti olarak bilinmektedir. Bu modeli genellikle halkla ilişkiler yönetiminin kapsamını ve önemini kavrayamayan, halkla ilişkileri "duyurma/tanıtma/tutundurma" ile eşanlamli gören kuruluşlar tercih etmektedir.

- **KAMUYU BİLGİLENDİRME MODELİ:** Bu modelde esas olan "kamunun bilgilendirilmesi", kuruluşların basın aracılığıyla kendilerini kamuoyuna anlatması, tanıtmasıdır (Okay ve Okay, 2002: 124). Kamuyu Bilgilendirme Modeli'nde süreç "tek yönlü" olarak kaynaktan alıcıya şeklinde işlese de, doğruluk kavramı büyük önem taşımaktadır (Tarhan, 2008: 129). Kaynağın verdiği bilgilerin doğruluğu kamuoyunun kurum hakkında sağlıklı bir şekilde bilgilenmesini sağladığı gibi, kurumlar için hayati derecede öneme sahip olan güvenin oluşmasına da önemli katkılarda bulunmaktadır. Kamuyu Bilgilendirme Modeli'nde öncelik, mesajların hedef kitleye aktarılmasında olduğu için hedef gruplar hakkında çok fazla bilgi sahibi olunmaz. Bu modelde yapılacak araştırmalar genellikle ulaşılacak hedef kitlenin profili ile sınırlı kalmaktadır (Tarhan, 2008: 129). Kamuyu Bilgilendirme Modeli, kamu yönetiminin en çok

kullandığı modellerin başında gelmektedir. Yapılan açıklamanın veya bilgilendirmenin kamuoyunda nasıl yankılandığı bilinemediği için bu modelde etkili bir iletişim çalışması yürütmek imkânsız hale gelmektedir.

• **İKİ YÖNLÜ ASİMETRİK MODEL:** 1900'lü yılların başından itibaren uygulanmaya başlanan İki Yönlü Asimetrik Model, temel olarak karşılıklı ancak dengesiz bir iletişime dayanmaktadır (Okay ve Okay, 2002: 147). Modelin amacı, bilimsel verilere dayanarak ikna stratejilerini hayata geçirmek, yani hedef kitleyi ikna etmektir. Bu ikna işlemini gerçekleştirmek için araştırma sonuçlarından, sosyolojik gerçeklikten yararlanılır, mesajlar daha anlaşılabilir hale getirilir. İki Yönlü Asimetrik Model'in uygulandığı halkla ilişkiler uygulamalarında diğer iki modelden farklı olarak hedef kitleden bir geribildirim alınır ama bu bilgiler öncelikle kuruluş lehine hedef kitleyi daha başarılı bir şekilde etkilemek için kullanılır. Burada halkla ilişkiler aracılığıyla hedef kitlede bir "davranış değişikliği" hedeflenmektedir (Okay ve Okay, 2002: 150). İki Yönlü Asimetrik Model günümüzde daha çok bilimsel verilere dayanarak hedef kitlenin ikna edilmesinde kullanılmaktadır. Araştırma raporları, uzman görüşleri veya çeşitli test sonuçları ile desteklenen mesajların kamuoyuna sunulmasıyla güven unsuru oluşturulmak istenmektedir. Bu model diğer iki modele göre araştırmaya, bilimsel bilgiye ve ikna olgusuna daha fazla önem vermektedir. Bu modelin en hassas noktası "ikna" temeli üzerine kurulmasıdır, çünkü iletişimde başarı için hedef kitlenin ikna edilmesi zorunludur. İkna edilen hedef kitle ise kuruluşlar için çok büyük kazanımdır.

• **İKİ YÖNLÜ SİMETRİK MODEL:** Dört halkla ilişkiler modeli içerisinde en ideal olanı şeklinde tanımlanan İki Yönlü Simetrik Model'de, karşılıklı anlayışın sağlanması, iki yönlü iletişimin kurulması ve taraflar arasında bir dengenin oluşturulması esastır. Bu modelde kimi zaman hedef kitle, kimi zaman ise kurum iletişimi yöneten taraf olabilmektedir (Tarhan, 2008: 136). İki Yönlü Simetrik Model'de bir arada yaşayabilmek için gerekli değişiklikleri karşılıklı müzakere ve çatışma çözümü stratejileri ile gerçekleştirmek hedeflenmektedir. Bu model, hedef kitlenin görüşlerini değerlendirmesi ve kuruluşun sosyal sorumluluğunu uygulaması açısından 21. yüzyılın çağdaş halkla ilişkiler anlayışını da ortaya koymaktadır (Okay ve Okay, 2002: 199). İki

Yönlü Simetrik Model, İki Yönlü Asimetrik Model ile benzeşse de aslında çok önemli bir noktada ayrılmaktadır. İki Yönlü Asimetrik Model'in temelinde hatırlanacağı gibi "ikna yöntemi" vardır. Hedef kitle ikna stratejileri ile yönlendirilmekte, istenilen mesaja inanması hedeflenmektedir. Burada, hedef kitlenin verilen mesaja "maruz bırakılma" durumu vardır. Hedef kitlenin ikna olmaktan başka yapacağı tek şey, verilen mesajı reddetmesi ya da mesaja kapalı hale gelmesi olacaktır. Oysa iki yönlü simetrik modelde, herhangi bir "maruz bırakma, yönlendirme, etki altına almaya çalışma" amacı yoktur. Aksine bu modelde "karşılıklı anlayış, müzakere ve etkileşim" mevcuttur. Böyle bir ortam olduğu için bu model uygulandığında kimi zaman hedef kitlenin de inisiyatifi ele alabileceği durumlar olabilmekte, karşılıklı anlayış içerisinde ortak bir paydada buluşabilme imkânı bulunabilmektedir (Özkan, 2009:22).

Uluslararası İş İletişimcileri Birliği (IABC), iş iletişimi ve halkla ilişkiler alanındaki araştırma etkinliklerine katkıda bulunması amacıyla 1982 yılında IABC Araştırma Vakfı'nı kurmuştur. Vakıf kuruluşundan üç yıl sonra 1985 yılında, halkla ilişkiler tarihindeki en büyük araştırma projesinin sorumluluğunu üstlendi ve projenin başına da James E. Grunig geçti. "Mükemmellik Projesi" olarak adlandırılan söz konusu proje kapsamında; "Mükemmel bir halkla ilişkiler departmanını diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir?" ve "Halkla ilişkiler bir örgütün etkinliğine nasıl katkıda bulunur, bu katkının ekonomik değeri nedir?" sorularına cevap bulmak amaçlanmıştır (Grunig, 2005: 9). IABC Araştırma Vakfı'nın desteğinde başlatılan ve çeşitli bilim adamlarının yer aldığı "Mükemmellik Projesi" ekibi, her açıdan mükemmel sayılan örgütlerin aynı zamanda mükemmel iletişim programına sahip olup olmadıklarını görmek için yönetim mükemmelliği konusunda kapsamlı bir inceleme yapmışlardır.

Grunig, yaptığı bu araştırmaların sonucunda; Basın Ajansı/Tanıtım Modeli'ni ve Çift Yönlü Asimetrik Model'i halkla ilişkilerin "zanaat" ve "bilimsel" versiyonları, Kamuyu Bilgilendirme Modeli'ni ise "asimetrik halkla ilişkilerin fiili hali" olarak nitelendirmiştir. Grunig, bu dört model arasında sadece İki Yönlü Simetrik Model'in mükemmel halkla ilişkiler yönetimi için en uygun ve etkili model olduğunu belirtmiştir (Grunig, 2005: 311).

Halkla ilişkiler uygulamalarında başarılı sonuçlar elde edebilmek için hedef kitlenin çok iyi tanınması ve mutlaka hedef kitleye ulaşılacak araç ve yöntemlerin doğru seçilmesi gerekmektedir. Bunun için de kurum tarafından hangi halkla ilişkiler modelinin kullanılacağına belirlenmesi önem taşımaktadır.

Halkla ilişkiler, geniş ve kapsamlı bir alanda faaliyet yürütmekte, çok çeşitli konularda etkin olarak görev yapmaktadır. Bu faaliyet alanları şu şekilde sıralanabilir (Theaker, 2006: 21):

- **Kurum İçi İletişim:** Kurum çalışanlarını motive etmek, yönlendirmek, bilgilendirmek ve güven ortamının oluşması için çaba harcamak. Halkla ilişkiler ayrıca kurum içinde çalışanların kurumla bütünleşmesine de yardımcı olmaktadır.
- **Kurumlararası İletişim:** Kurumun ilişki kurduğu diğer kurumlarla olan iletişimini sağlamak ve yönetmek, halkla ilişkilerin önemli faaliyet alanlarından birini oluşturmaktadır.
- **Kurumsal Halkla İlişkiler:** Herhangi bir ürün ya da hizmet adına değil, kurumun imajının korunması, güçlendirilmesi, güçlü bir kurum imajının oluşturulması için halkla-iletişim kurmak.
- **Medya ile İlişkiler:** Kurum ile ilgili olarak gazete, dergi, televizyon, radyo ve internet ortamında faaliyet gösteren yerel, ulusal, uluslararası veya ticari kuruluşlardaki gazetecilere, editörlere, uzmanlara bilgi vermek ve tanıtım yapmak amacıyla iletişim kurmak.
- **Toplumsal İletişim:** Hem kurumun hem de toplumun yararına olacak şekilde yerel halkla ve onların seçtiği temsilcilerle iletişim kurmak.
- **Kamusal İletişim:** Kurum adına yerel ve ulusal düzeydeki kamu yöneticileri, karar verici makamındaki yetkililer ve siyasetçilerle iletişim kurmak.

- **Stratejik İletişim:** Kurumu etkileyebilecek konuların ve sorunların analizini yaparak kurumsal amaca yönelik çözümlere odaklanmak ve özgün çözüm önerileri geliştirmek.
- **Kriz Yönetimi:** Beklenmedik durumlarda ortaya çıkabilecek krizlere karşı kurumun hazırlıklı olmasını sağlamak, kriz ortaya çıktığında da kriz yönetim planının başarıyla uygulanmasını temin etmek.
- **Finansal Yönetişim:** Kurumun iş dünyası, finans çevreleri ve ekonomi bürokrasisi ile iletişimini kurmak, geliştirmek, uzun vadeli kalıcı işbirliklerinin oluşmasına katkı sunmak.
- **Etkinlik Yönetimi:** Kurumun kamuoyuna bütün yönleriyle tanıtılması için hedeflerine uygun etkinlikler düzenlemek, etkinliklerin süreklilik kazanmasını temin etmek.

Yukarıda sıralanan alanlarda faaliyetlerini yoğunlaştıran halkla ilişkiler uygulamaları, küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik değişimler nedeniyle uygulamalarını sürekli çeşitlendirmekte ve geliştirmektedir. Halkla ilişkilerin faaliyet gösterdiği alanlarda "iş yapma yöntem ve teknikleri" sürekli ilerleme kaydetmekte, dijital ve sanal ortam giderek daha fazla ön plana çıkmakta, ayrıca yapılan uygulamaların denetlenmesi ve ölçülmesi de kolaylaşmaktadır (Özkan, 2009: 32).

Halkla ilişkiler günümüzde giderek önemini artırmakta, stratejik bir değer olarak kendisini kabul ettirmektedir. Küreselleşme sürecinde bilgiye dayalı ekonomilerde itibar, marka ve rekabet avantajı gibi soyut değerler, bir kurumun değerinin neredeyse %75'ini oluşturmaktadır. Bu nedenle stratejik halkla ilişkiler çalışmaları vasıtasıyla marka oluşturmak önemini artırmış, halkla ilişkiler yöneticileri stratejik iş ortakları olarak görülmeye başlanmıştır (Ural, 2006: 22).

Stratejik halkla ilişkiler kavramının kapsamı incelendiğinde, halkla ilişkilerin stratejik kullanımının dört önemli alanda yoğunlaştığı görülmektedir (Ural, 2006: 23):

- 1. Sosyal Paydaş İlişkiler Entegrasyonu:** Entegrasyonun birinci seviyesi, önemli paydaşlarla ilişki kurabilmek ve kurumsal itibarı geliştirmek için halkla ilişkiler uzmanlarının bilgi birikimine ve yeteneklerine ihtiyaç duyulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler, görevi gereği toplumun değişik kesimleri ile ilişki kurmakta, bu ilişkileri yönetebilme becerisini göstermektedir. Sosyal paydaşlarla yürütülen ilişkilerin geliştirilmesi, sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, kurumun itibarının artmasını sağlamaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin stratejik kullanımının sürekliliğinin sağlanması da sağlanan itibarın devamlı olmasında önemli rol oynamaktadır.
- 2. Yönetim Fonksiyonunun Entegrasyonu:** Bu aşamada halkla ilişkiler, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları ve genel yönetim gibi diğer yönetim fonksiyonları ile entegre olmaktadır. Halkla ilişkiler yöneticileri, kurumlarına iletişim tabanlı birçok farklı yöntem ve taktik sunarak onların hem yönetim yeteneklerini artırmakta hem de manevra alanlarını genişletmektedir. Halkla ilişkiler yönetiminin sunduğu stratejik değeri yüksek bilgi ve teknikler sayesinde kurumun yönetimi iç ve dış çevre ile ilişkilerini geliştirme ve sürdürme imkânı bulabilmektedir.
- 3. Kurum Yapısı Entegrasyonu:** Bu entegrasyon kurumun dizaynında ve yapısında meydana gelen değişiklikler sonucu ortaya çıkmaktadır. Güncel konuları yönetmesi ve ileriye dönük isabetli öngörülerde bulunması, halkla ilişkiler yönetimine liderlik rolü yüklemektedir. Kurum yapısı ile uyumlu çalışan halkla ilişkiler, uyguladığı stratejik yönetim ile kurumsal kimliğin oluşumunda, şekillenmesinde ve yaşatılmasında etkili olmaktadır.
- 4. Sosyal Entegrasyon:** Halkla ilişkiler, kurumun toplumla kurduğu ilişkide de kilit bir rol üstlenmektedir. Kurumun hedef kitlesinin, kurum hakkında olumlu bir izlenim edinmesi ve pozitif bir imaja sahip olması için stratejik iletişim faaliyetlerini aralıksız sürdürme görevini üstlenen halkla ilişkiler, aynı zamanda kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için hazırladığı projelerinde de aktif rol almaktadır.

Stratejik halkla ilişkiler kavramının kapsamına bakıldığında, klasik halkla ilişkiler yaklaşımının çok ötesinde, çok boyutlu, stratejik derinliği olan bir yönetim fonksiyonu görülmektedir. Stratejik yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkiler, sorunların belirlenmesinden, çözüm önerilerinin hazırlanmasına, planlama aşamasından değerlendirme safhasına kadar, yönetim sürecinin en önemli aktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik halkla ilişkiler yönetimi, planlama sürecine dayanan, hedeflerle yönetilen ve değerlendirilen, organizasyonel amaçlara bağlı bir anlayışı kapsamaktadır. Bu yüzden stratejik halkla ilişkiler, iletişim uygulayıcıları tarafından sağlanan bir dizi iletişim taktiğinden farklı olarak, "Halkla İlişkiler Yönetimi" olarak görülmelidir (Grunig ve Grunig, 2000: 308).

Yönetim süreci olan halkla ilişkiler, kurumun genel stratejilerinden bağımsız düşünülemez. Bu nedenle etkin bir halkla ilişkiler yönetimi kurumun; uzun dönemli amaçları, rekabet alanları, güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştığı veya karşılaşacağı muhtemel tehdit ve fırsatlar, hedef kitleyle ilişkiler konularıyla yakından ilgilidir ve etkilidir. Stratejik halkla ilişkiler; amaç odaklı, araştırmaya dayalı, uygulanabilir taktiklerin bulunduğu ölçülebilir bir sürecin adıdır (Uludağ, 2008: 82).

2.2 PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER

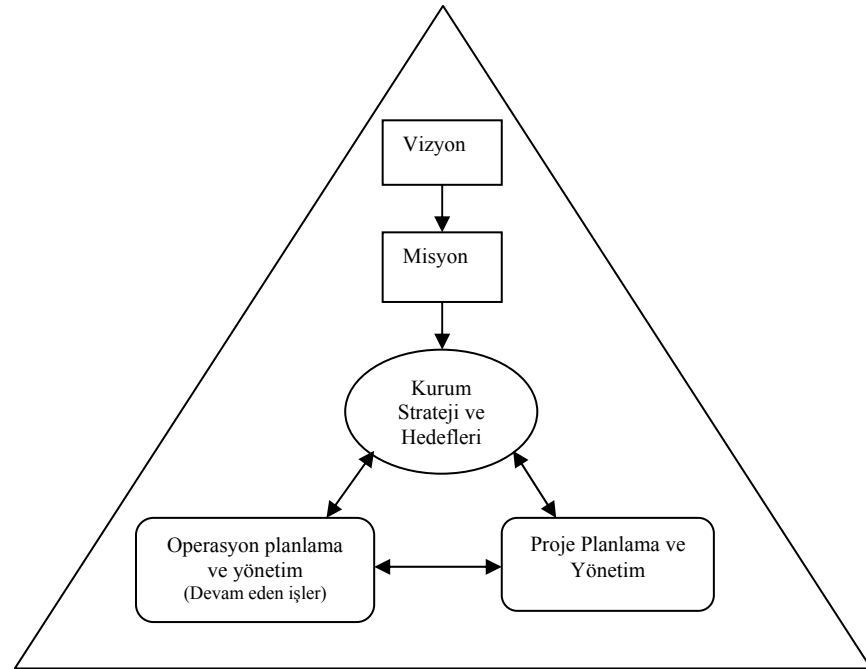
İster toplumsal dönüşüme, ister kurumun hizmet kalitesinin artırılmasına, isterse de kurumsal gelişime hizmet etsin, projelerin çıkış noktası mevcut durumu değiştirmeyi istemekle başlamaktadır. Söz konusu değişim sürecinde hedeflere ulaşmada, var olan kaynakların, ilgili tüm paydaşların ve durumu etkileyen tüm faktörlerin en yüksek düzeyde fayda yaratacak şekilde göz önüne alınması ve değerlendirilmesi esastır.

En sade halkla ilişkiler uygulaması; durumu, sorunu ve hedef kitleleri araştırır ve saptar, stratejiyi belirler, zamanlamayı ve bütçeyi planlar ve program oluşturur, uygular, izler ve değerlendirir. Yani stratejik halkla ilişkiler sürecinde de kalite gurusu Deming'in "Araştır-Planla-Uygula-Denetle" döngüsü iş başındadır (Pira ve Baytekin, 2007:78)

Deming döngüsü, halkla ilişkiler yönetiminin yanı sıra proje döngü yönetiminde de geçerlidir. Her iki yönetim modeli yaklaşım olarak büyük oranda benzerlik göstermekte olup, aynı zamanda birbirini de önemli oranda tamamlamakta ve desteklemektedir. Halkla ilişkiler bünyesinde yürütülen kampanyalarda başarıdan söz edilebilmesi için, kampanyaların proje yönetimi mantığı ile ele alınması gerekmektedir (Ataman ve Yamak, 2009: 195).

Diğer taraftan, proje yönetiminde başarıdan söz edilebilmesi için; stratejik bir yaklaşımla gerçekleştiriliyor olmaları, şeffaflık, dürüstlük, güvenilirlik, karşılıklı fayda elde etme ilkelerine sahip olması, tüm ilgili tarafların beklentilerini dengelemesi gerekmektedir. Yani projeler insan ve iletişim odaklı olarak etkin yönetilmelidir. Bu sebeple halkla ilişkiler yönetimi ve bünyesinde kullanılan teknikler, proje yönetimi sürecinde stratejik değeri çok yüksek öneme sahiptir.

Projeler ancak kuruluşun stratejilerini destekleyecek ve gerçekleştirecek bir bütünlük içinde oluşturulur ve planlanırsa sinerjiden bahsedilebilir. Proje yönetiminin örgütsel bağlamı **Şekil 9**'da sunulmaktadır.



Şekil 9: Proje Yönetiminin Örgütsel Bağlamı (Karadağ ve Çuhacı, 2013:30)

Bir kuruluş ancak bu şekilde stratejik amaçlarını gerçekleştirebilir ve rekabet ortamında başarı sağlar. Halkla ilişkiler yönetimi gibi proje yönetimi yaklaşımı da şirket stratejilerine hizmet eder ve kurumsal gelişim sürecini destekler.

Proje döngüsü içerisinde; ihtiyaçtan doğan proje fikrinin ortaya çıkışından tasarlanmasına, kâğıda dökülmesinden geliştirilmesine, projenin yürütülmesinden sonlandırılması ve değerlendirilmesine kadar olan süreçte paydaşların katılımı esastır. Çünkü sorunu en iyi bilenler o sorunu yaşayanlar ve yerelde hizmet veren kurumlardır. Projelerde ulaşılmak istenen hedeflere yönelik olarak, tüm paydaşların katılımı ile “ortak inanç, yön birliği” oluşturulmadığı müddetçe, maliyet ve zaman boyutunda kaynakların etkin yönetildiğini söylemek doğru değildir.

“ÇYDD “Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları” projesinin başarılı olabilmesini sağlayan temel etken burs verilecek öğrenciler konusunda doğru seçim yapmış olmasıdır. Bu seçimleri gerçekleştirmek için kendi kriterleri yanında, bölgede yerleşik kurumların deneyimlerine başvurmuş, il ve ilçelerin mülki idare amirleri ile bu konuda olumlu iletişim kurmuştur. (ABAY, 2007:42)

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği

Hem özel hem kamusal sektörler hem de sivil toplum kuruluşları için “belirli süre içinde, belirli bir bütçe ile, net olarak tanımlanan hedeflere ulaşma” arzusunu hayata geçiren projeler kapsamında; paydaşlar ile işbirliği yapılması esastır. Söz konusu paydaşlar ile etkili işbirliği yapmak, ortak bir amaca yönelik olarak hareket etmek, ancak “ortak duygu birliğini” sağlamakla mümkündür. Bu yüzden, paydaş ve hedef kitle ile kurulan iletişim ve işbirliğinin sağlıklı yürütülmesi, sürdürülebilirliğinin sağlanması için harcanan “duygusal emek” de projelerin başarısını önemli ölçüde etkilemekte, hatta projelerin kaderini değiştirmektedir.

Projeler ilişkilerin ve işbirliklerinin etkin yönetilmesi ile başarıya kavuşmaktadır. İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek ise ancak ortak inanç etrafında hareket etmekle mümkün olabilir. Bunu sağlamak için de karşılıklı güven, açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurmak gerekir. Bu sebeple

odağında “insan ve iletişim” olan halkla ilişkiler yönetimi yaklaşımının iyi bilinmesi ve proje yönetim sürecinde etkin uygulanması projelerde başarıyı getirmektedir.

Paydaşlar, projenin doğru analiz edilmesinden hayata geçirilmesine kadar her adımda önemli roller üstlenmektedir. Bu yüzden proje yönetimi kapsamında kazan-kazan ilkesine özen gösterilerek paydaşlara projenin bir parçası oldukları hissettirilmeli ve projeyi sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Çünkü, paydaşların projeye şeklen değil kalben bağlanmaları sonucunda başarı gelir. Hepimizin çok iyi bildiği gibi “inanmak başarmanın yarısıdır”.

Proje başarısı, paydaş ihtiyaçlarının ve isteklerinin karşılanmasıdır. Bu sebeple paydaşların beklentilerinin de yönetilmesi gerekmektedir. Paydaş yönetimi paydaşlar ile iletişim kurmak, görüşmeler yapmak ve paydaşları etkilemek amacıyla gerçekleştirilen etkinliklerin sistemli bir şekilde belirlenmesi, incelenmesi ve planlanmasıdır (Elmas ve Elmas, 2013:85).

Pek çok proje henüz planlama aşamasındayken paydaşları sürece dâhil etmez. Bu bir hata sayılabilir zira hangi paydaşın hangi kaynaklar ve ilişkiler ağıyla bir projeye ne katkı yapacağını başlangıçta kestirmek bazen zordur. Ön-yargılarımız da bizi yanıltabilir. Ayrıca, paydaş kişi veya kurumların işin başında planlama sürecine dâhil edilmemeleri, ilerleyen safhalarda davet edilseler dahi aynı verimlilikte katkı koyacaklarını garanti etmez. Kaldı ki, kaynak ve imkânları sınırlı bir paydaş grubu da söz konusu olabilir. Bu durumda da sürece sonradan dâhil edilen bu paydaşların seslerinin duyurulmasını en baştan güvence altına almak gereklidir.

Paydaşların iyi tanınması, hangi faaliyet adımıyla hangi paydaştan, ne kadar ayni / nakdi katkı alınacağını belirlemede kolaylık sağlayacaktır. Güçbirliği ile kurgulanan projenin bütçesi böylelikle daha gerçekçi olabilir. Projenin amacının tüm paydaşlar tarafından bilinmesini ve sahiplenilmesini kolaylaştırmak için; belirlenen proje amacının sade bir dili olması, anlaşılabilir olması, kullanılacak görsel ve basılı materyallerde kullanımının kolay olması, basın demeçleri ve toplantılarında net ifade edilebilecek şekilde olması gerekmektedir. Hedeflerin nasıl ve ne kadar bir değişim sağlayacağını, nerede ve kimlere etki edeceğini net bir şekilde tanımlanması,

değerlendirme sürecinde sağlıklı bir karşılaştırma olanağı verecektir. Diğer taraftan ortak bir amaca kenetlenmiş olan tüm tarafların gerçekleşen hedefleri görmesi, başarı var ise bu mutluluğu birbirleri ile paylaşması gerekir. Bu yüzden proje başarı göstergelerinin düzenli olarak paydaşlar ile paylaşılması ve olumlu ivme yakalanması durumunda uygun bir yöntemle teşekkür edilmesi oldukça önemlidir.

Proje konusuna ve kapsamına göre proje ekibi üyelerinden beklenen yetkinliklerin belirlenmesi, görev sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanması ve ekip içi iletişim planının yapılması gerekmektedir. Proje yöneticisi projenin temsilcisi, sözcüsü, görüşmecisi, politikacısı, uzlaştırıcısı, cesaretlendiricisi, girişimcisi, projede disiplin sağlayıcı gibi rolleri de başarıyla üstlenmek durumundadır. Çünkü tüm paydaşlarla iletişimi yönetecek kişi proje yöneticisidir. Tutarsız bir yaklaşım, paydaşların eksik bilgilendirilmesi, oluşturulmak istenen duygu birliğinin zarar görmesine sebep olabilir.

Proje yöneticisi ekip üyeleri arasında öncelikle lider rolünü üstlenerek onlardan neyi başarmalarını istediğini iyi anlatmalı ve büyük çaba göstermelerini sağlayacak ortamı oluşturmalıdır. Dolayısıyla söz konusu kişinin duygusal zekâ yönünden gelişkin olması ve aynı zamanda birlikte çalıştığı ekibinin duygusal emek boyutunu göz önünde bulunduracak becerilere sahip olması gerekir. Bunun yanı sıra, planlama, öncelik belirleme, karar verme, kaynak tahsisi, görev verme, izleme, sorun çözme gibi yönetici işlevlerini de yerine getirmelidir.

Uygulama aşamasında proje koordinatörü başta olmak üzere proje ekibinin kilit ve belirleyici sorumlulukları bulunmaktadır. Proje ekibinin “uyumu ve aralarında kurulan sağlıklı iletişim” tüm işleyişe etki etmektedir. Doğru planlama işleyiş ve iletişim konusunda da rehberlik niteliği taşımaktadır. Tüm proje ekibi üyeleri tarafından proje faaliyet planı esas alınarak tüm adımlar gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır. Yürütülen proje birden fazla kurumun katılımı ile gerçekleşiyorsa, proje başlamadan önce bir ön hazırlık toplantısı ile işlerin programlanması ve görevlerin hatırlatılarak ayrıntıları ile paylaşılmasında yarar vardır. Diğer taraftan ekip üyeleri arasında takım ruhunun yaratılması, bireysel motivasyonun ve aidiyet duygusunun yüksek tutulması

gerekmektedir. Bu sebeple ekip üyelerinin katılımı ile sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ve paylaşım toplantıları düzenlenmesi tavsiye edilir (Elmas ve Elmas, 2013:96-97).

Uygulama aşamasında en önemli hususlardan biri düzenli kontrol ve gözden geçirmelerin yapılmasından geçmektedir. Planlanan uygulamaların gerçekte ne kadar etkili olduğu ölçülmeli, ek bir faaliyet ve alınması gereken bir önlem olup olmadığı ekip lideri tarafından sürekli kontrol edilmelidir. Çünkü projenin başarısı faaliyetlerin sonuçları dikkate alınarak hedef kitlede istenen değişim ve dönüşümün ne kadar yaşandığı ile doğrudan ilişkilidir. Geri bildirimlerin etkin yönetilmesi için; projenin uygulanması aşamasında tüm paydaşlarla açık, şeffaf ve güvene dayalı iletişim kurulması esastır.

Bu sebeple projenin yazılı ve sözlü iletişim kanallarının, sıklığının tanımlandığı iletişim planının yapılması gerekmektedir. Proje sayesinde yaratılan etkinin izlenmesinde paydaşların sürece katılmaları ve proje ekibi dışından birileri tarafından da etkinin değerlendirilmesi önemlidir. Projenin uygulama sürecinde, belli periyotlarda yapılan yüz yüze görüşmeler ve değerlendirme toplantıları, projenin yolunda gidip gitmediğini tespit etmek için etkili bir yöntemdir. Yapılan toplantılarda tutanak tutulması, katılımcılardan imza alınması ve toplantı sonrasında tüm paydaşlarla paylaşılması, iletişimin sağlıklı yürütülmesi ve proje arşivi oluşturulması önemlidir.

Eğer projede öngörülen faaliyet planında herhangi bir değişiklik söz konusu ise, ilgili tüm paydaşlarla eş zamanlı paylaşılması, katılım ve birlikte hareket etmek açısından belirleyicidir. Planlanan görünürlük faaliyetleri uygulanırken, projeye destek veren tüm paydaşların logolarına protokol kuralları dikkate alınarak yer verilmesi gerekmektedir. Tasarımlar basılmadan önce ön onay için paylaşılması, ekip olarak ortak hareket etme ruhunu destekleyerek, paydaşların bu materyalleri daha özverili olarak dağıtmasını ve paylaşmasını sağlar.

Yaratılmak istenen dönüşüm için “doğru projeyi mi yapıyoruz?”, “bu projede yapılanlar doğru şeyler miydi?” sorularının cevapları, değerlendirme sonucunda ortaya çıkar. Bu soruların cevaplanması sürecinde paydaşların görüşlerinin alınması oldukça önemli ve yön göstericidir. Projenin planlama aşamasından itibaren birlikte çalışılan paydaşlar ile

yapılacak değerlendirme toplantısı, sonuçlarda başarı var ise paylaşılması ve alınan derslerin ortaya konması açısından oldukça yararlı olmaktadır. Değerlendirme sürecinde paydaş kurum temsilcilerinin mutlaka onore edilmesi, başarının paylaşılması için kullanılabilecek etkili bir yöntemdir.

Proje süresi bittikten sonra, projenin etkilerinin kalıcı olması ve yapılan çalışmaların hayata geçerek yaşatılması, kısaca “sürdürülebilirlik boyutu” oldukça önemli bir unsurdur. Yalnızca sürdürülebilirliği sağlayan projeler kalıcı bir başarı elde edebilmektedir. Projenin paydaşlar tarafından daha çok sahiplenilmesi, yaratılmak istenen dönüşümün proje tamamlandıktan sonra da “devamlılığına” katkıda bulunmaktadır.

Görüldüğü üzere “Proje Yönetimi” ve “Halkla İlişkiler”, bütünsel olarak ele alınması gereken önemli ve birbirini tamamlayan yaklaşımlardır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin iyi yönetilmediği bir projede başarıdan söz etmek oldukça zordur. Projeler yaşam içinde olumlu bir değişimi ateşini fitillemek üzere kurgulanır. Hayat bir nicelikler toplamı olmadığına göre, orada bir değişim yaratmaya dönük olarak kurgulanan projeler de sadece nicelikler, görevler ve statülerden ibaret olmamalıdır. Bu sebeple projelerde insan faktörünün göz ardı edilmemesi ve halkla ilişkiler boyutunun doğru kurgulanması gerekir.

2.3 PROJE ANALİZİNDE HALKLA İLİŞKİLER

Günümüzde tüm stratejik planlamaların temelinde; paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin doğru analiz edilmesi, ilgili siyasi ve yasal gerekliliklerin kısa ve uzun vadede olası etkilerinin değerlendirilmesi, dış ve iç faktörlere dayanan fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi yatmaktadır (EFQM, 2010).

Yeterli düzeyde ve içerikte bir araştırma yapmadan ortaya konulacak durum analizi, soruna açıklık ve netlik kazandırmayacak, bu da sorunun yanlış değerlendirilmesine, dolayısıyla yanlış amacın belirlenmesine, uygun olmayan strateji ve taktiklerin uygulamaya konmasına yol açacaktır. Doğal olarak, iyi niyetli başlayan proje

uygulaması, harcanan bütçenin ve emeklerin israfıyla, başarısızlık ve hayal kırıklığı ile sonuçlanacaktır (Yurdakul ve Coşkun, 2008:75)

Proje fikrinin belirlenmesi sürecinde esas olan; ortaya çıkan fikrin kurum stratejilerine ve amaçlarına hizmet etmesidir. Proje fikrinin daha önce yapılan araştırma ve incelemelere dayanılarak belirlenmesi, deneyim ve tecrübelerden yararlanılması için fırsat yaratacaktır. Proje fikrinin belirlenmesi sürecinde gerek kurum içinde gerekse kurum dışında ilgili tarafların katılımının sağlanması ve ortaya çıkan fikirlerin farklı yapısal yaklaşımlar ile analiz edilmesi doğru konuya yönelme konusunda büyük avantaj sağlamaktadır. Bu yaklaşım “Stratejik Halkla İlişkiler”in de dayandığı ve savunduğu en önemli unsurların başında gelmektedir. Analiz aşamasının her bir adımında kullanılabilecek farklı halkla ilişkiler uygulamaları bulunmaktadır.

2.3.1 Sorun Analizi ve Halkla İlişkiler

Başlangıçta sorunun kendisinin bazı ön değerlendirmelerle desteklenmesi, paydaşlarla yapılacak analizlerde önemli bir hareket noktası olmaktadır. Bu ön değerlendirme bir rapor olabileceği gibi, bir anket ya da istatistiki veri türünde ikincil kaynaklar olabilmektedir. İkincil kaynakların incelenmesi, yapılacak araştırmanın ve analizin içeriğini tanımlamaya yardımcı olacak ve mevcut durumu tüm sonuçlarıyla ortaya koyacaktır. Yapılan incelemeler, belli bir fikir üzerine yoğunlaşan kişilerin, grupların veya örgütlerin özellikle bölge açısından kritik sorunun ne olduğu konusundaki görüşlerini ortaya çıkaracak, yani fikrimizin ilgili taraflar açısından nasıl algılandığını belirlememize de yardımcı olacaktır. Tüm bunlar, sorunun özellikle farkında olmayan taraflarca daha iyi algılanması açısından da önemlidir (Tekindağ, 2005:34-36).

“Anne ve Çocuk Evi (AÇE) projesinden öğrendiğimiz önemli derslerin başında, büyük afetler sırasında her türlü yardıma ve maddi manevi desteğe muhtaç halkın duygularının ve düşüncelerinin en etkili biçimde nasıl yönlendirilmesi gerektiği gelir. Pek çok başarılı girişim karmaşa içinde şaşkına düşmüş bu insanların potansiyelleri değerlendirilerek gerçekleştirilebilir. Bir yardım projesinin mutlaka yardıma muhtaç insanlara da roller vermesi gerektiğini öğrendik. Bir projenin başarılı olabilmesi için bölgenin kültürel, etnik ve ekolojik nitelikleri konusunda derinlemesine bir bilgi sahibi olunmasının bir zorunluluk olduğunu öğrendik.” (ABAY, 2007:64)

Ashraf GHANDEHARI/ İran’da Deprem Sonrası AÇE Projesi Başkanı

Projeden olumlu ve olumsuz etkilenecek kişi veya grupları proje hazırlama sürecine başından itibaren doğru yöntemle dahil etmek, projenin başarısını artıran en önemli etkenlerden biridir. Sorun ağacını sağlıklı bir şekilde hazırlamak amacıyla; dışsal çevreyi analiz etmek için PEST analizi ve kurumsal çevreyi analiz etmek için SWOT analizi kullanılmaktadır. Bunlara ek olarak birkaç tipte araştırmadan bahsetmek mümkündür (Pira ve Baytekin, 2007:91);

- **Niceliksel Araştırma:** Veriler toplandıktan sonra bulguların istatistiksel olarak rakamlarla ve niceliksel olarak verildiği araştırmalardır.
- **Niteliksel Araştırma:** Görüşler, tepkiler ve tavırların değerlendirildiği araştırmalardır.

Kaynaktan doğrudan bilgi toplanan araştırmalar “**Birincil Araştırma**”; daha önce yayınlanmış kaynaklardaki veri ve bilgilerin temini üzerinden masa başında yapılan araştırmalar da “**İkincil Araştırma**” olarak adlandırılmaktadır. Birincil araştırmalar kapsamında veri elde etmek aşamasında farklı halkla ilişkiler yöntemlerinden yararlanmak mümkündür (Pira ve Baytekin, 2007:91):

- **Anket:** Bu yöntem büyük bir coğrafyaya yayılmış (veya belirli bir coğrafik alan içerisinde sığdırılmış bireylere ulaşmanın yöntemidir ve bireylere cevap vermeden önce yeterli sürede düşünmelerine olanak verir.
- **Yüz yüze görüşme:** Hedef kitlenin görüşlerini, tercihlerini ve bunların arkasındaki gerçekleri değerlendirmek açısından tercih edilen bir yöntemdir. Zor konulara nüfuz edebilmek için ideal bir yöntemdir.
- **Telefon mülakatları:** Yüz yüze görüşme ve anket arasında bir uygulama olan bu teknik, geniş/dar kesit bir popülasyondan yapılandırılmış bilginin hızlı toplanması için uygun yöntemdir.
- **Araştırma Grupları:** Özel olarak seçilmiş bireylerden oluşan tartışma grupları olup; grubun doğru yönetilmesi, tüm uygun soruların sorulduğundan emin olunması ve doğru yöntemle yönlendirilmesi (beyin fırtınası, neden analizi vs.) gerekmektedir.
- **İnternet Grupları:** Çeşitli kaynaklardan ve internetten bilgi toplamanın yanısıra, birebir veya grup araştırması yapmak için uygun ve kolay bir yöntemdir. Web sitesine giren bireylerin kısa bir anket doldurmasını veya belirli bir konu hakkında yorum yapmasını istemek mümkündür.
- **Enformal Gruplar:** Formal araştırma tekniklerinin dışında; kanaat önderleri, uzmanlar, kurum liderleri, rakipler ile yapılan enformal sohbetler çok aydınlatıcı olabilmektedir.
- **Basın Araştırması:** Kurumu ve ilgili konuları araştırmanın yanı sıra çevredeki gelişmeleri ve gündemi bilmek oldukça önemli olup; yazılı-görsel ve işitsel basın pek çok bilgi barındırmaktadır.

Halkla İlişkiler Yönetimi kapsamında sorunun doğru analiz edilmesi için veri toplama aşamasında aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Gürüz ve Diğerleri, 2005:183):

- Yöneltilecek soruların basit ve anlaşılabilir olması, yanıtlamanın çok zaman almaması,
- Kime hangi sorunun yöneltilmesi gerektiğinin net olarak belirlenmesi,
- Seçilen örneklemin; hedef kitleyi ve araştırma evrenini temsil etme özelliğine sahip olması,
- Araştırmayı gerçekleştireceklerin, alanlarında uzman ve konu hakkında ayrıntılı bilgiye sahip kişiler olması,
- Bir tek araştırma sonucuna bağlı kalmayarak, elde edilen verilerin bir bütün olarak değerlendirilmesi.

Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilerin ışığında hazırlanan sorun ağacında, gözden kaçan hususları yakalamak için dört (4) adımlık bir kontrol listesi kullanmakta fayda vardır (Tekindağ, 2005:62):

1. Temel soruna kaynaklık eden başka nedenler var mı? Eğer varsa, sorunları belirleyin ve diyagramdaki uygun yerlerine yerleştirin.
2. Yapıyı gözden geçirin ve neden sonuç ilişkilerinin ağaca doğru yerleştirildiğinden emin olun.
3. Sorun ağacının her sorununu “bu buna neden oluyor; bunlar buna neden oluyor” kılavuz cümlesi uyarınca, aşağıdan yukarıya doğru yüksek sesle sunuşunu yapın. Gerek siz, gerekse sunuşu dinleyenler önemli eksiklikleri görebilirler.
4. Kaydını tutabilmek için diyagramı bir kağıda geçirin ve daha fazla yorum ve bilgi için uygun kişilere dağıtın.

2.3.2 Hedef Analizi ve Halkla İlişkiler

Hedef ağacı, gelecekte istenen durumun, sonuca başarıyla ulaşmak için belirleyici araçları da içeren özet bir resmini sunar. Sorun ağacında olduğu gibi, hedef ağacı da gerçeğin basit, ama temsil gücü yüksek bir özetini sunmalıdır. Hedef ağacı yardımcı bir araç ve fikirlerin görsel ifade yoludur. Hedef analizi sırasında, sorun analizinde ortaya konulan olumsuz durumların olumlu hale gelmiş olmaları hayal edilir. Böylelikle, gerçekleştirilecek ve planlanmakta olan projenin sebep olacağı değişiklikler belirlenmiş

olacaktır. Başka bir deyişle bu çalışma sonucunda ortaya çıkacak olan hedefler şeması, sorunlar şemasının olumlu halidir (Aydemir, Demircan, Salman, 2004:11). Hedef Analizini yaparken, gözden kaçan hususları yakalamak için beş (5) adımlık bir kontrol listesi kullanmakta fayda vardır (Tekindağ, 2005:62):

1. Hedef ağacında istenilen durum gerçekçi bir şekilde ifade edilmiş mi?
2. Hedefler arasında mantıksal ve gerçekçi bir ilişki var mı?
3. Hedef ağacında mevcut yapıya ek olarak başka hedefler eklenmesi gerekli midir?
4. Herhangi bir ara hedefin gerçekleşmesi üst seviyedeki hedefe ulaşılmasını sağlamakta mıdır?
5. Hedef ağacının genel yapısı net, basit ve anlaşılır mıdır?

2.3.3 Strateji Analizi ve Halkla İlişkiler

Strateji analizi birçok bakımdan zor bir süreçtir, çünkü kayda değer miktarda bilgiyi sentezlemeyi ve daha sonra izlenebilecek strateji ya da stratejilere ilişkin karmaşık bir yargıya varmayı gerektirir. Pratikte, farklı paydaşların çıkarları, siyasi talepleri ve eldeki kaynaklar gibi kısıtlamaları dengelemek önemli bir uzlaşma çabasını beraberinde getirir (European Commission, 2004). Belirlenen stratejiler içerisinde seçim yapmak oldukça önemlidir ve projenin rotasının ve kaderinin belirlendiği bu aşamada asıl belirlenmesi gereken husus, rekabet stratejisi Micheal Porter'ın belirttiği gibi "NEYİ YAPMAYACAĞINI SEÇMEKTİR". Bu sebeple değerlendirme yapılırken hassasiyet gösterilmesi, konuyla ilgili uzmanların ve ilgili paydaşların katılım esastır.

“Altı Nokta Körler Derneği’nin uzun soluklu “BİR MUM DA SİZ YAKIN” kampanyası geçtiği her aşamada olumlu ve olumsuz çeşitli derslere vesile olur Her şeyden önce kampanyanın başından itibaren, Derneğin Yönetim Kurulu’nun katılımcı bir anlayış ile deneyimli üyelerinin görüşlerine başvurması kampanyanın başarısında önemli bir etken olur. Gerek ihtiyaçların belirlenmesinde gerekse de bu hedeflere ulaşmaya yönelik araçların şekillendirilmesi konusunda geliştirilen stratejiler bu sayede başarıya ulaşır.” (ABAY, 2007:22)

Av. Tufan İÇLİ/ Altı Nokta Körler Derneği Genel Koordinatörü

Bu kritik aşamada karar verme sürecinde **Tablo 8**'de belirtilen kriterler dikkate alınarak bütünsel bir yaklaşım ile karar verilmesi gerekmektedir. Yapılan tüm bu değerlendirmelerin sonucunda, yeterlilikler, imkanlar ve gerçekler üzerinden proje ile sorunun hangi alanına müdahale edileceği ve projenin sınırları belirlenmelidir.

KRİTER	AÇIKLAMA
İlgililik	• Seçilen hedef, kuruluşun amaçları ile bağlantılı mı?
Maliyetler	• Seçilen hedefin gerçekleşmesi için gereken maliyet uygun mu?
Teknik Uygulanabilirlik	• Sorunun çözümü teknik olarak uygulanabilir mi?
Farklı Paydaşların Bakış Açıları	• Paydaşlar sorundan ve çözümden yeterince haberdar mı? • Paydaşların beklentileri dengelenebiliyor mu?
Mevcut Kaynaklar (mali, insan ve fiziki)	• Mevcut ve potansiyel kapasite seçilen stratejiyi uygulamak açısından yeterli mi?
Politik Yapılabilirlik	• Seçilen stratejinin yerel otoritenin verdiği destek (mevcut kaynakların kullanılması, proje süresince ve bitiminden sonra sahiplenilmesi)
Verimlilik ve Etkinlik	• Faaliyetler en uygun yöntemi kullanarak mı planlanıyor?
Sosyal Kabul Edilebilirlik	• Strateji yerel sosyokültürel norm ve davranışlara uygun mu? • Politik kabul edilebilirliği yüksek mi?
Eşitsizliklerin Giderilmesine Katkı	• Strateji kadın ve erkeklerin kendine has ihtiyaçları, duyarlılıkları ve uzun dönemde cinsiyet eşitsizliklerini azaltmaya katkıda bulunuyor mu?
Diğer Projeleri Tamamlayıcılık	• Diğer projelerin başarısı açısından destekleyici öneme sahip mi?
Aciliyet	• Strateji paydaşlar tarafından çok önemli olan ve çözüm önceliği olan konu mu?

Tablo 8: Strateji Seçimi Doğrulama Tablosu (Tekindağ, 2005:65-72)

“Bir fikri projeye dönüştürürken, o projenin kapsamı ve sınırları, alandaki ihtiyaçlar kadar projeyi yürütecek kurumun olanakları da göz önünde tutularak belirlenmelidir. Eldeki olanakların tanımlı bir hedefe odaklanması daha verimli sonuçlar edilmesini sağlayabilir.(ABAY, 2007:34)

Hüseyin SEVİL / Türkiye Sakatları Koruma Vakfı Genel Sekreteri

2.3.4 Paydaş Analizi ve Halkla İlişkiler

Projeye paydaşların katılımını sağlamak projenin sahiplenilerek etkisinin artırılması açısından oldukça kritik bir öneme sahiptir. Paydaşlar ile kurulan sağlıklı iletişim sonucunda elde edilen yerel bilgi ve sağlanan katılım sayesinde sonuçlar, kalite ve finansal açıdan daha verimli olabilmektedir. İşbirliği yapmanın pozitif getirisi, yapmaktan doğan kayıplardan daha fazladır. Bu sebeple, işbirliği kültürünün yaygınlaştırılması için işbirliği olanaklarının önündeki kurumsal ve kişisel engeller kaldırılmalıdır (Çarkçı, 2008).

Projeler işbirliklerinin ve ilişkilerin etkin yönetilmesi ile başarıya kavuşabilir. İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek ancak karşılıklı güven, açıklık ve şeffaflığa dayalı ilişkileri kurarak mümkün olmaktadır. PDY sürecinde deneyimli kurumların durum analizi aşamasına da paydaşların katılımını sağlayacak koşulları oluşturması gerekir. Böylelikle, katılım imkanları sınırlı olan grupların, sorunun çözümüne katkılarını artacak, seslerinin duyulması güvence altına alınmış olacaktır.

Paydaş analizinde yer alan kişi ve kurumların, proje stratejisi ile uyumlu olarak yönetilmesi gerekmektedir. İşbirliği yapılacak paydaşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek üzere, paydaşların iyi tanınmasına ihtiyaç vardır. Projenin planlama sürecinde yerel unsurlara uygun çözümlerin ve faaliyetlerin seçilmesi önemlidir. Bu sebeple paydaş analizi çalışmaları kapsamında toplumsal faktörler göz önünde bulundurularak mevcut yapıya uygun unsurların (Örneğin toplum önderleri, sevilen bir formen vb.) göz önüne alınmasında büyük fayda vardır.

“Anadolu Kültür ve Dayanışma Derneği tarafından başlatılan “LOKAL” isimli genç kız ve kadınlara yönelik beceri kazandırma kursu projesine bir dizi nedenle devam edilemez. Bu projeden aldığımız derslerden bir tanesi, yerel koşulları yeterince dikkate almadığımızı projenin uygulanması sırasında anladık. İnsanlar tanımadıkları kişilerin gelip mahallelerinde ne yapacağını bilmedikleri bir şey için kiralık ev aramalarına tepki gösterdiler.” (ABAY, 2007:26)

Songül ŞATIROĞLU/ Anadolu Kadını Kültür ve Dayanışma Derneği Başkanı

Diğer taraftan faaliyetlerin sağlıklı planlaması ve görev dağılımının yapılması sürecinde de paydaşların yetkinliklerinin bilinmesi ve göz önüne alınması oldukça önemlidir. Proje amaçlarına ulaşmak için planlanan faaliyetlerin, ilgili kurumlarla etkili ve sürdürülebilir işbirlikleri kurarak gerçekleştirebilmesi gerekmektedir. Paydaşların daha önceki proje deneyimlerinden yola çıkarak işbirliği kültürlerini sorgulama sürecinde aşağıda yer alan 5 başlıkta performanslarını değerlendirmek mümkündür:

1. Görev ve sorumlulukları yerine getirme,
2. Kaynakları etkin kullanma,
3. Plana ve zamana uyum,
4. Hızlı ve etkin iletişim,
5. Kurum yetkililerinin işbirliğini sahiplenmesi.

“Bu projenin öğrettiği en önemli ders, bir projeye esas olan fikir ne denli ulvi ve yerinde olursa olsun ve de bu fikri hayata geçirmek için teknik hazırlıklar ne denli yeterli olursa olsun, eğer bir proje daha planlanma aşamasından başlayarak hedef aldığı insanlar ile birlikte tasarlanıp, kotarılmaz ise yeterince sahiplenilmiyor. Bu da her şeye karşın projenin başarısını engelliyor. Öte yandan bir projeyi birlikte yürütmek üzere işbirliği yapılan kurumların yeterince tanınmadığı durumlarda sonuçta hayal kırıklığına uğrama riski hep var olacaktır.” (ABAY, 2007:26)

Songül ŞATIROĞLU/ Anadolu Kadını Kültür ve Dayanışma Derneği Başkanı

Projelerin başarılı olmalarının koşullarından biri proje ortağının doğru seçilmesidir. Ortak seçimi ile ilgili araştırma yapma ve ön bilgi edinilmesinde yarar vardır. Seçilecek ortakların güvenilir ve itibarlı kurumlar olması, başarılı sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunacaktır (Özkan, 2009:73).

Yapılan paydaş analizini 5 adımda kontrol etmekte fayda vardır (Tekindağ, 2005):

- Proje sürecinden olumsuz etkilenecek paydaşlar var mı? Bu paydaşların kayıplarının azaltılması için bir şey yapılabilir mi?
- Paydaşlar arasında herhangi bir olası çatışma var mı? Varsa nasıl çözülebilir?

- Paydaşların daha önce kendi aralarında yaptığı işbirliği var mı? Nasıl bir işbirliği kültürü söz konusu?
- Paydaş analizi sonucunda toplumsal cinsiyet rolleriyle ilgili olarak da bir yargıya varabildiniz mi? (Bu süreçle ilgili olarak kadınlar ve erkeklerin rolleri hakkında paydaş analiziniz bir şeyler açıklıyor mu?)
- Paydaşlar sürece kendi katkılarını belirlediler mi?

Ek olarak, işbirliği yapılması planlanan paydaş kurumlar ile güvene dayalı ve kurumsal bir ilişki kurmak oldukça önemlidir. Proje planladıktan sonra hayata geçirilmeden önce mutlaka birlikte çalışılacak ve işbirliği yapılacak kurumlar/sponsorlar ile her iki tarafın taahhütlerini ve yükümlülüklerini içeren bir sözleşme imzalanmalıdır. Sözleşmede mutlaka bütçenin detayları ile projenin zaman planı açıkça belirtilmelidir. Bu hassasiyet projenin yürütülmesi sürecinde herhangi duygusal ve kişisel bir yaklaşım sergilenmemesinin teminatı niteliğindedir.

“Bütün projeler gibi “Dalmak Özgürlüktür” kampanyasının ve “Alternative Camp” projesinin de başarıları yanında başlangıcından bugüne değin hep süregelen sorunları da oldu. Bu sorunları, kadrolaşma, fon ve kaynak yaratma, hedefsizlik, vizyon eksikliği, ahabap çavuş ilişkileri, gönülsüzlük, dedikodu, tutarsızlık başlıklarında değerlendirebiliriz. Yazılı sözleşmeler ve standartlar yerine sözlü olarak vaatlerde bulunmak ve kendi çıkarlarımızı bahane ederek sözlerimizde durmuyoruz.” (ABAY, 2007:15-16)

Ercan TUTAL/ Alternatif Yaşam Derneği

2.3.5 Proje Amacının Belirlenmesi ve Halkla İlişkiler

Projenin temelini oluşturan araştırma aşamasında bir çok "veri" bir araya toplanır ve söz konusu veriler analiz edilerek "bilgi" haline dönüştürülür. Projenin ana konusu çerçevesinde tüm fırsat ve tehditlerin, güçlü ve zayıf yönlerin ortaya koyulması ile birlikte yapılan durum tespiti sonucunda projenin amacı belirlenir.

Genel hedefe ulaşılması için bir basamak görevi gören “Proje Amacı”nın sade bir dilinin olması ve anlaşılabilir olması gerekmektedir. Çünkü projenin amacı, elde edilmek istenen sonucun basit anlatımıdır. Projenin amacının asıl odak noktası projeye

ortaya çıkarılan hizmetlerin ne olduğu değil, bu hizmetlerden hedef kitlenin sağlayacağı faydadır. Amaç ifadesinin kullanılacak görsel ve basılı materyallerde kullanımının kolay olması, basın demeçleri ve toplantılarında net ifade edilebilecek Şekilde planlanması oldukça önemlidir.

2.4 PLANLAMA ve HALKLA İLİŞKİLER

Belirlenen amaca yönelik projenin planlanması ve faaliyetlerin birbirini btnlemesi oldukça önemlidir. Planlama aşamasında sonuçlardan elde edilen bilgiler çerçevesinde ulaşılmak istenen amaca yönelik faaliyetler, kaynaklar, risk/ varsayımlar irdelenmeli ve net bir Şekilde ortaya konmalıdır. Söz konusu planlar yapılırken, proje ekibi, hedef kitle, paydaşların geri bildirimlerini, beklentilerini göz önünde bulundurmak, ilgili tarafların beklentilerini dengeli bir Şekilde yönetmek gerekir.

2.4.1 Faaliyetlerin Planlanması ve Halkla İlişkiler

Projenin amacına ulaşabilmesi için doğru faaliyet adımlarının planlanması ve birbirleri ile olan ilişkilerin net bir Şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada var olan ‘‘Halkla İlişkiler Yöntemleri’’ arasında doğru seçimler yapılarak, btnsel bir yaklaşım ile faaliyet planının hazırlanması esastır. Bir proje kapsamında aynı teknikleri, projenin farklı zamanlarında tekrarlı olarak da kullanmak mümkündür.

Proje kapsamında elde edilmek istenen amaca ulaşmak için, gerek hedef kitlede, gerek toplumda gerekse işbirliği yapılan kurumlarda başta düşünsel ve sonrasında davranışsal değişimi mümkün kılmak gerekmektedir. Bu amaçla hayata geçirilecek faaliyetler planlanırken, hedef kitlenin yapısı, öncelikleri ve ilişkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Bir vizyonu yaşama geçirmek ve insanları ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirmek için bağlılığa ihtiyaç duyulur. Bağlılık, insanların projeye inanmaları ve bunun bir parçası olmayı istemelerini sağlamaktadır (Elmas ve Elmas, 2013:162).

Çünkü, projeler bir ekip çalışmasının ürünüdür ve projenin yrtlmesi için çalışan başta proje ekibi olmak üzere işbirliği yapılan kuruluşlar ve katılım gösteren hedef kitle insanlardan oluşur. Yapılması istenen faaliyetlerin yolunda ve planlandığı Şekilde

gitmesi o insanlar ile kurduğunuz iletişime bağlıdır. Bu sebeple projeyi yöneten kişi zamanını en çok iletişime harcamalıdır. Söz konusu iletişimin; kişilerin koordinasyonunu sağlamayı, beklentileri yönetmeyi, sorunları belirleme ve çözmeyi içermektedir.

Yaşadığımız hayatta olduğu gibi, projenin başarısı da ancak kurulan iletişimin gücüne bağlıdır. Proje yönetimi kapsamında iletişim, projenin başarısı için en kilit faktördür ve iyi yönetilmesi gerekir. Etkin iletişim, başarılı projeler için hayati öneme sahiptir. Doğru bilgiler, paydaşlara, onların beklentilerini karşılayabilmek için doğru ve sürekli olarak iletilmelidir (Elmas ve Elmas, 2013:152).

Takım çalışması içinde en yaygın fikir ayrılığı sebeplerinden biri, yanlış anlama ya da gerçeklerle ilgili bilgilendirmenin olmamasıdır. Bilgilendirmenin olmadığı yerde, onun yerini dedikodu alır. Gerçeğin yarısının verildiği yerde, gerisi tahminle doldurulur. Her iki durumdan da etkin iletişim kurarak sakınmak mümkündür (Harris, 2003:78).

Bu nedenle yapılan teknik bazı planlamaların yanı sıra projenin paydaşlarına yönelik olarak; doğru kişiye doğru zamanda doğru bilginin ulaşmasını sağlayan yazılı bir iletişim stratejisinin ve planının olması gerekmektedir. İletişim sözlü, yazılı, yüz yüze, resmi, gayri resmi gibi değişik şekillerde kurulabilir. Projenin iletişimi proje ekibi ile paydaşlar arasındaki tüm ilişkileri kapsamaktadır: Durum raporları; gözden geçirme toplantıları, sunumlar, finansal raporlar, süreç değerlendirme yönetimi ve sorumluluk matrisi gibi resmi iletişimlerin yanı sıra aynı zamanda proje web sitesi, basınla ilişkiler, farkındalık kampanyaları, kitapçıklar ve halkla ilişkileri de kapsar.

Paydaşlara yönelik olarak; hangi iletişim kanallarının hangi sıklıkta kullanılacağını ve paydaşlarla hangi fiziksel ortamlarda bir araya gelineceğinin tanımlanması iletişimi etkin yönetebilmenin ön koşuludur. Sağlanan bu sağlıklı yapısal yaklaşım üzerine; açık, şeffaf ve geri bildirim için açık bir iletişim inşa etmek gerekmektedir. Her projede paydaşların her biri için ayrı iletişim kanallarının ve yöntemlerinin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Bu sebeple hedef kesimlerin doğru belirlenmesi iletişim stratejisinin önemli adımını oluşturmaktadır. Bu sebeple iletişimi yönetebilmek için **Tablo 9'**da sunulan çerçevede "İletişim Planı"nın yapılması, söz konusu plan yapılırken

paylaşılacak bilgi ve belgelerin gizlilik ve erişilebilirlik kriterlerinin dikkate alınması oldukça önemlidir.

PAYDAŞ	BEKLENTİ	İÇERİK/BİLGİ	İLETİŞİM YÖNTEMİ	TAKVİM/ SIKLIK	SORUMLU
İŞBİRLİĞİ YAPILAN KURUMLAR	Proje gelişmeleri hakkında güncel bilgi almak	Proje durumu	Proje ilerleme toplantısı	Her ay	Davet: Proje Sekreteri Yönetim: Proje Koordinatörü
		Kararlar			
		İlerleme Raporu	Toplantı tutanaklarının gönderimi	Her ay, toplantıdan bir gün sonrası	Hazırlama ve gönderim: Proje Sekreteri
		Faaliyet planı revizyonları			
		Basında çıkan haberler	Basın küpürlerinin gönderimi	Haftanın ilk günü	Hazırlama ve gönderim: Proje Sekreteri
FON SAĞLAYAN KURUM	Gerçekleşen Faaliyetler ve harcama yapılan bütçe kalemleri	Faaliyetler hakkında bilgi, fotoğraf, harcanan bütçe kalemleri	İlerleme Raporu	Her 3 ayda bir	Hazırlama: Proje Sekreteri Kontrol ve Gönderim: Proje Koordinatörü
PROJE EKİBİ ÜYELERİ	Takım ruhu ve aidiyet duygusu	Geri bildirimler	Proje ekibi öğle yemeği	Her hafta Çarşamba günü	Organizasyon Proje Sekreteri
....	...	...		...	..

Tablo 9: Proje İletişim Planı

Bir projenin iletişim planının merkezinde proje lideri bulunmalıdır. Doğru olan yaklaşım, tüm bilgilerin proje liderine akması ve onun tarafından dağıtılmasıdır (Alınak, 2011:147). Proje yönetiminde bilgi alışverişinin sağlanabilmesi başta bilgi toplama ve dağıtımın merkezileştirilmesi ile mümkündür. İletişimde güven zorunlu olup, proje yöneticisinin ekip üyeleri ve diğer paydaşlar ile güven artırıcı ve destek sağlayıcı ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir (Albayrak, 2009:12).

Proje yönetiminde bu kadar kilit rolü olan iletişimin etkin yönetilebilmesi doğru iletişim stratejisinin planlanması ile mümkündür ve çıkış noktası aşağıda belirtilen üç temel sorunun yanıtının bulunmasıdır:

1. “Neyi değiştirmek istiyoruz ve bu değişimin ortaya çıkması için hangi mesajı iletmemiz gerekiyor?”
2. “Değişimin sağlanabilmesi için kimi etkilememiz gerekiyor?”
3. “Karar mercileri ve paydaşlarla nasıl ilişki kuralıyız?”

“Halkın proje kapsamında sunulan yöntemleri ve değişimi benimsemesi, kullanmaya hazır hale gelmesi için onların şüphelerini ve korkularını giderecek sistematik ve sürekli bir kampanya örgütlenmelidir. Bizim deneyimimiz de ortaya koymuştur ki, medya kamuoyunun ilgisini konuya odaklamak, moral destek sağlamak ve halkın eğitimi için en etkili aratır. (ABAY, 2007:122)

Dr. Bindreshwar Pathak / Sulabh Uluslararası Sosyal Hizmet rgt Kurucusu

Bu soruların cevapları belirlendikten sonra iletişim stratejisinin planlanması ve uygulanması için **Tablo 10**’da belirtildiği üzere proje kapsamında belirlenen amaç ve hedefleri destekleyecek şekilde mesajların belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

ADIM	KAPSAM
Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi	• Birincil • İkincil
Temel Mesajların Belirlenmesi	• Birincil • İkincil
Hedef Kesimlerin Belirlenmesi	• st düzey karar mercileri • Medya • Paydaşlar • Kamuoyunu belirleyenler • Uluslararası baskı grupları • Diğerleri
Metodolojinin Belirlenmesi	• İletişim araçlarının seçilmesi • Mesajın farklı hedef kesimlere göre uyarlanması • Hedef kesimlerdeki bilinç ve duyarlılık düzeyinin değerlendirilmesi • Yönetim ekibinin ya da üyelerin/ destekleyenlerin sorumluluklarının belirlenmesi • Hedef olarak belirlenen paydaşların katılım için ağırılması • Eğer gndemdeyse bütçenin belirlenmesi • Profesyonel Promosyon/Tanıtım firmalarına danışılması
Eylem Planının Hazırlanması ve Uygulanması	• Zaman izelgesinin belirlenmesi • Etkinliklerin belirlenmesi • Sorumlulukların belirlenmesi • En iyi ve en kötü sonuçların belirlenmesi • Bütçenin izlenmesi
İzleme ve Değerlendirme Yapılması	• Başarı lt • Edinilen dersler • Sonraki adımlar

Tablo 10: İletişim Stratejisi Belirleme Adımları

Belirlenen mesajların hangi sıklıkta hangi paydaşa iletilmesi gerektiği "İletişim Matrisi'nde sunulmaktadır.

MESAJ		HEDEF PAYDAŞ GRUBU			
İçerik	Sıklık (Günlük, haftalık, aylık)	Proje ekibi	İşbirliği yapılan kurumlar	Tedarikçiler	Basın

Tablo 11: Proje İletişim Matrisi

Proje kapsamında hayata geçirilebilecek birçok halkla ilişkiler yöntemi mevcuttur. Bu yüzden aslında her proje planı içinde kendi iletişim planını içermektedir. Hangi yöntemin, hangi aşamada, hangi hedef kitleye yönelik olarak, kimlerle işbirliği kurarak ve kimlerin katılımı gerçekleştirileceğine karar verilmesi oldukça önemlidir.

“Çocuk ihmalini ve İstismarını Önleme Derneği’nin 18 ay süren “Alo Çocuk Merkezi” projesi bazı açılardan önemli bir ihtiyacı karşılarken bazı açılardan da hedefine tam olarak ulaşamaz. Bunun en önemli nedeni özellikle çocuk istismarı gibi yaygın ama toplumun ahlaki geleneklerince karanlığa itilmiş zor bir alanda hizmet vermeye başlarken, bu hizmetlere bir kampanyanın eşlik etmemiş olmasıdır ” (ABAY, 2007:10)

Türkan ASMA/ Çocuk İhmalini ve İstismarını Önleme Derneği Başkanı

Önemli olan doğru yöntemin doğru zamanda ve doğru hedef kitleye yönelik planlanması ve uygulanmasıdır Bu aşamada da projeye bütünsel yaklaşmak esastır. Söz konusu halkla ilişkiler yöntemleri ve sağladığı faydalara ilişkin ayrıntılı bilgi **Tablo 12’**de sunulmakta olup; söz konusu yöntemleri medya ve iletişim araçları olmak üzere 2 grupta toplamak mümkündür.

	HALKLA İLİŞKİLER YÖNTEMLERİ	SAĞLADIĞI FAYDA
MEDYA	• Basın açıklamaları, • Basın bülteni, • Basın toplantısı, • Basın kokteyli, • Basın yemekleri • Basın kitleri • Basın ziyaretleri • Röportajlar	• Proje hakkında toplumda ve hedef kitle üzerinde farkındalık yaratmak, • Proje açılışı, projedeki bir gelişme ya da başarı, kurumsal değişiklik hakkında bilgi vermek, • Paydaş kurumları onore etmek, • Projenin sonuçları hakkında hedef kitleyi, paydaşları ve kamuoyunu bilgilendirmek,
DİĞER İLETİŞİM ARAÇLARI	Web sayfaları, sosyal paylaşım siteleri	• Proje hakkında toplumda ve hedef kitle üzerinde farkındalık yaratmak, • Projenin gelişmeleri ve faaliyetleri hakkında bilgi vermek, • Projenin sonuçları hakkında hedef kitleyi, paydaşları ve kamuoyunu bilgilendirmek,
	Sosyal etkinlikler	• Çeşitli paydaşları olumlu yönde etkilemek,
	Kurumsal kimlik çalışmaları ve görünürlük faaliyetleri	• Proje için olumlu bir imaj yaratılarak kamuoyu, hedef kitle ve paydaşlara yönelik güven oluşturmak, • Projeye bir görsel kimlik kazandırmak ve görünürlük faaliyetlerinde bütünlüğü sağlamak,
	Etkinlikler; Bilgilendirme toplantıları, konferans, seminer, panel, sempozyum, çalıştay	• Paydaşların bilgilendirmesini sağlamak, • Paydaşlar ile birlikte konuları değerlendirmek, • Konusunda uzman olan kişilerin deneyim ve tecrübelerini paydaşlar ile paylaşmak, • Paydaşlar ile birlikte konuları değerlendirmek ve ortak karar vermeyi sağlamak,
	Lobi faaliyetleri; ikna, inandırma, tanıtım, özel mektuplar	• Fikir önderleri ve kilit isimleri etkilemek, ikna, inandırma ve tanıtma tekniklerini planlı bir şekilde uygulayarak projenin sahiplenilmesini ve etkililiğini sağlamak,
	Yazılı teknikler; Broşür, el kitapçıkları, faaliyet raporları	• Proje hakkında kısa ve öz bilgi vermek, • Projenin konusuna yönelik farkındalık yaratmak, • Proje kapsamında yürütülen tüm çalışmaları paylaşmak,
	Afiş ve broşürler	• Genel kamuoyu ilgisini çekmek,
	Periyodik bültenler	• Paydaşlarınızın ve ilgili diğer tarafların konuya ilgilerini canlı tutmak,
	Araştırma; anket ve saha ziyaretleri	• Durum analizini yapmak ve beklentileri ölçmek, • Proje faaliyetleri ile istenen dönüşümün ne oranda gerçekleştiğini ölçmek,
	Açık hava ortamları; billboardlar vs.	• Projenin tanınmasını ve hatırlanmasını sağlamak,
	Sanat ve müzik etkinlikleri	• Genç ve eğitilmiş kesimlerin dikkatini proje konusuna çekmek,
	İlanlar	• Mesajı ve etkilerini kontrol altında tutmak,
	Kampanyalar	• Yukarıda sözü edilen iletişim araçlarından seçilmiş belirli bir bölümünü belirli bir zaman süresi boyunca kullanarak önemli bir değişimin gerçekleşmesini sağlamak.

Tablo 12: Proje Planlamasında Kullanılabilecek Halkla İlişkiler Yöntemleri ve Sağladığı Faydalar

“ADALET VE DEMOKRASİ İÇİN YURTTAŞ HAREKETİ PROJESİ’nin en önemli özelliklerinden biri önderlerin kendi mahallelerinde eğitilmesidir. Bu tercih Mahalle Hukuki Danışma Grupları’na verilen özel önemin göstergesidir ve projenin mahallelerde benimsenmesinde ve eğitimlerin başka mahalle sakinlerine de aktarılmasına katkısı olmuştur. (ABAY, 2007:70)

Sebastion Cox Urrejola / Eyleme Yönelik Hukuki Eğitim (FORJA) Direktörü

Planlanan proje faaliyetlerin üzerinde etraflıca düşünülmesi ve uygulanacak yöntemlerin hedef kitleye göre belirlenmesi gerekmektedir. Projelerin başarısı faaliyetlerin ve uygulanacak yöntemlerin doğru belirlenmesine bağlıdır. Proje kapsamında veri toplamak ya da bilgi almak için düzenlenecek faaliyetlerde, yapılacak anket çalışmasında kullanılacak en etkili yöntem, hedef kitle göz önüne alınarak belirlenmelidir. Örneğin anket uygulamasının saha ziyareti ile mi, posta yolu ile mi yoksa web tabanlı mı yapılacağı konusunda karar planlama aşamasında verilmelidir. Alınan karara istinaden bu faaliyet için gerekli olan zaman, ihtiyaç duyulan insan kaynağı ve finansal kaynak da farklılık göstermektedir.

Bu sebeple, proje hedeflerine ulaşmak amacıyla hedef kitlenin ve paydaşların ihtiyaçlarının tanımlanması aşaması, projenin başarısını ve kapsamını doğrudan etkilemektedir. Söz konusu gereksinimlerin ölçülebilecek bir değer olarak tanımlanması, ilerleyen süreçte değişim izlenebilmesi açısından da kolaylık sağlamaktadır. Projenin planlanmasında faaliyetler ve kaynaklar bu temelin üzerinde şekillendirilir. Bu kapsamda hizmet edilecek hedef kitleyi daha iyi tanımak, ihtiyaçlarını ve hassasiyetlerini daha iyi anlamak, paydaşların yeterlilik ve kapasiteleri hakkında daha net bilgiye sahip olmak amacıyla; analiz aşamasında sağlıklı kullanılabilecek bir çok halkla ilişkiler yöntemi bulunmaktadır. Söz konusu yöntemler ve sağlayacağı faydalar **Tablo 13**’de gösterilmektedir:

HALKA İLİŞKİLER YÖNTEMLERİ	AÇIKLAMA
Görüşmeler	Paydaşlar ile doğrudan konuşarak onlardan bilgi almaya yönelik resmi/gayri resmi bir yaklaşımdır. Konuyla ilgili katılımcılar, uzmanlar ve paydaşlarla yapılan görüşmelerde önceden hazırlanmış ya da hazırlıksız sorular yönlendirilir.
Odak Grupları	Konuya hakim ve katılımcılar tarafından saygı duyulan bir moderatörün başkanlığında paydaş ve uzman kişiler bir araya getirilerek interaktif bir tartışma ortamı yaratılır.
Grup Yaratıcılık Teknikleri	• Beyin Fırtınası • Nominal Grup Tekniği • Delphi Tekniği • Fikir/Zihin Haritalama • Yakınlık Şeması
Grup Halinde karar alma teknikleri	• Oy birliği • Mutlak çoğunluk • Nispi çoğunluk
Soru formları ve anketler	Hedef kitlenin büyük olduğu, bilgilerin kısa sürede toplanmasının gerektiği ve istatistiksel analize elverişli durumlarda uygulanır.
Gözlemler/ Saha ziyareti	Hedef kitleyi kendi ortamında izleyerek konu ile ilgili yaşadıkları sorunların büyüklüğünü ve önemini anlamaya yardımcı olur.

Tablo 13: Analiz Sürecinde Kullanılabilecek Halkla İlişkiler Yöntemleri (PMI, 2013:105-108)

Faaliyetlerin ve alt faaliyetlerin detaylandırılması işi, planlama ekibi; projenin süresini, kaynaklarını ve bütçesini etkileyecek tüm ayrıntılara hakim oluncaya dek sürdürülmelidir. Örneğin kitap basılması gibi bir ana faaliyet düşünelim; kitabın, farklı insan kaynağı ve bütçe gerektiren yazılma işi, görsel tasarımı ve basımı, üç ayrı alt faaliyet olarak düşünülebilir. Ama kitabın tasarımcıdan alınarak matbaaya götürülmesi, alt faaliyet olmayacak kadar küçük bir ayrıntıdır.

Faaliyet programının hazırlanmasında rastlanan en genel problem, zamanın gerektiğinden az olarak hesaplanmasıdır ve aşağıdaki olumsuzluklara yol açar (European Commission, 2004):

- Gerekli faaliyetlerin ve görevlerin ihmal edilmesi,
- Faaliyetlerin birbirleriyle olan bağının gözden kaçırılması,
- Kaynak dağılımının başarılı şekilde gerçekleştirilememesi (örneğin aynı kişiyi ya da donanımı –bilgisayar vb.- aynı anda iki veya daha fazla iş için düşünmek),
- Sonuçlara hızlı ulaşma arzusu.

Bu yüzden, zamanlama her faaliyetin ne kadar süre içinde gerçekleşeceğiyle ilgili olarak gerçekçi bir öngöründe bulunmayı gerektirir. Ayrıca faaliyet planında başlangıç ve bitiş tarihlerini göstermeyi de kapsar. Bununla birlikte, çoğunlukla zamanlamayı tam olarak bilmek mümkün olmaz. Tahminlerin en azından gerçekçi olduğundan emin olmak için, gerekli teknik bilgiye veya deneyime sahip olan kişilere başvurulmalıdır.

Diğer taraftan kritik faaliyetler projenin dönüm noktalarıdır ve proje süresinin belirli bir noktasında mutlaka tamamlanması gereken anahtar faaliyetlerdir. Örneğin İstanbul'un yoksul kesimlerinde yaşayan ilköğretim öğrencilerinin dünya kültür mirasıyla tanıştırılması amacına yönelik bir projeyi ele alalım. Bu projenin ana faaliyetlerinden biri olan, öğrencilerin İstanbul Arkeoloji Müzeleri'ne götürülmesi, en geç Haziran ayında karneler dağıtılmadan bitirilmesi gereken kritik bir faaliyet olarak tanımlanabilir.

Faaliyet planı yapılırken zaman ve sorumluluk boyutunun yanı sıra, kaynak ve işbirliklerinin de ana hatları ile öngörü olarak belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü faaliyet bazlı yapılan bütçe sayesinde ihtiyaç duyulan finansal kaynakların planlama aşamasında doğru belirlenmesi, yönetim sürecinde de kolaylık sağlayacaktır.

2.4.2 Sonuç ve Çıktıların Planlanması ve Halkla İlişkiler

Proje kapsamında planlanan çalışmaların ne kadar iyi bir şekilde hayata geçirildiği ve bunların projenin amaç ve hedeflerine ne kadar hizmet ettiği bilinmediği sürece, projenin ne kadar başarılı olduğunu söylemek mümkün olamaz.

Proje kapsamında yürütülen tüm faaliyetlerin etkililiklerinin değerlendirilmesi; sonuçların ölçülmesi, başarı ya da başarısızlık durumunun belirlenmesi, uygulamadan dersler çıkarılması, düzeltici tedbirlerin alınması ve hesap verilebilirliğin sağlanması amacıyla kullanılan araçlardan biri olarak değerlendirilmelidir. Bu kapsamda aşağıdaki tespitler oldukça önemlidir (Kusek ve Rist, 2004:11):

- Eğer sonuçlar ölçülmez ise, başarı ya da başarısızlıktan bahsedemezsiniz,
- Eğer başarıyı göremezseniz onu ödüllendiremezsiniz,
- Eğer başarıyı ödüllendirmezseniz, genellikle başarısızlığı ödüllendiriyorsunuzdur,
- Eğer başarıyı göremezseniz, ondan bir tecrübe çıkaramazsınız,
- Eğer başarısızlığı fark edemezseniz, onu düzeltemezsiniz,
- Eğer sonuçları ortaya koyamazsanız, kamuoyu desteğini arkanıza alamazsınız.

Yönetimin temelinde ölçmek esastır. Bu yüzden, projenin başarısını izleyebilmek, yapılan faaliyetlerin gerçekten ne kadar etkili olduğunu değerlendirebilmek için kokpit göstergelerinin doğru somut çıktılar ve ilgili performans göstergeleri ile tanımlanmış olması gerekmektedir. Performans göstergeleri nicel (verimlilik, karlılık) veya nitel (müşteri memnuniyeti, saygınlık) olup; toplamda 4 temel özelliğe sahiptirler:

1. Geçerlilik (İlgili hedeflere, sonuçlara, etkilere yönelik, ihtiyaca cevap veren),
2. Tutarlılık (nesnel ve tekrarlanabilir),
3. Güvenilirlik (uzlaşmış, kolay anlaşılır),
4. Kolay ve ekonomik ölçüme yatkın.

Performans ölçümünde çıktıların yürütülen faaliyetlerin etkililiğini doğru tanımlayacak şekilde seçilmesi oldukça önemli olup, 5 adet performans kriteri bulunmaktadır. Söz konusu performans kriterleri ve ilgili performans göstergeleri **Tablo 14**'te sunulmaktadır.

Performans Kriterleri	Performans Göstergeleri
Girdi	• Kullanılan asfalt miktarı • Dikim yapılacak alan • Eğitilecek Personel
Çıktı-İş Yüğü	• Asfaltlanan yol (km) • Bitkilendirilen alan (adet veya km) • Kişi-saat eğitim miktarı
Verimlilik	• Kilometreye harcanan asfalt miktarı • Bitkilendirilen alan birim maliyeti • Kişi başına eğitim harcaması
Etkinlik	• Verilen hizmetlerden kentli halkın memnuniyeti • Eğitim alan personelden yöneticilerin memnuniyeti
Mükemmellik	• Asfaltlanan yollarda kusursuzluk ya da hatasızlık yüzdesi • Eğitim alan personel içinde başarılıların sayısı • Hizmet verilen toplam insan sayısı içinde memnun kişi sayısı

Tablo 14: Performans Kriterleri ve İlgili Performans Göstergeleri (Oktay, 2006)

Performans göstergeleri tanımlanmasının ardından, bilginin sağlanacağı kaynak (Örneğin ilerleme raporu, resmi istatistikler, proje kayıtları vb.) ve bilgiyi kimin hangi kurumdan, hangi sıklıkla sağlayacağını da belirlenmesi gerekmektedir. Tanımlanan çıktıların rakamsal takibinin yanı sıra destekleyici belgelerin de proje süresince arşivlenmesi gereklidir.

2.4.3 Varsayımlar ve Risk Analizinin Yapılması ve Halkla İlişkiler

Günümüzde tüm stratejik planlamaların temelinde; paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin doğru analiz edilmesi, ilgili siyasi ve yasal gerekliliklerin kısa ve uzun vadede olası etkilerinin değerlendirilmesi, dış ve iç faktörlere dayanan

fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi yatmaktadır (EFQM, 2010). Proje konusu ile ilgili gerek hedef kitlenin gerekse işbirliği yapılan kurumların belli yerel hassasiyetler, makro ölçekte beklenen gelişmeler (ekonomik kriz, doğal afet, vb.) proje başarısını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilecek önemli faktörler olabilir.

Projenin yürütülmesi sırasında ortaya çıkabilecek tüm sorunlara ve risklere karşın sonuçtaki amaçların gerçekleşmesini sağlamaya yönelik çabaların tümü proje yönetiminin kapsamı içindedir. Bu sebeple tüm varsayımların ve risk unsurlarının proaktif bir yaklaşım ve öngörü ile belirlenmesi gerekmektedir. Söz konusu hususlar dikkate alınarak faaliyet, zaman, kaynak planlamasının yapılması esastır. Burada başarı, projeyi oluşturan faaliyetleri uygun bir sıra ve düzen içinde ele almaya ve kaynakları en uygun şekilde kullanmaya bağlıdır.

Örneğin, paydaş analizi sırasında paydaşların projeye verdiği destekler ya da direnişler projenin başarısını etkileyebilecek en önemli unsur haline dönüşebilir. Herhangi bir paydaşın projeye ya da proje taraflarının bir kısmına gösterdiği direnç, projenin uygulanması açısından önemli bir risk unsuru olarak ön plana çıkabilir. Proje dışında gelişen olaylar ve işleyiş, proje planlamasında dikkate alınması gereken en önemli dışsal faktörler olabilir.

“Özellikle farklı etnik, mezhep, siyasi ve kültürel aidiyetlerin yaşadığı bölgelerde çalışma yaparken hedef grupların bu özelliklerini göz önünde tutarak eşit mesafenin ve dengenin gözetilmesi gerekmektedir. Hedef gruplar arasında belirli bir grubun öne çıkıp proje sürecinde inisiyatif geliştirmesi, ayrımcılığa yol açmakta ve daha zayıf grupların proje çıktılarından faydalanamamalarına neden olmaktadır. Bu aşamaya gelindikten sonra projenin sonlandırılması veya farklı bir bölgeye kaydırılması kaçınılmazdır. (ABAY, 2007:60-61)

Cem Korkmaz/ Ulaşılabilir Yaşam Derneği

Projenin yürütülmesi sürecinde işbirliği yapılan kurumların verdiği sözlerde durmaması ve plana uyum sağlamaması gibi riskler söz konusu olabilir. Bu risklerin en aza indirilmesi için birlikte çalışılacak kurumlar ile her iki tarafın taahhütlerini ve yükümlülüklerini içeren bir sözleşme imzalanmalıdır. Sözleşmede mutlaka bütçenin detayları ile projenin zaman planı açıkça belirtilmelidir (ÖZKAN, 2009:74). Ek olarak,

proje kapsamında hedef grupların ve paydaşların iyi tanınmasının yanı sıra proje konusu ile ilgili gündeme ve yasal düzenlemelere hâkim olmak da oldukça önemlidir.

“Özellikle kamu kurumlarını ilgilendiren alanlarda uygulanacak projelerde işin en başında tarafların proje konusunda genişçe bildirerek yazılı taahhütlerini alma gerekliliğidir. Bir belediyenin ya da kamu kurumunun görev ve yetki alanında gerçekleştirilecek projelerde ilgili kurumlar ile projenin devamlılığı konusunda bir protokol imzalanması projelerin sürekliliği için hayati önem taşıyacaktır. TEMEV’in deprem bölgesi için geliştirdiği, uyguladığı ve ödül aldığı projenin depolarda çürümeye terk edilmekten kurtarabilecek olan belki de projenin devamına ilişkin böylesi bir çok taraflı protokol olabilirdi. . (ABAY, 2007:52)

Prof. Dr. Demir İnan/ Temiz Enerji Vakfı Başkanı

2.4.4 Kaynakların Planlanması ve Halkla İlişkiler

Kaynak planlama, proje faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan insan, araç ve materyal gibi kaynakların hangi adet veya miktarda kullanılacağını belirlemesidir. Maliyet tahmini sürecinde, bu süreçte ortaya konan yapı üzerinden hareket edileceğinden kaynak planlama ve maliyet tahmini safhaları yakından ilişkilidir. Bu aşamada belirli faaliyetlerin gerçekleştirilmelerinin zorluk dereceleri, kapsam tanımlamada ortaya konan iş paketlerinin neler olduğu ve ne gibi kaynaklar gerektirdiği, organizasyonun bu kaynakları ne ölçüde temin edebileceği sorularına cevap aranır.

Kaynak planlaması ne kadar dikkatli planlanmış olursa olsun, yine de sadece tahminden ibarettir. Gerçek rakamların ilk tahminlerden sapmasına, belli sınırlar içinde kalmak koşulu ile olabildiğince esnek davranmak gerekmektedir (Mentor, 2014:64). Kaynak planlaması insan, fiziksel (donanım) ve mali kaynaklar olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir:

- **İnsan kaynağı;**

Proje insan kaynakları yönetim süreci; organizasyonel planlama, personel temini, takım geliştirme süreçlerinin bir kombinasyonudur. Organizasyonel planlama; proje rollerinin, sorumlulukların ve raporlama ilişkilerinin tanımlandığı, atandığı ve

dokümantasyonunun yapıldığı süreçtir. Proje insan kaynağı yönetiminin amacı proje çalışmasında yer alan insanların projeye en büyük oranda katılımlarını sağlamaktır.

Projeler bir ekip tarafından yürütülür ve takım ruhu esastır. Projelerin başarı ile tamamlanması bu ekipte oluşturulan ve sürdürülen takım ruhuna bağlıdır (Karadağ ve Çuhacı, 2013:5). Bu sebeple, proje ekibinin belirlenmesinde teknik yetkinliklerin yanı sıra iletişim, takım çalışmasına uyum konularında da yüksek temel yetkinlikler aranmaktadır. Çünkü projenin başarısında iletişim kilit bir rol üstlenmektedir.

“ADAY KADIN GİRİŞİMCİ Projesinde proje ekibinin yakalamış olduğu sinerji, güven ve dostluğun ve grup üyelerinin kendi girişimleri esnasında yaşadıkları kötü deneyimleri yeni girişimcilere yaşatmama çabasının hiç şüphesiz projenin başarısında önemi büyüktür. (ABAY, 2007:46)

Yasemin Tural GÜZELKAN/ KAGİDER Yönetim Kurulu Bşk. Yrd.

Projenin yapısı ve kapsamı göz önünde bulundurularak ekipte yer alacak kişi sayısı belirlenmelidir. Çekirdek proje ekibinde proje yöneticisi ve proje sekreteri yer almaktadır. Çalışılan konunun teknik olması ya da uzmanlık gerektirmesi sebebi ile tam zamanlı ya da yarı zamanlı konusunda uzman kişiler ile çalışılması söz konusu olabilir.

Proje kapsamında yapılacak işlere uygun olarak ekibin büyüklüğü belirlendikten sonra, ekip üyelerinin görev ve yetki tanımlarının yapılması gerekmektedir. Ekibin yapısı kurulurken hiyerarşiden uzak, yatay iletişimi esas alan bir yapı kurulması oldukça önemlidir. Proje konusuna ve kapsamına göre proje ekibi üyelerinden beklenen yetkinliklerin belirlenmesi, görev ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması ve ekip içi iletişim planının yapılması gerekmektedir.

Proje yöneticisi ekip üyeleri arasında öncelikle lider rolünü üstlenerek onlardan neyi başarmalarını istediğini iyi anlatmalı ve büyük çaba göstermelerini sağlayacak ortamı oluşturmalıdır. Bunun yanı sıra, planlama, öncelik belirleme, karar verme, kaynak tahsisi, görev verme, izleme, sorun çözme gibi yönetici işlevlerini de yerine getirmelidir. Proje yöneticisi aynı zamanda projenin temsilcisi, sözcüsü, görüşmecisi,

politikacısı, uzlaştırıcısı, cesaretlendiricisi, girişimcisi, projede disiplin sağlayıcı gibi rolleri de başarıyla üstlenmek durumundadır.

Proje yöneticileri iyi takım elamanı olmak, iyi iletişim kurabilmek, zamanı iyi değerlendirmek, iyi motivasyon sağlayabilmek, çatışmaları iyi yönetmek, iyi ikna etmek gibi pek çok konuda iyi olmak zorundadırlar (Martinelli, 2000: 40). Proje ekibinin tüm üyelerinin sahip olması gereken özellikler **Tablo 15**'de sunulmaktadır.

Özellik	Açıklama
Sorumluluk:	Her ekip üyesi projenin sorumlu olduğu bölümünü net bir şekilde bilmelidir.
Koordinasyon:	Ekip üyeleri işi yürütürken, birbirlerine güvenmelidir. Koordinasyon bilgisi etkili bir şekilde beraber çalışmalarını sağlar.
Durum:	Amaçlara ulaşmak için sorunları belirleme ve düzenleyici eylemler yaparken izleme süreci gerekir. Proje ekibi üyeleri proje durum hızına yetişmelidir.
Yetki:	Müşteriler, sponsorlar ve yönetimin aldığı bütün kararlardan haberdar olmalıdır. Proje ekibine işlerin senkronize yapılması için bilgi verilmelidir.

Tablo 15: Proje Ekibi Üyelerinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Sonuç olarak, tüm paydaşların beklentilerinin dengelenebildiği ölçüde projede başarıdan söz edilebilir. Proje yöneticisinin farklı beklentileri karşılamak için getirdiği çözümler, tarafların kazanmasını sağlayacak ve kurulan işbirliğini sürdürülebilir kılacaktır.

“Bulgaristan’daki temel problem kurumlar arasındaki koordinasyon ve işbirliği eksikliğidir. Bizim projemizin en önemli başarısı Veliko Turnovo’nun bir çok kuruluşunu çocuk merkezli bir uygulama ile çocuklara ve gençlere yardım etme ortak amacı etrafında bir araya getirmiş olmasıdır. Bu sadece bizim için değil, bütün bölge için iyi bir derstir. (ABAY, 2007:75)

Teodora Kaleynska/ Risk Altındaki Çocuklar Projesi

- **Fiziksel ve Finansal Kaynaklar;**

Faaliyet planı yapılırken zaman ve sorumluluk boyutunun yanı sıra kaynak ve işbirliklerinin de ana hatları ile öngörü olarak belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü faaliyet bazlı yapılan bütçe sayesinde ihtiyaç duyulan finansal kaynakların planlama aşamasında doğru belirlenmesi yönetim sürecinde de kolaylık sağlayacaktır.

Planlama aşamasında paydaşların yetkinliklerinin bilinmesi ve göz önüne bulundurulması oldukça önemlidir. Çünkü işbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek üzere kaynak temini açısından birbirini destekleyecek bir yaklaşıma ihtiyaç vardır (EFQM, 2010:14).

Yapılan bu değerlendirmenin sonucunda belki de proje için ihtiyaç duyulan kaynaklar işbirliği yapılan kurumların yetkinlikleri ile karşılamak da mümkün olabilir. Örneğin Belediye'nin gider kalemleri arasında catering hizmeti, ulaşım vb. konular yer almaktadır. Belediye işbirliği ile kurgulanan bir projede ilgili hususlarda belediyenin katkısını talep etmek mümkündür.

Finansal kaynakların en iyi biçimde etkili ve verimli kullanılması için planlamanın yanı sıra kontrol, raporlama ve gözden geçirme süreçleri tasarlanmalıdır. Diğer taraftan donanım ve malzemeleri içeren maddi varlıkların en uygun biçimde kullanımını, yaşam çevrimleri süresince etkili biçimde yönetimini ve fiziksel güvenliğini sağlamak gerekmektedir (EFQM, 2010: 14).

2.5 UYGULAMA ve HALKLA İLİŞKİLER

Projelerin başlangıçta öngörüldükleri gibi tam anlamıyla uygulanması, olası sorunlar ve potansiyel riskler nedeniyle oldukça güçtür. Proje yönteminin başarısız olması ya da projenin içinde bulunduğu koşulların değişmesi halinde projede değişikliğe ihtiyaç duyulur. Karar alma sürecinde yer alan organizasyonun ya da yöneticilerin bilgilendirilmesi ve yönetim stratejisi veya planlarda yapılacak değişikliklerin üretilmesi için gerekli olan verinin toplanmasını ve analizini sağlar. (Öztürk: 2004)

“Sumadija Sivil Ağı projesinde alınan bir ders de, sahaya çıkıldığı aşamada projenin her halükarda onaylanan tekliftekine göre değişikliklere uğrayacağı öngörüsü olmalıdır. Bu değişiklikler sadece zamanlama açısından olmayabilir. Ülkedeki acil durum, takvimimizi en az iklim koşulları kadar etkiledi. Ama örneğin kamuoyu oluşturma biçimimiz tamamen yerel koşullarca belirlendi. Eğitimlerimizin içeriğinin bile sahada değiştiği oldu (ABAY, 2007:108)

Vladimir Paunovic / STK Binyılı Koordinatörü

Uygulama aşamasında proje koordinatörü başta olmak üzere proje ekibinin kilit ve belirleyici sorumlulukları bulunmaktadır. Proje ekibinin uyumu ve aralarında kurulan sağlıklı iletişim tüm işleyişe etki etmektedir. Doğru planlama işleyiş ve iletişim konusunda da rehberlik niteliği taşımaktadır. Tüm proje ekibi üyeleri tarafından proje faaliyet planı esas alınarak tüm adımlar gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Projenin uygulanması aşamasında tüm paydaşlarla açık, şeffaf ve güvene dayalı iletişim kurulması esastır.

Proje kapsamında birden fazla kurumun işbirliği söz konusu ise, proje faaliyetlerine başlamadan önce bir ön hazırlık toplantısı yapılarak, tanışma ortamı yaratılması, işlerin programlanması ve görevlerin paylaşılması, ayrıntıları ile ele alınması büyük kolaylık sağlamaktadır. İlerleyen aşamada proje iletişim planına uygun olarak proje ekibinin, alt çalışma gruplarının (teknik, idari, mali) ve araştırma gruplarının belirlenen aralıklarla bir araya gelmesi, çalışmaları birbirlerine aktarmaları oldukça önemlidir. Söz konusu toplantıların proje sekreteri tarafından tutanak haline getirilmesi, katılımcıların listesine imzalarının alınması, toplantı sonrası kararların ilgili taraflara gönderilmesi sağlıklı bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Bu toplantılara proje uygulama sürecinde belirli aralıklar ile devam edilmeli, gelişme ve faaliyet planına uyum konusunda ilgili taraflar bilgilendirilmelidir. Proje uygulama sürecinde proje takvimi ve diğer hususlardaki değişiklik ve güncellemelerden ilgili tarafların ivedikle bilgilendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle güvene dayalı bir işbirliğinin kurulması mümkündür.

Proje kapsamında yapılan tüm çalışmaların kanıt değeri taşıyan belgeler ile desteklenmesi amacıyla; etkinlik fotoğraflarının çekilmesi, yapılan her toplantı için tutanak hazırlanması, imza listeleri, raporlardan bir fazla kopya basılması ve tüm bu dokümantasyonun düzenli bir yaklaşım ile arşivlenmesi gerekmektedir. Proje yürütülürken benzer proje deneyimlerinden yararlanmak ve ilgili ekipler ile iletişim içerisinde olmak hem sinerjinin sağlanması hem de deneyimlerin paylaşılması açısından oldukça önemlidir.

“Projenin uygulanması sırasında çalıştığımız bölgedeki diğer kuruluşlar ya da programlarca gerçekleştirilen çalışmaları izlemeye özel önem verdik. Aynı amaca yönelik tekrar niteliğindeki işler, sadece kaynak ve zaman israfına neden olmakla kalmaz, yerel halkta bir yorgunluk sorunu da yaratmaktadır. Bu nedenle örneğin İsveç örgütünün yürüttüğü proje ile koordinasyon içinde olaya özen gösterdik. Onlar bölgede “kanaat önderleri”ni belirlemiş ama herhangi bir eğitim vermemişlerdi. Biz onların belirlediği kanaat önderlerine eğitim verdik. (ABAY, 2007:109)

Vladimir Paunovic / STK Binyılı Koordinatörü

Projenin uygulama aşamasında hazırlık ve tasarım sırasında öngörülme riskler olabileceği gibi öngörülme fırsatlar da çıkabilir. Örneğin, çalışma konusu ile ilgili ulusal çapta başlayan bir kampanyanın varlığı. Bu sebeple proje yönetimi tarafından ilgili taraflar ile sağlıklı iletişim kurulması ve onların karar alma süreçlerine dahil edilmesi oldukça önemlidir. Öngörülme olumsuz bir durum karşısında kesin bir yaklaşım sergilenmelidir. Konu üzerinde önce proje ekibi bünyesinde bir değerlendirme yapılarak çözüm bulunmalı, yenilik ve değişikliklere açık olan bir yaklaşım benimsenmelidir.

“Evlerde iyileştirme modelleri kurulmaya başlandığı zaman, toprak gövdeli soba, odun yakmak ve yemek pişirmek için çok verimli bir yöntem iken, köylülere göre bu soba yaşam koşullarında geri bir adımdı. Bu sorun farklı müşteriler için farklılaşan ürünler tasarlanması ile çözüldü. (ABAY, 2007:93)

Sjoerd Nienhuys / Ağa Han Vakfı Bina ve İnşaat Güçlendirme Programı Direktörü

Proje bütçesi gözden geçirme çalışmaları kapsamında harcamaların bütçenin ne kadar üstünde ya da altında olduğu saptanmalıdır. Eğer öngörülmemiş bir harcama zorunluluğu ortaya çıkarsa ya da bir kalemdeki harcamanın gereksizliği ortaya çıkarsa bu durum fon kuruluşuna aktarılmalı ve kalemler arasında aktarım yapılabilmesi için izin istenmelidir.

Proje faaliyetlerinin uygulanması aşamasında da çok önemli noktalar bulunmaktadır. Çünkü hedef kitleniz ne kadar iyi planladığınızdan daha çok ne kadar iyi uyguladığınız ile ilgilenmektedir. Halkla İlişkiler faaliyetlerin hayata geçirilmesinde beklenen faydanın yaratılması için, dikkat edilmesi ve uyulması gereken bir çok husus bulunmaktadır. Söz konusu hususları faaliyet bazlı olarak incelemek mümkündür (SGP: 2006).

Halkla İlişkiler Yöntemleri ve Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Medya ile İşbirliği:

- Medyanın ilgisini konuya çekmeye çalışmak,
- Proje konusu ile ilgili olan medya çalışanlarını ve köşe yazarlarını belirlemek, onlarla ilişkileri sürekli tutmak,
- Medya iletişim listesini sürekli güncel tutmak,
- Her türlü olumsuz durum karşısında karşısında soğukkanlılığınızı korumak,
- Projeye ya da kuruma yapılmış eleştirileri gözden geçirip, değerlendirmeyi ihmal etmemek,

Basın Bülteni Hazırlanması:

- Bülteni hazırlanacak konunun haber niteliğinin olmasına dikkat etmek,
- Bültende haberi 5N ve 1K (Ne, Nerede, Ne zaman, Ne için, Nasıl, Kim) kuralına uygun olarak hazırlamak,
- Bülteni açık, kısa, anlaşılır ve ilgi çekici hazırlamak, teknik ayrıntılardan kaçınmak,
- Bülten kapsamında proje ortaklarını ve sponsorları doğru şekilde anmak,

- Toplantı daveti söz konusu ise açık adres, saat ve irtibat kurulacak kişi gibi temel bilgilere yer vermek,
- Bülten gönderildikten sonra, ulaşıp ulaşmadığını takip etmek,
- Çıkan haberleri takip ederek haberin yayınlanmasının yanı sıra içerik kontrolü yapmak ve haberi iki kopya olarak saklamak,
- Haber başarılı şekilde yayınlandı ise haberi yapan kişiye teşekkür etmek.

Basın Toplantısı Düzenlenmesi:

- Toplantıyı proje ortakları ile birlikte düzenlemek ve toplantı sırasında onları tanıtmak,
- Toplantı yerini konuyla ilgili ve uyumlu seçmek,
- Toplantı saatini haberin baskıya yetişmesini sağlayacak şekilde belirlemek,
- Toplantı günü medyanın tüm dikkatini çekecek önemli bir gündem olmamasına dikkat etmek,
- Toplantıda önce toplantı yerini kontrol etmek, konuşmacılar, diğer katılımcılar ve basın mensuplarının oturacakları yerleri belirlemek,
- Toplantı duyurusunu basın mensuplarına birkaç gün öncesinden bildirmek ve katılım teyidi almak,
- Toplantıda konuşacak kişinin konuya hakim, tüm sorulara karşı duyarlı davranacak ve etkin cevaplar verebilecek bir kişi olmasına dikkat etmek,
- Sunuşlar için 5-10 dk, soru ve cevaplar için en fazla 30 dakika ayırmak,
- Toplantıda medya mensuplarına dağıtmak üzere basın duyurusu, ek bilgiler, sunuş / konuşma metinleri, görsel malzemeler içeren bir basın kiti hazırlamak,
- Medya mensupları için boş kağıt ve kalem tedarik etmek,
- Toplantı öncesinde en geç 1/2 saat öncesinde salonda olmak, ikramları, oturma masa ve ses düzenini kontrol etmek,
- Konuşmacının salona vaktinde ulaşmasını sağlamak,
- Gerekiyorsa medya mensuplarının toplantı yerine ulaşmasını organize etmek.

Görünürlük Faaliyetleri ve Basılı Materyal Hazırlanması:

- Proje konusuna uygun olarak görsel kimlik çalışması yaptırmak ve tüm materyalleri ona uygun olarak tasarlamak,
- Basılı materyal oluştururken hedef kitlenin önceliklerini dikkate alarak basılı materyalin türünü belirlemek,
- Proje ve çalışmaların tanıtımında tüketilen ve atılan basılı malzeme yerine, kullanılan, saklanan malzemeler üretmek (Örn: Duvar ve masa takvimleri),
- Dağıtım stratejisini hazırlamak ve baskı adedini belirlemek,
- İçerik hazırlanırken, proje dışında ilgilenen kişilerin görüşlerini almak ve içeriğin hedef kitleye uygunluğunu kontrol etmek,
- İçerikte kaynağı bilinmeyen fotoğraf, çizim ve bilgiye yer vermemek,
- İçerik metninin akıcı, düzgün ve anlaşılır olmasını sağlamak, alıntı var ise dipnot olarak bilgi vermek,
- Kullanılacak her türlü fotoğraf ve logonun yüksek çözünürlükte olmasını sağlamak,
- Baskı öncesinde iyi kalitede çıktı alarak metin, netlik, renk gibi nitelikleri gözden geçirmek. Ayrıca proje yürütücü ve ortaklarının logolarının duyuruda eksiksiz biçimde yer almış olmasının ve diğer teknik özelliklerin kontrolünü yapmak,
- Matbaaya baskıya gönderirken işin ölçü, miktar, renk, kırım, cilt, dikiş özellikleri, kağıt cinsi, gramajı bilgilerini net olarak iletmek (Örn: A4 boyutunda broşür, 2 kırımlı, 4 renk, 2000 adet, 90 gr geri dönüşümlü kağıda),
- Basılacak işin renkli ve birebir çıktısını da örnek olarak matbaaya iletmek,
- Matbaa baskı programını sormak ve işin teslim süresini öğrenmek.

Etkinlik Düzenlenmesi:

- Etkinlik amacını belirlemek ve ekip kurarak görev paylaşımı yapmak,
- Amaca uygun salon ve konuşmacı / moderatör belirlemek,
- Konuşmacı ve moderatörün ulaşım, transfer ve konaklamasını planlayarak gerekli bilgilendirmeleri yapmak,

- Etkinlik öncesi, esnası ve sonrasında yapılacak işlemleri içeren bir iş planı yaparak kontrol listesi oluşturmak ve gelişmeleri güncel olarak not almak,
- Hedef kitleyi belirlemek, uygun duyuru planı yapmak ve davet ederken gün, saat, yer konusunda açık bilgi vermek, gerekirse harita kullanmak,
- Etkinlikten 1 veya 2 gün önce hatırlatma duyurusu yapmak,
- Etkinlik salonunun kolay bulunması için gerekli yönlendirmelerin bulunmasını sağlamak,
- Etkinlik günü katılımcılara konu, içerik ve roller konusunda bilgi vermek,
- Etkinlik malzemelerini, katılımcı imza listeleri, yaka kartları, tahta kalemleri, renkli kalemleri, bilgisayar, barkovizyon, post-itleri temin etmek,
- İmza listesi hazırlamak ve etkinliğe katılan katılımcılardan imza almak,
- Etkinlik fotoğraf ve video çekimini doğru planlamak ve görevlendirme yapmak,
- Etkinlik saatinden 1 saat önce salonda olmak ve gerekli hazırlıkları tamamlamak,
- Etkinliğe başlamadan önce salonda hafif bir müziğin çalmasını sağlamak,
- Takdim ve konuşma metinlerini yazılı olarak hazırlamak, konuşma kartlarına basmak.

Raporlama Yapılması:

- Kolay okunur ve anlaşılır bir rapor hazırlamak,
- Proje teklif dökümanını rehber ve referans alarak raporlama içeriğini oluşturmak,
- Proje faaliyetlerini proje teklifindeki faaliyet numaraları ve başlıklara uygun olarak, tarih ve ilgili kanıtları belirterek kaleme almak,
- Hikaye anlatmak yerine öz bilgi veren, eksiksiz ve düzenli bir rapor sunmak, maddeleme ve tablolara yer vererek algıyı kolaylaştırmak,
- Mali raporda gösterilen tüm harcamaları fiş, fatura, tutanak gibi belgeler ile desteklemek, harcama dökümlerinde mümkün olduğu kadar detay açıklama eklemek,

- Faaliyet veya bütçede değişiklik öngörülüyor ise, raporun ilgili kısmında belirtmek ve nedenlerini açıklamak,
- Fotoğraf, toplantı tutanağı, katılımcı listesi, araştırma ve her türlü görsel malzemeyi raporun içinde değil EKLER olarak belli bir düzen içerisinde sunmak.

Arşivleme Yapılması:

- Proje kapsamında yürütülen tüm etkinliklere, çalışmalara ve toplantılara ait dokümanları, raporları, saha çalışmalarını, fotoğraf ve video görüntülerini, gazete haberlerini, duyuruları, basılı materyalleri ve mali harcamalara ait belgeleri arşivlemek,
- Arşiv dosya planını yapmak, sırtlıkları standart hazırlamak,
- Her dosyanın içeriğinin kapak sayfasında görülerek takip edilmesini sağlamak,
- Basılı materyallerden en az 3 adet saklamak,
- Gazete ve dergilerde yayınlanan proje haberlerini kesmeden arşivlemek,
- Arşivlenen doküman ve bilgilerin bütünlük, erişebilirlik ve gizliliğini güvence altına almak.

Sponsor Desteği Sağlanması:

- Proje konusuna uygun ve güvenilirliği araştırılmış “potansiyel sponsor listesi” oluşturmak,
- Proje konusu, amaç, hedef kitle, görünürlük faaliyetleri, destek türleri ve kapsamı hakkında bilgi ve görselleri içeren sponsor dosyası hazırlamak,
- Projeyi sponsorlara iyi tanıtmak ve yetkililerini proje alanlarına davet etmek,
- Sponsorlar ile kurulan ilişkide çok akademik ve teknik bir dil kullanmamak,
- Sponsor şirketin/kuruluşun iletişim prensiplerini öğrenmek ve tüm resmi iletişimin yazılı olmasına dikkat etmek,
- Proje ekibinde sponsorlardan sorumlu kişiyi belirlemek ve sponsorların karşısında her zaman aynı yetkili ve bilgili kişinin olmasını sağlamak,
- Sponsor şirketin basında çıkan haberlerini takip etmek,

- Sponsorlar ile yazılı anlaşma yapmak ve kurumun sponsoru eleştirme hakkını saklı tutmak,
- Sponsor ya da fon kuruluşu ile yapılacak anlaşmada logo kullanımı, basın ilişkileri, kamuoyu duyuruları konularında birlikte hareket edileceğini belirtmek,
- Sponsor şirket/kuruluşun çalışmaları hakkında basına bilgi vermekten kaçınmak ve ilgili kişiye yönlendirme yapmak.

Yukarıda bahsi geçen tüm hususlar Küresel Çevre Fonu (GEF) ile yürütülen Küçük Destek Programı (SGF) kapsamında Türkiye’de hayata geçen 8 adet ulusal projeden elde edilen deneyimler sonucunda hazırlanmıştır. Tüm maddelerde bahsi geçen hususlar proje uygulama sürecinde birebir deneyimlenmiş ve en doğru yaklaşım olarak tavsiye edilmiştir.

2.6 İZLEME ve DEĞERLENDİRMEDE HALKLA İLİŞKİLER

Proje izleme, bir projenin hedefi yönünde gelişimini ölçmek üzere sürekli olarak bilgi ve veri toplama sürecidir. İzleme, proje ekibi ve ortaklarına bir projenin planlanan şekilde gelişip gelişmediği konusunda geri bildirimler verir. Düzenli raporlama ve geri bildirim mekanizmaları ile izlemede elde edilen bilgilerin, proje değerlendirmede rol oynaması sağlanır.

Bir projenin başarısı, yarattığı etkinin yanı sıra, “zaman”, “maliyet” ve “nitelik/nicelik” olmak üzere üç alanın etkin yönetilmesi ile kurulan dengeyle de değerlendirilmektedir. Bu üç unsura her zaman eşit şekilde ağırlık verilemeyebilir. Bu, daha çok içinde bulunulan koşullara göre proje yürütücülerinin vermesi gereken bir karardır. Değerlendirme, yaratılmak istenen etkinin veya dönüşümün ölçülmesidir. Yaratmak istediğiniz dönüşüm için “doğru projeyi mi yapıyoruz?”, “bu projede yapılanlar doğru şeyler miydi?” sorularının cevapları, değerlendirme sonucunda ortaya çıkar.

Değerlendirme çalışmaları genel olarak projenin ortalarına doğru, proje sonunda ve proje tamamlandıktan belli bir süre sonra gerçekleştirilebilir. Projenin öngördüğü, mantıksal çerçevede de açıkça belirtilen dikey mantığın gerçekleştiğini göstermek de, değerlendirmenin bir parçasıdır. Bunun yanı sıra hedef grup ve ortaklarımızın

gerçekleştirilenlerle ilgili deneyimleri de değerlendirmeye dahil edilebilir. Hissettikleri ihtiyaçlar temelinde ve zaman içinde ortaklar ve yararlanıcılar değişimi değerlendirebilirler. Özellikle hedef grupların deneyimleri, bu projeden sonra gerçekleştireceğiniz projeler için önemli bir bilgi kaynağı olacaktır.

Bu deneyimleri değerlendirmenin bir parçası yapabilmek için, "faaliyetlerden nasıl bir tecrübe edindiler?", "bu tecrübenin yaşamları üzerinde nasıl bir etkisi oldu?" gibi sorulara verilecek yanıtlar yol gösterici olacaktır.

İzleme ve değerlendirme için bilgi toplama yöntemleri birincil ve ikincil kaynak olarak ayrılmakta ve farklılık göstermektedir. Birincil kaynaklar sadece izleme ve değerlendirme için toplanmış bilgilerden oluşur. Doğrudan gözlem, anket, mülakat, toplantılar, odak grup toplantıları, derinlemesine görüşme gibi farklı yöntemler yoluyla birincil kaynaklar oluşturulabilir. Projenin gerekçelerini açıklarken de kullanabileceğiniz ikincil kaynaklar ise, yarattığınız dönüşümle ilgili olarak da kullanılabilir.

Bu kaynaklar; resmi belgeler, kalkınma planları, sosyolojik ve demografik araştırma raporları, proje için referans olabilecek belgeler, faaliyet raporları ve durum analizlerinden oluşabilir. Yapılan değerlendirmelerde ilgililik, etkinlik, etkililik, etki ve sürdürülebilir olmak üzere kullanılan 5 ölçüt **Tablo 16**'da temel sorular ve zamanlama başlıkları ile sunulmakta olup; projelerin etkililiğinin değerlendirmesinde kullanılabilecek temel odak noktaları ve değerlendirme soruları **Tablo 17**'de sunulmaktadır:

Kriter	Temel Sorular	Zamanlama
İlgililik	- Proje paydaşlar ve hedef grup tarafından ortaya konulan ihtiyaçları başarılı bir şekilde ele alıyor mu? - Projenin hedefleri ulusal, bölgesel ve yerel politika ve öncelikleri karşılıyor mu?	Uygulama öncesi ve boyunca
Etkinlik	- En uygun uygulama yöntemi kullanıldı mı ve kullanılan yöntem maliyet etkin mi? - Proje girdileri ekonomik olarak kullanıldı mı ve öngörülen çıktılar üretilebildi mi?	Uygulama boyunca
Etkililik	- Proje faaliyetleri, genel ve özel amaçlara ulaşılmasına ne kadar katkı sağladı? - Sorunların çözümü ve katma değer yaratmada başarılı oldu mu?	Uygulama tamamlanmadan hemen önce ya da tamamlandıktan hemen sonra
Etki	- Proje sonucunda paydaşlar ve hedef gruplar üzerine ne tür etkiler oluşturuldu? - Bu doğrudan etkiler dışında dolaylı, yan etkiler ya da beklenmeyen etkiler de oldu mu?	Uygulama sonrası
Sürdürülebilirlik	- Projenin etkileri ve sonuçları sorunların sürdürülebilir çözümünü sağlayabildi mi? - Projede üretilen pozitif çıktıların proje bitiminden ne kadar süre sonra tamamlanması bekleniyor?	Uygulama sonrası

Tablo 16: Değerlendirme Kriterleri için Kullanılan Sorular ve Zamanlama (European Commission, 2006d)

Odak	Değerlendirme Soruları
Çıktı ve sonuçlar	• Planlanan çıktılar ne düzeyde elde edildi? • Bu çıktıların kalitesi ne düzeyde? • Göstergelere ilişkin veriler toplandı mı? • Projenin çıktıları ile sonuç ve etkilerine ilişkin yeterli bilgiyi içeriyorlar mı? • Göstergeler tespit edilen ihtiyaçlara göre değiştirildi mi? • Proje hazırlığında öngörülmeven olumlu ya da olumsuz çıktılar oluştu mu? • Bu çıktılar projenin genel amaçlarını ve başarısını ne yönde etkiledi?
Proje Yönetimi	• Faaliyet planında ya da bütçede projenin genel amaçlarını etkileyebilecek büyük değişiklikler yapıldı mı? • Sonuçları ne yönde gerçekleşti? • Kurumsal kapasite arttırımına ilişkin bir ilerleme sağlandı mı?
Sürdürülebilirlik	• Mali kaynak bittikten sonra proje devam ettirilecek mi? • Proje sahibi ve ortakları projenin genişletilmesini, yenilenmesini istiyor mu? • Proje hedef kitlenin ihtiyaçlarını uzun dönemde karşılayabilecek mi? • Proje sonucunda elde edilen sistem, altyapı ya da kurumsal kazanımların devamlılığı için gerekli işletme maliyetleri ile insan kaynağı ihtiyacını karşılayabilecek mi?
Alternatif Yöntemler	• Projeye konu olan sorun, ihtiyaç ya da potansiyeli karşılamak üzere daha etkili bir yöntem geliştirilebilir miydi? • Projenin ortaya koyduğu müdahale stratejisi hala geçerli mi, proje süresince değişikliğe uğradı mı? • Değişiklikler yapıldıysa sonuçları ne yönde oldu?

Tablo 17: Etkililik Değerlendirmesinde Odaklar ve Değerlendirme Soruları
(Sarı, 2010)

Etkililik değerlendirmeleri; hazırlık, uygulama, analiz, karar ve sonuçların yaygınlaştırılması olmak üzere beş aşamada yürütölmektedir. Söz konusu süreçte nicel ve nitel değerlendirme yöntemleri birlikte ele alınmakta ve bu yöntemlerin hayata geçirilmesi için çeşitli değerlendirme araçları kullanılmaktadır. Saha ziyaretleri, performans göstergeleri ve uzman görüşleri bu kapsamda en sık başvurulanan araçlardır. Değerlendirme araçlarının proje özelinde uygulanabilirliği ve etkinliği **Tablo 18**'de karşılaştırılmıştır.

Bu karşılaştırma tablosu dikkate alınarak bütönsel bir yaklaşım ile değerlendirme araçlarının seçilmesi, projenin nesnel bir biçimde değerlendirilmesine olanak yaratmaktadır.

	Avantajlar	Dezavantajlar
Anketler	• Tanımlayıcı (descriptive) verilerin toplanmasındaki başarı, • Farklı konularda aynı karakterde veri toplanabilmesi, • Kullanımı görece daha ucuz, • Birçok yazılım ile analiz edilebilir.	• Anket raporu ile değerlendirme raporunun çelişme olasılığı, • Genel ama derinlikten yoksun sonuçlar üretmesi, • Projenin özel şartlarına ilişkin yeterli bilgi sağlamaması.
Mülakatlar	• Çeşitli veriler, detaylar ve yeni bakış açılarını elde eder, • Paydaşlarla yüz yüze iletişime imkan tanır, • Detaylı incelemeye izin verir, • Anketöre proje özelinde veri alma esnekliği tanır.	• Çok zaman alması, • Konusunda uzman anketörlere ihtiyaç duyulması, • Esnekliğin yol açabileceği tutarsızlıklar, • Analiz edilmesi zor geniş kapsamlı bilgi toplanması.
Gözlemler	• Proje ekibinin davranışlarına ilişkin doğrudan bilgi edinme imkanı sunar, • Değerlendiricinin mevcut durumunu ve şartlarını içeriden tanımlamasını sağlar, • Planlanmayan sonuçların tespitini kolaylaştırır, • Esnek ve serbest uygulama imkanı tanır.	• Pahalı olması ve çok zaman alması, • İyi eğitilmiş ve bilgili gözlemci ihtiyacı, • Proje sahiplerinin gözlem sırasında en iyiyi gösterme çabası.
Örnek olaylar	• Sebepler ve sonuçlar arasındaki ilişkinin net bir şekilde incelenebilmesi, • Örnek bazında genel çerçevenin tüm detayı ile anlaşılabilmesi.	• Proje alanında uzman ve raporlama yeteneği yüksek personel ihtiyacı, • Zaman ve kaynak ihtiyacının fazla olması, • Doğru örneklerin seçilmeme riski.
Uzman görüşü	• Ucuz ve hızlı bir şekilde veri toplar, • Nesnel verilere ulaşmada zorluk yaşandığı durumlarda veri temini, • Bilgi sistemlerine kolayca dahil edilebilir.	• Öznellikten kaynaklanan veri güvenliği sorunu, • Uzmanların bilgi düzeyleri, uzmanlıkları ve değerlendirme yöntemleri arasındaki farklılıklar.

Tablo 18: Değerlendirme Araçlarının Avantaj Karşılaştırması
(National Science Foundation, 2002: 29)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRNEK PROJE İNCELEME

3.1 PROJENİN TANIMI:

“SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA YOLUNDA SANAYİ KURULUŞLARINDA ÇEVRE BİLİNCİNİN OLUŞTURULMASI PROJESİ”

Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) faydalanıcısı ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın (UNDP) uygulayıcısı olduğu “Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Programı” Avrupa Birliği (AB) fonlarından desteklenerek 2006-2008 yılları arasında yürütülmüştür. Programın ana amacı 2002 yılında Johannesburg’da düzenlenen "Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi Uygulama Planı" doğrultusunda ve Avrupa Birliği 6. Çevre Eylem Planı ile uyum içerisinde olmak üzere, sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin Türkiye’nin makro- ekonomik ve sektörel düzeyde üretilen ulusal ve bölgesel kalkınma planlarıyla bütünleştirilmesine katkı sağlamaktır. Ulusal, toplumsal ve yerel düzeyde tanımlanan proje hedefleri arasında sürdürülebilir kalkınma kavramının ve bilincinin yaygınlaştırılması doğrultusunda, bireysel hedef gruplarına da söz konusu proje kapsamında yer verilmiştir. Ulusal düzeyde sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin karar verme süreçlerinde dikkate alınarak uygun stratejilerinin saptanabilmesi için, ilgili bakanlık ve kurum temsilcilerinin yer aldığı katılımcı bir tartışma platformu oluşturulmuştur (DPT, UNDP, EU, 2007).

Sürdürülebilir kalkınma konusunda uzmanlığın artırılmasına yönelik bu çalışmalara; toplumsal, yerel ve bireysel düzeylerde de açılım kazandırılarak, sürdürülebilir kalkınmanın uygulanabilirliğini gösterecek projelerin desteklenmesi ve ilgi gruplarının bilinç düzeylerinin yükseltilmesi ön görülmüştür. Bu yaklaşım bir program çatısı altında yürütülerek, Merkezi Finans İhale Birimi tarafından açılan hibe çağrısına başvuran projelerin arasından toplam 23 proje hibe desteği almaya hak kazanmıştır.

Ege Bölgesi Sanayi Odası tarafından yürütülen “Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi”, söz konusu program kapsamında destek almaya hak kazanarak 23 projenin arasında yer almıştır.

Söz konusu proje kapsamında Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO); Ege Üniversitesi Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ile işbirliği sağlayıp, EBSO Çevre Komitesi, EBSO Üniversite Sanayi İşbirliği Koordinasyon Kurulu, Aliğa, İzmir Atatürk, Kemalpaşa ve Tire Organize Sanayi Bölgeleri'nin desteğini almıştır. Proje kapsamında; Aliğa, İzmir Atatürk, Kemalpaşa ve Tire Organize Sanayi Bölgeleri'nin ve bu bölgelerde tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar alanında faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarına yönelik veri toplama çalışması yapılmış, eğitim faaliyetleri düzenlenmiş ve AB uyum sürecinde çevre mevzuatına uyum sağlamalarına katkıda bulunmaları amaçlanmıştır.

Sanayi Kuruluşlarının ihtiyacına uygun eğitim seminerlerinin organize edilmesi ve daha iyi hizmetlerin sunulması için ön veri toplama çalışmasının yapılması planlanmıştır. Projenin ilk aşamasında uzmanlar tarafından hazırlanan anket formu ile yapılan veri toplama çalışmasında; üretim tesislerinin ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi) uygulama seviyeleri, kullandıkları teknolojilerin en uygun teknikler açısından analizi, bu konudaki bilinç düzeyleri, çevre ile ilgili direktifler ve özellikle EKÖK direktifi hakkında firma ve OSB çalışanlarının bilgi seviyeleri tespit edilmiştir.

EBSO bünyesinde oluşturulan Çevre Eğitim Merkezi tarafından, Sanayi Kuruluşları ve Organize Sanayi Bölgesi çalışanlarına; Çevre Mevzuatı, ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi), Atık Yönetimi, AB Direktifleri ve En Uygun Teknolojiler (BAT) konularında ücretsiz eğitimler ve bilgilendirme seminerleri düzenlenmiştir. Sanayicinin ihtiyacı göz önüne alınarak EBSO tarafından hayata geçirilen bu projenin bitiminde kurulan ÇEVRE MERKEZİ'nin, EBSO Çevre Komitesi'nin koordinasyonunda çalışmalarına devam etmesi ve AB uyum sürecinde mevzuata uyum sağlamaları konusunda sanayi kuruluşlarına rehberlik etmesi planlanmıştır.

Proje hakkında özet bilgi **Tablo 19'**da sunulmaktadır.

Projenin Türü	Eğitim, seminer, bilgi paylaşımı, eğitim merkezi oluşturulması, veri toplanması ve paylaşımı	
Projenin Süresi	12 Ay	
Projenin amaçları	Genel Hedef(ler): Ege Bölgesi'nde Sanayinin Çevreyi Kirletme Oranının Azalması.	
	Özel Amaç(lar): Ege Bölgesi'nde bulunan 4 Organize Bölgesi'nde Tekstil, Gıda, Metal İşleme, Organik ve inorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarının AB uyum sürecinde mevzuata uyum sağlamasına katkıda bulunmak.	
Ortak(lar) ve Yasal Statüleri¹	Ege Bölgesi Sanayi Odası (Meslek Kuruluşu)	
İştirakçi Kurum	Ege Üniversitesi Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi	
İşbirliği yapılan diğer kurumlar	EBSO Çevre Komitesi EBSO Üniversite Sanayi Koordinasyon Kurulu İl Çevre ve Orman Müdürlüğü TMMOB Çevre Mühendisleri Odası İzmir Şubesi Tire Belediyesi	İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB) Aliğa Organize Sanayi Bölgesi Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi Tire Organize Sanayi Bölgesi
Hedef grup(lar)	İzmir çevresinde bulunan 4 Organize Sanayi Bölgesi'nde (Kemalpaşa, Tire, Atatürk Organize-Çiğli ve Aliğa) tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar alanında faaliyet gösteren 150 sanayi kuruluşu, hedef gruptaki kuruluşların çalışanları (250 kişi) ve Organize Sanayi Bölge Müdürlükleri çalışanları (50 kişi)	

Nihai Faydalanıcılar	İzmir ve çevre ilçelerde yaşayan halk
Beklenen Sonuçlar	- Sanayi-Organize Sanayi Bölge Müdürlükleri-EBSO Çevre Komitesi arasında koordinasyon sağlayarak sanayinin çevre konusunda sürekli olarak bilgilendirilmesi sağlanacak, - Ege Bölgesi'ndeki 4 OSB'nin Çevreyi kirlenme düzeyi tespit edilerek bundan sonraki çalışmalarda da bilgi kaynağı oluşturacak bir "veri tabanı" oluşturulacak, - Ege Bölgesi'nde bulunan 4 OSB'de kimya, tekstil, gıda, organik ve inorganik kimyasallar sektöründe faaliyet gösteren 150 sanayi kuruluşunda görev alan 250 çalışanın çevre konusunda bilinç seviyeleri arttırılacak, - Sanayi kuruluşu ve organize sanayi bölgesi müdürlüğü çalışanlarından toplam 275 kişinin Türkiye'de geçerli çevre mevzuatı, atık yönetimi, çevre kalite sistemleri, AB Direktifleri ile En Uygun Teknikler (Best Available Techniques) konularında bilgi seviyeleri arttırılacak, - Organize Sanayi Bölgelerinin ve sanayi kuruluşlarının Çevre Yönetim Sistemleri kapasiteleri arttırılacak.
Temel Faaliyetler	-EBSO bünyesinde Çevre Eğitim Merkezi'nin kurulması, -Veri tabanı oluşturma çalışmaları, -Mevcut durum hakkında bilgilendirme yapılması, -Atık Yönetimi eğitimi, -ISO 14001 eğitimi, -AB Direktifleri ve En Uygun Teknikler (BAT) konusunda bilinçlendirme.
Büyük Ölçekli Projelerin Kapsadığı Bölge	Türkiye, Ege Bölgesi, İzmir'in 4 İlçesi (Çiğli, Kemalpaşa, Tire, Aliaga)

Tablo 19: Proje Özet Bilgi Tablosu

3.2 PROJE YÖNETİMİ SÜRECİNDE KULLANILAN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

3.2.1 Durum Analizi

3.2.1.1 Sorun analizi

Avrupa Komisyonu tarafından Türkiye için 2003 Yılı İlerleme Raporu'nda; endüstriyel kirlilik ve risk yönetimi, hava kalitesi, atık yönetimi, su kalitesi, doğanın korunması konularında tam uyum ve uygulama için daha fazla çaba harcanması gerektiği belirtilmiştir. 2004 Yılı İlerleme Raporu'nda ise bazı ilerlemelere rağmen, AB çevre müktesebatının iç hukuka aktarılmasının genel olarak düşük seviyede kaldığı, ayrıca uygulama ve yürütmedeki zayıflıkların hala büyük endişe kaynağı olduğu ifade edilmiştir.

Aynı raporda, AB müktesebatına yönelik ilerleme sağlamak için özellikle yatay mevzuat, hava kalitesi, atık yönetimi, su kalitesi, doğa koruma, endüstriyel kirlilik ve risk yönetimi alanlarında, AB müktesebatının iç hukuka aktarılmasına ve uygulanmasına yönelik olarak daha fazla çabaya gerek duyulduğu, çevre politikasının uygulanmasında yer alan idareler arasındaki koordinasyon mekanizmalarının ve idari kapasitenin güçlendirilmesi için de özel dikkat gerektiği belirtilmiştir.

Avrupa Birliği (AB) üyeliği için bir Aday Ülke olan Türkiye'nin sanayicilerinin Katılım Ortaklığı Uyumlaştırma Süreci'nde çevre müktesebatının (mevzuat) uygulanması için detaylı, spesifik bir programın benimsenmesi dahil, kısa vadeli hedefler ortaya koyacak bir çalışma yapması gerekmektedir. Uyumun yıllık maksimum maliyeti AB'ye yeni üye olmuş ülke verileri dikkate alındığında her yıl için 3,000 milyon Euro olması beklenmektedir. Eğer tam uyum sağlamak için zaman dilimi kabul edilemez bir düzeyde uzatılırsa, daha yüksek uyum maliyetlerinin daha yüksek finansman gerektireceği açıktır. AB ve UFK (Uluslararası Finans Kurumu) fonları orantılı olarak yükselmeyeceğinden ve devlet fonları kısıtlı olduğundan, uyum maliyetlerinin artmasıyla daha yüksek özel sektör girdisine ihtiyaç duyulması muhtemeldir.

Proje teklifini hazırlamadan önce 70 sanayi kuruluşu ile yapılan çalışmada yönetmelik ve direktifler hakkında bilgi sahibi olmadıkları, bu yönetmelik ve direktiflerden etkilenecek sanayi sektörlerinin bir yol haritası çizilerek etki analizinin yapılması ve önceliklerin belirlenerek, buna göre yapılacak çalışmaların strateji ve planlarının hazırlanması isteği ortaya çıkmıştır.

Bu istekten yola çıkarak, üyelerin bu bilgilenme ihtiyacına cevap verebilmek amacıyla proje kurgulanmıştır. Endüstriyel kirliliğin artmasına en fazla katkı sağlayan sorunların başında "sanayi sektörünün temiz üretim teknolojileri konusunda farkındalık düzeylerinin düşük olması" ana sorun olarak tespit edilmiştir.

3.2.1.2 Hedef Analizi:

Sorun tespiti ardından söz konusu sanayi kuruluşlarına yönelik bir analiz çalışması ile "entegre kirlilik düzeyi konusunda bir veri havuzu oluşturulması ve sanayi kuruluşlarının AB Müktesebatı, Atık Yönetimi ve Temiz Üretim Teknolojileri konusunda bilinçlenmeleri" hedeflenmiştir.

3.2.1.3 Strateji analizi:

İzmir ili sınırları içerisinde yaklaşık 4.700 adet sanayi kuruluşu bulunması ve tümüne ulaşılmasının çok uzun zaman ve fazla kaynak gerektirmesi sebebi ile hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejik olarak pilot bölgeler ve pilot sektörler belirlenmiştir. Stratejik olarak söz konusu çalışmalar için pilot bölge olarak Organize Sanayi Bölgeleri seçilmiştir. Çünkü organize sanayi bölgelerinin sanayinin toplu olarak faaliyet gösterdiği yerler olması, bu sayede çok sayıda şirkete ulaşabilme avantajı sağlaması, Organize Sanayi Bölgeleri ile işbirliği yapılması için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu işbirliğinin, söz konusu OSB'lerin gelişmesini sağlayıcı olumlu etkisi de ayrıca söz konusudur.

Buna ek olarak 26.4.2006 tarihinde kabul edilen 5491 no'lu Çevre Kanunu ile Organize Sanayi Bölgelerinin çevre yönetim sistemi kurması, atık yönetim planlaması yapması ve bu konuda sanayiciyi bilgilendirmesi yasal bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu proje ile Organize Sanayi Bölgeleri çalışanları eğitilerek organize sanayi bölgelerinin bu

konudaki kapasiteleri arttırılacak, sanayiciye çevre konusunda daha iyi hizmet ve destek sunmaları sağlanacaktır.

İzmir çevresinde bulunan 4 Organize Sanayi Bölgesi'nin (Kemalpaşa, Tire, Atatürk Organize-Çiğli ve Aliğa) seçilme nedeni ise bu organize sanayi bölgelerinde üye sayısının diğerlerine göre daha fazla olmasıdır. Bu organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmalar ağırlıklı olarak tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar alanında faaliyet göstermektedir. Söz konusu sektörlerin çevre kirliliği potansiyeli diğer sektörlerle göre daha yüksektir. Organize Sanayi Bölge Müdürlükleri'nden alınan bilgiye göre 4 OSB'de faaliyet gösteren toplam firma sayısı 502 iken bu sektörlerde faaliyet gösteren firma sayısı 200 civarındadır. Bu nedenle projede bu sektörlerde faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir.

3.2.1.4 Paydaş Analizi:

Proje kapsamında gerçekleştirmek istenen dönüşümden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek ve bu süreci etkileyebilecek olan tüm birey ve gruplar tanımlanmıştır:

Birincil Paydaşlar; İzmir ili sınırları içerisinde tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar alanında faaliyet gösteren sanayi kuruluşları, bu kuruluşlarda çalışan kişiler, OSB müdürlüklerinde görev yapan kişiler.

İkincil Paydaşlar; İzmir ili halkı.

Ortaklar; Organize Sanayi Bölgeleri, Üniversite Çevre Araştırmaları ve Uygulama Merkezi, eğitim ve danışmanlık firmaları.

Projenin yürütülmesi sürecinde EBSO Çevre Çalışma Grubu'nda yer alan diğer kurumlarında ilgisi ve katılımı ile 5 başlık altında toplamda 19 kurum arasında işbirliği ve sinerji sağlanmıştır;

- **Proje Finans Desteği**
 1. Avrupa Birliği
- **Proje Yöneticisi**
 2. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)
 3. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)
- **Proje Yürütücüsü**
 4. Ege Bölgesi Sanayi Odası
- **Proje ortağı**
 5. Ege Üniversitesi Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi
- **İşbirliği yapılan kurumlar**
 6. EBSO Çevre Komitesi
 7. EBSO Üniversite Sanayi İşbirliği Koordinasyon Kurulu
 8. İzmir İl Çevre ve Orman Müdürlüğü
 9. İzmir Büyükşehir Belediyesi
 10. İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi
 11. Aliağa Organize Sanayi Bölgesi
 12. Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi
 13. Tire Organize Sanayi Bölgesi
 14. Tire Belediyesi
 15. TMMOB Çevre Mühendisleri Odası İzmir Şubesi
- **Danışmanlık ve Eğitim Hizmeti Alınan Kurumlar;**
 16. ABİGEM İzmir
 17. Eko-Denge Mühendislik ve Danışmanlık
 18. Artı Yönetim Danışmanlık
- **Mali Dış Denetim Yapan Kurum**
 19. Alternatif Yeminli Mali Müşavirlik

3.2.1.6 Proje Amacının Belirlenmesi:

Paydaş analizinin ardından hibe programı kapsamında belirlenen 12 aylık süre içerisinde projenin amacı; *"Ege Bölgesi'nde bulunan 4 Organize Bölgesi'nde Tekstil, Gıda, Metal İşleme, Organik ve inorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarının AB uyum sürecinde mevzuata uyum sağlamasına katkıda bulunmak"* olarak belirlenmiştir.

Projenin hedef grubu ise; İzmir çevresinde bulunan 4 Organize Sanayi Bölgesi'nde (Kemalpaşa, Tire, Atatürk Organize-Çiğli ve Aliağa) tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar alanında faaliyet gösteren 150 sanayi kuruluşu, bu kuruluşların çalışanları (250 kişi) ve Organize Sanayi Bölge Müdürlükleri çalışanlarıdır (50 kişi).

3.2.2. Planlama

Yapılan durum analizi sonrasında; belirlenen amaca ulaşılması için, yapılması gereken proje faaliyetleri, beklenen etki ve çıktılar, risk ve varsayımlar, nesnel başarı göstergeleri ve doğrulama kaynakları belirlenerek mantıksal çerçeve güncellenmiştir. Söz konusu faaliyet ve kaynak planlaması yapılırken hedef grup odaklı bir yaklaşım geliştirilerek; paydaşların ihtiyaçları, alışkanlıkları ve öncelikleri göz önüne alınmıştır.

3.2.2.1 Faaliyetlerin Planlanması:

Kullanılacak olan eğitim, veri tabanı hazırlanması, raporlama ve yayınlar gibi yöntemlerle bilgilendirme yapılması, kalıcı ve güncellenen kaynaklar oluşturulması ve bunların paydaşlarla paylaşarak çarpan etkisi oluşturulması amaçlanmıştır. Mümkün olan en fazla kişi ve kuruma bilgi ulaştırılması ve onların bu bilgilerden hareketle çevreye duyarlı davranışlar geliştirmeleri amacıyla bu yöntemler benimsenmiştir. Proje kapsamında gerçekleştirilecek olan faaliyetler aşağıda belirtilmektedir:

1. Çevre Eğitim Merkezi'nin Kurulması
2. Veri Tabanı Oluşturma Çalışmaları

3. Mevcut Durum Hakkında Bilgilendirme Yapılması
4. Atık Yönetimi Eğitimi
5. ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi) Eğitimi
6. AB Direktifleri ve En Uygun Teknikler (BAT) Konusunda Bilinçlendirme

OSB Müdürlükleri'nin veri toplama ve analiz aşamalarında OSB'lerin mevcut durumları hakkında bilgi vermesi, üyeleri ile gerekli bağlantıları sağlamaları öngörülmüştür. Çevre konusundaki hassasiyet sebebi ile firmaların projeye katılımı ancak bağlı oldukları OSB yönetiminin yaklaşımı ile teşvik edilebilmiştir. Eğitim duyuruları OSB Yönetimi tarafından firmalara iletilmiş olup, eğitimler OSB toplantı salonlarında gerçekleştirilmiştir.

Projede yer alan iştirakçi kurum olan Ege Üniversitesi Çevre Sorunları Uygulama ve Araştırma Birimi'nden (ÇEVMER) Çevre Eğitim Merkezi'nin kurulması, organizasyonu, yeni eğitimlerin geliştirilmesi konularında destek alınmıştır. Diğer taraftan EBSO Çevre Komitesi ve Üniversite Sanayi Koordinasyon Kurulu ile de çeşitli taraflar arasında işbirliği olanaklarının geliştirilmesi planlanmıştır.

Proje faaliyetleri belirlenirken, öncelikle kamuoyunun bilgilendirilmesi esas alınmış ve "basın toplantısı" ilk faaliyet olarak planlanmıştır. Basın toplantısının, proje yürütücüsü kurum tarafından tüm işbirliği yapılan kurumların katılımı ile organize edilmesi planlanmıştır. Çalışmaların koordine edileceği ofisin donatılmasına müteakip, veri toplama ve eğitim çalışmalarının yapılması sırası ile planlanmıştır. Tüm bu çalışmaların 4 OSB'de ardışık olarak yapılmasına hassasiyet gösterilmiştir.

Söz konusu faaliyetlere ek olarak, kamuoyunun ve hedef kitlenin bilgilendirilmesi amacıyla "broşür, afiş, bez afiş" basılması planlanmıştır. Proje kapsamında planlanan faaliyet planı **Tablo 20**'de "Gantt Şeması" biçiminde sunulmaktadır.

PROJE FAALİYET PLANI													
	1. Yarıyıl						2. Yarıyıl						
Faaliyet	A y 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Uygulama Birimi
Basın Toplantısı Düzenlenerek Projenin Tanıtılması													Yerel ortak1, iştirakçi
Çevre Eğitim Merkezinde Kurulacak Personelin Belirlenmesi													Yerel ortak 1, iştirakçi
Çevre Eğitim Merkezinde İçin Ekipmanların Temini													Yerel ortak1, iştirakçi
Veri Toplama Çalışmaları													Yerel ortak1, iştirakçi, uzmanlar
Verilerin Rapor Haline Getirilmesi													Yerel ortak1, iştirakçi, uzmanlar
Dört Bilgilendirme Semineri													Yerel ortak1, iştirakçi, uzmanlar
Bilgilendirme Semineri Sırasında Belirlenen Önceliklere Göre Eğitim Programlarının Tasarlanması													Yerel ortak1, iştirakçi, uzmanlar
Dört Atık Yönetimi Eğitimi													Yerel ortak1, eğitimciler
Dört ISO14001 Eğitimi													Yerel ortak1, eğitimciler
Dört AB Direktifleri, mevzuat ve En Uygun Teknikler Eğitimi													Yerel ortak1, eğitimciler
Nihai Raporun Hazırlanması													Yerel ortak1, eğitimciler, iştirakçi

Tablo 20: Örnek Proje Faaliyet Planı

3.2.2.2 Sonuç ve Çıktıların Planlanması

Proje kapsamında iki önemli sonucun elde edilmesi planlanmıştır:

1. Ege Bölgesi'ndeki 4 Organize Sanayi Bölgesi'nin çevreyi kirletme düzeyleri tespit edilerek bundan sonraki çalışmalarda da bilgi kaynağı olacak bir Veri Tabanı oluşturulması,
2. Ege Bölgesi'nde bulunan 4 Organize Sanayi Bölgesi'nde kimya, tekstil, gıda, organik ve inorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren 150 sanayi kuruluşunda görev alan 250 çalışanın çevre konusundaki bilinç seviyelerinin artırılması.

Sanayi kuruluşu ve Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü çalışanlarından toplam 275 kişinin Türkiye'de geçerli çevre mevzuatı, atık yönetimi, çevre kalite sistemleri, AB direktifleri ile En Uygun Teknikler (Best Available Techniques) konularında bilgi seviyeleri yükseltilecek olup Organize Sanayi Bölgelerinin ve sanayi kuruluşlarının Çevre Yönetim Sistemleri kapasitesi artırılması öngörülmüştür

Proje dâhilinde Ege Bölgesi Sanayi Odası'nda kurulan Eğitim Merkezi tarafından hazırlanan eğitim programlarının içeriği ise; sunum ve kitapçıklar, eğitim öncesi ve sonrasında katılımcılara uygulanan anket formları, katılımcılara ait katılım listesi ve proje kapsamında hazırlanan raporlardan oluşmaktadır.

3.2.2.3 Varsayım ve Risklerin Planlanması

Proje kapsamında yapılan değerlendirmede en önemli risk, sanayi kuruluşlarının veri toplama çalışmasına ve eğitimlere katılmaması olarak öngörülmüştür. Bu sebeple bağlı bulundukların OSB'ler tarafından davet mektuplarının gönderilmesi ve telefon ile aranarak davet edilmeleri organize edilmiş, eğitimlerin OSB salonlarında yapılması planlanarak risk en aza indirgenmeye gayret edilmiştir.

Proje ile ilgili olarak düzenlenen basın toplantıları sonucunda basında çıkan haberler, firmalara gönderilen duyuruların ekinde kullanılmıştır.

3.2.2.4 Kaynakların Planlanması

İnsan Kaynağı:

Proje insan kaynağı planlaması yapılırken, projenin boyutu ve faaliyet planı göz önüne alınarak 4 ana başlıkta görev ve sorumluluklar tanımlanmıştır:

1. **Proje Koordinatörü:** Projenin yönetimi, proje amaç ve sonuçlarına ulaşılmasını sağlamak, insana kaynakları yönetimi, projede yer alan tüm taraflar arasında koordinasyon sağlamak, projede yer alan tarafların taahhütlerini zamanında ve doğru biçimde gerçekleştirmesini temin etmek.
2. **Çevre Eğitim Merkezi Personeli:** Çevre Eğitim Merkezi'nin yönetimi, eğitimlerin proje amaçlarına uygun olarak yürütülmesini sağlamak.
3. **Eğitimciler:** Eğitimlerin içerikleri hazırlamak ve eğitimleri vermek. Veri tabanı oluşturma aşamasında anket içeriğini oluşturmak ve verileri rapor haline getirmek.
4. **Sekreter:** Projenin idari işlerini yürütmek.

Projede görev alacak personelin seçiminde, kendi alanında uzman olması ön koşul olarak aranmış, özellikle proje koordinatörünün seçiminde sorumluluk, koordinasyon ve iletişim becerisine önem verilmiştir.

Fiziksel ve Finansal Kaynaklar:

Proje kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan tüm faaliyetler adım adım ele alınmış, 12 ay süresince ihtiyaç duyulan tüm kaynaklar **Tablo 21**'de belirtilen çerçevede tespit edilmiş ve ayrıntılı bir döküm olarak gerekçelendirilmiştir:

NO	ALT BAŞLIK	İÇERİK
1	İnsan Kaynağı	1.1 Maaşlar *Proje Koordinatörü *Eğitim Merkezi Personeli *Sekreter *Eğitmen (2 adet)
2	Seyahat	2.2 Yerel seyahat *Eğitmen ulaşımı (uçak)
3	Ekipman	3.1 Araç alımı veya kiralanması *Araç kiralanması (12 ay) 3.2 Mobilya, bilgisayar ekipmanı *1 set Ofis Mobilyası, *1 bilgisayar, *1 dizüstü bilgisayar, *1 Printer, *1 Faks Makinesi, *1 Telefon Cihazı, *1 Projeksiyon Cihazı
4	Ofis ve proje maliyetleri	4.1 Araç maliyetleri *Araç benzin masrafı (12 ay) 4.2 Ofis kirası *Proje yürüten kurum yer tahsisi yapacaktır. 4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri *Kırtasiye malzemeleri (Kağıt, toner, kalem, vs) 4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısınma, bakım) *Proje yürüten kurum tarafından karşılanacaktır.
5	Diğer maliyetler	5.1 Yayınlar *Veri toplama çalışması raporu basımı *Eğitim notları basımı 5.2 Etüd, araştırma 5.3 Denetim maliyetleri *Mali Müşavir tarafından hesapların denetlenmesi 5.4 Değerlendirme maliyetleri 5.5 Tercüme, tercümanlar *Proje final raporunun teknik çevirisinin yapılması 5.6 Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.) 5.7 Konferans/seminer maliyetleri *İkramlar *Ek uzman konuşmacı katılımı 5.8 Tanıtım faaliyetleri *Basın toplantısı düzenlenmesi *Kurumsal kimlik çalışması yaptırılması *Afiş, Broşür, banner basımı *Web sayfası hazırlanması

Tablo 21: Örnek Proje İhtiyaç Duyulan Kaynaklar

Yapılan durum analizi ve planlama sonucunda **Tablo 22**'de belirtilen Mantıksal Çerçeve Tablosu'na son hali verilmiştir.

MANTIKSAL ÇERÇEVE				
	Proje Mantığı	Objektif Şekilde Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
Genel Hedefler	Ege Bölgesi'nde sanayinin çevreyi kirletme oranının azaltılması.	2010 yılı itibariyle 4 Organize Sanayi Bölgesi'nden nehirlere akıtılan atık, %25 oranında azaldı.	Çevre Orman İl Müdürlüğü tarafından hazırlanan istatistikler.	
Proje Amacı	Ege Bölgesi'nde bulunan 4 Organize Bölgesi'nde Tekstil, Gıda, Metal İşleme, Organik ve İnorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarının AB uyum sürecinde mevzuata uyum sağlamasına katkıda bulunmak.	2008 yılı sonunda ISO 14001 ve mevzuata uygun üretim yapan sanayi kuruluş sayısının 2006 yılı sonuna göre %25 artması.	Organize Sanayi Bölgeleri tarafından uygulanan anket.	Firmaların finansal gücü bu teknolojilerin kurulumu ve uygulaması için yeterli
Beklenen Sonuçlar	1.Sanayi-Organize Sanayi Bölge Müdürlükleri-EBSO Çevre Komitesi ve Üniversite Sanayi Koordinasyon Kurulu arasında koordinasyon sağlanarak sanayinin çevre konusunda sürekli olarak bilgilendirilmesi sağlanacak,	2008 yılı sonuna kadar 10 eğitim düzenlendi	Eğitim Merkezi tarafından hazırlanan eğitim programları.	Sanayi kuruluşları ankete destek verdi ve eğitimlere katıldı.
	2.Ege Bölgesi'ndeki 4 OSB'nin çevreyi kirletme düzeyi tespit edilerek bundan sonraki çalışmalarda da bilgi kaynağı oluşturacak bir Veri Tabanı oluşturulacak,	150 sanayi kuruluşunun katıldığı bir anket yapılarak veri toplandı.	Proje kapsamında hazırlanan rapor.	
	3.Ege Bölgesi'nde bulunan 4 OSB'de kimya, tekstil, gıda, organik ve inorganik kimyasallar sektöründe faaliyet gösteren 150 sanayi kuruluşunda görev alan 250 çalışanın çevre konusunda bilinç seviyeleri arttırılacak,	Seminere katılanların %80'i, seminer sayesinde sanayinin çevreyi kirletme düzeyi ve bunun önemi hakkında bilgi sahibi olduğunu ifade etti.	Eğitim öncesinde ve sonrasında katılımcılara uygulanan anket.	
	4. Sanayi kuruluşu ve Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü çalışanlarından toplam 275 kişinin Türkiye'de geçerli çevre mevzuatı, atık yönetimi, çevre kalite sistemleri, AB direktifleri ile En Uygun Teknikler (Best Available Techniques) konularında bilgi seviyeleri arttırılacak,	Eğitime katılanların %95'i, eğitimlerin bilgi seviyelerini arttırdığını ifade etti.	Eğitim öncesinde ve sonrasında katılımcılara uygulanan anket.	
	5. Organize Sanayi Bölgeleri'nin ve sanayi kuruluşlarının ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemleri) kapasiteleri arttırılacak.	Organize Sanayi Bölgesi çalışanları ve sanayi kuruluşları çalışanları (300 kişi) çevre yönetim sistemleri konusunda eğitildi.	Katılımcı Listesi	

Faaliyetler	Proje Mantığı	Objektif Şekilde Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
	1a.Eğitim Merkezinde çalışacak personelin belirlenmesi 1b. Eğitim konuları hakkında çalışma yapılması 2.Veritabanı Oluşturma Çalışmaları 2a.Anket Hazırlanması ve Uygulanması 2b. Rapor Hazırlanması 3.Toplanan Verilerin Sanayi ile Paylaşımı 3a. Mevcut Durum Hakkında Bilgilendirme Seminerleri 3b.Yuvarlak Masa Toplantıları 4.Çevre Konularında Sanayi Kuruluşları ve Organize Sanayi Bölgesi Çalışanlarına Yönelik Eğitimler Düzenlenmesi 4a. Atık Yönetimi Eğitimi 4b.ISO 14001 Eğitimi 4c. Türkiye Çevre Mevzuatı, AB Direktifleri, En Uygun Teknikler (Best Available Techniques) Eğitimi	1 yarı zamanlı Proje Koordinatörü 2 yarı zamanlı eğitim merkezi sorumlusu (EBSO çalışanı), 2 yarı zamanlı uzman, 2 eğitimci, 1 yarı zamanlı sekreter Ekipman ve malzeme: 1 Ofis Aracı 1 set Ofis Mobilyası 1 bilgisayar 1 dizüstü bilgisayar 1 Printer 1 Faks Makinesi 1 Telefon Cihazı 1 Projeksiyon Cihazı	EUR..... Seyahat: EUR..... Ekipman ve Malzeme: EUR..... Yerel Ofis/Proje Maliyetleri: EUR..... Diğer Maliyetler,Hizmetler: EUR..... Alt Yüklenici: EUR..... Toplam: EUR.....	

Tablo 22: Örnek Proje Mantıksal Çerçeve Tablosu

3.2.3 Uygulama

Projenin planı, belirlenen süre ve bütçe kapsamında "NE" yapılması gerektiğini içermektedir. Uygulama sürecinde ise "NASIL?" sorusunun cevabına göre hareket edilir. Proje kapsamında atılacak tüm adımlarda katılımcı bir yaklaşım sergilenecek, çalışılacak kişi ve kurumlar ile yön, duygu ve fikir birliğini sağlamak oldukça önemlidir. Bu sebeple proje faaliyetlerine başlamadan önce ilgili taraflarla bir araya gelinmiş, onların da görüşlerini değerlendirerek "NASIL" sorusunun cevabı birlikte netleştirilmiştir.

Uygulama aşamasında ilk iş olarak proje ekibi bir araya gelmiş yapılması gerekenler konusunda öncelikle ekip içerisinde mutabakata varılmıştır. Proje kapsamında yapılan tüm çalışmaların kanıt değeri taşıyan belgeleri ile desteklenmesi ve tüm dokümanların sağlıklı bir şekilde arşivlenmesi oldukça önemlidir. Bu amaçla arşiv düzeni hususunda bir mutabakat sağlanmış ve dosyalama sistemi oluşturulmuştur. Bu kapsamda; yapılan her toplantı için tutanak hazırlanması, katılımcı listeleri imzalatılması, raporlardan ve basılı materyallerden 3'er kopya fazla basılması, tüm etkinliklerin fotoğrafının çekilmesi ve dokümanların günlük olarak dosyalara işlenerek muhafaza edilmesi kararlaştırılmıştır.

Proje bütçesinin kullanımı süresince; muhasebe işlemlerinin sağlıklı yürütülebilmesi, harcamaların ilgili bütçe kaleminden ve öngörülen tutar kapsamında yapılması oldukça önemlidir. Bu sebeple mali denetim yapacak kurum temsilcisi yeminli mali müşavir ile proje başlangıcında bir toplantı yapılarak dokümantasyon ve raporlamanın nasıl yapılması gerektiği ve bilgi akışının nasıl olacağı konusunda mutabakata varılmıştır. Söz konusu mutabakat yazılı hale getirilerek taraflarca imzalanmıştır. Böylelikle harcamaların yapısal bir yaklaşım ile takip edilmesi ve destekleyici belgeler ile arşivlenebilmesi sağlanmıştır. Proje, mali denetim sürecine tabii kılınarak, şeffaf ve hesap verebilir kılınmıştır. Tüm mali dokümanlar aylık olarak denetim yapan kuruma iletilerek, kayıtların denetlenmesi ve kontrolü sağlanmıştır.

Proje kapsamında EBSO bünyesinde destek alınacak Basın Danışmanlığı ve İdari İşler Ofisi ile bir araya gelinerek proje takvimi hakkında bilgi verilmiştir. Özellikle basın toplantısı olmak üzere diğer organizasyonlar süresince dikkat edilmesi gereken hususlar ve görev dağılımı konusunda görüş birliğine varılmıştır.

Veri toplama çalışması ve eğitim hizmetinin alınacağı danışmanlık firmaları ile ön tanışma toplantısı düzenlenmiş, proje takvimi paylaşılmıştır. Konusunda uzman olan kurumların deneyimlerinin projeye aktarılmasına özen gösterilmiştir. Çalışma içeriğinin hassas olması sebebi ile veri toplama çalışmasının sağlıklı yürütülebilmesi ve katılımın sağlanabilmesi için bilgilendirme toplantılarının veri toplanması öncesinde yapılması kararı alınmış ve proje faaliyet planında güncelleme yapılmıştır.

Proje faaliyetlerine başlamadan önce, bir ön hazırlık toplantısı yapılarak, proje ortağı ve işbirliği yapılması planlanan kurumlar ile tanışma ortamı yaratılmış, işlerin programlanmasının ve görevlerin paylaşılmasının ayrıntıları ile ele alınması sağlanmıştır.

Proje yürütülürken benzer proje deneyimlerinden yararlanılarak, ilgili ekipler ile iletişime geçilmiştir. Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Programı kapsamında İzmir ilinde Doğa Derneği tarafından yürütülen "GEDİZ DELTASININ KORUMA DURUMUNUN İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN BÖLGE YERLEŞKELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZM OLUŞTURULMASI" projesi ekibi ile irtibata geçilerek deneyim paylaşım toplantısı yapılmıştır. Proje kapsamında İzmir Organize Sanayi Bölgesi'nde düzenlenen eğitim toplantısında projeleri hakkında bilgilendirme sunumu yapmaları için imkan yaratılmıştır.

Proje kapsamında işbirliği yapılan tüm paydaşların beklentileri esas alınarak **Tablo 23**'te yer alan "Proje İletişim Planı" hazırlanmıştır. Ayrıca, proje faaliyetleri kapsamında kullanılan halkla ilişkiler yöntemleri, elde edilen sonuçlar ve beklenen faydanın yaratılması için uygulama aşamasında dikkat edilen hususlar **Tablo 24**'te sunulmaktadır.

PAYDAŞ	BEKLENTİ	İÇERİK / BİLGİ	İLETİŞİM YÖNTEMİ	TAKVİM/ SIKLIK	SORUMLU
Fon sağlayıcı kurum ve EBSO Yönetim Kurulu	Proje gelişmeleri hakkında güncel bilgi almak	- İlerleme Raporu - Faaliyet planı revizyonları - Basın haberleri - Bütçe yönetimi	Proje ara raporu	3 ayda bir	Proje Koordinatörü
Proje ortağı ve İşbirliği yapılan kurumlar	Projenin amacı ve kapsamı, görev ve sorumlulukları bilmek	- Tanışma - Proje amacı - Proje faaliyet planı - Görev ve sorumluluklar	Tanışma ve Açılış toplantısı	Proje başlangıcı	Proje Koordinatörü
Proje ortağı ve İşbirliği yapılan kurumlar ve danışman firmalar	Proje gelişmeleri hakkında güncel bilgi almak	- Proje durumu - Kararlar - İlerleme Raporu - Faaliyet planı revizyonları - Basın haberleri	Proje ilerleme toplantısı	Her ay	Proje Koordinatörü
			Toplantı tutanaklarının gönderimi	Her ay, toplantıdan bir gün sonrası	Proje Sekreteri
Veri toplama çalışmasına ve eğitime katılacak firmalar	Projenin kapsamı, Onlara sağlayacağı fayda, düzenlenen eğitimlerin içeriği ve tarihleri hakkında güncel bilgi almak	- Proje hakkında bilgilendirme - Eğitim tarihleri ve yerleri - Eğitim içeriği - Basında çıkan haberler - Etkinlik sunumları ve fotoğraflar	Duyuru yazıları WEB Sayfası	Sürekli	Proje Sekreteri
Mali denetim yapan kurum	Harcama belgelerini aylık olarak düzenli ve eksiksiz almak	- Harcama takip tablosu - Destekleyici belgeler - Banka dekontları	Posta yolu	Her ay	Proje Koordinatörü
İşbirliği yapılan kurumlar	Başarının paylaşılması	- Projede elde edilen kazanımlar	Proje kapanış toplantısı	Proje bitimi	Proje Koordinatörü
Diğer projeler	Bilgi ve deneyim paylaşımı	- Proje hakkında bilgilendirme	Karşılıklı ziyaret	Proje başlangıcı ve bitimi	Proje Koordinatörü

Tablo 23: Örnek Proje İletişim Planı

	HALKLA İLİŞKİLER YÖNTEMLERİ	ELDE EDİLEN SONUÇLAR	DİKKAT EDİLEN HUSUSLAR
MEDYA	Basın toplantıları ve bültenleri; Proje açılışında basın toplantısı düzenlenmesi, basın kiti hazırlanması ve basın bülteni gönderilmesi	- Projenin bilinirliğini etkin şekilde arttırmak için yerel ve ulusal basın ile iletişime geçilerek hem görsel hem de yazılı olarak duyurulması sağlandı. Projeye EBSO Haber'de geniş yer ayrıldı. - Kamuoyu ve firmalar proje hakkında bilgilendirildi. Ankete ve eğitimlere katılım oranı artırıldı. - Paydaşlar basın karşısında onore edildi. NOT: Proje hakkında çıkan tüm haberler EK 1'de yer almaktadır.	- Toplantı, proje ortakları ve destek veren tüm kurumların katılımı ile birlikte düzenlendi ve başkanların katılımı sağlandı. - Toplantı sabah 9:30'da EBSO bünyesinde düzenlendi. - U masada oturma düzeni belirlendi, masa isimlikleri hazırlandı, tüm katılımcılara basın bülteni, not kağıdı ve kalem içeren dosya takdim edildi. - Basın mensupları ile bir gün öncesinden EBSO Basın Danışmanı irtibata geçti ve basın bülteni gönderildi. - Toplantıda medya mensuplarına dağıtmak üzere; basın duyurusu, sunuş/konuşma metinleri, görsel malzemeler içeren basın kiti hazırlandı.
DİĞER İLETİŞİM ARAÇLARI	Kurumsal kimlik; Projeye özel kurumsal kimlik çalışması yapılması ve tüm görünürlük faaliyetlerinde kullanılması	Projeye özel hazırlanan kurumsal kimlik çalışması tüm proje materyallerinin (antetli kağıt, broşür, afiş, eğitim notları, faaliyet raporları, sertifika, banner vs.) tasarımında kullanıldı. NOT: Proje materyalleri EK 2'de yer almaktadır.	- Kurumların logolarının yerleri konusunda "UNDP Görünürlük Rehberi ve Protokol Kuralları"na uyuldu. - Basılı materyal oluştururken hedef kitlenin öncelikleri dikkate alındı; afiş, broşür ve banner olarak tasarlandı. - Basılı materyaller için dağıtım planı yapıldı ve adetleri belirlendi. - İçerik hazırlanmadan önce ve hazırlandıktan sonra paydaşların görüş ve önerileri alındı ve hedef kitleye uygunluğu kontrol edildi. - İçerikte kaynağı bilinmeyen fotoğraf, çizim ve bilgiye yer verilmedi, metnin kısa öz, akıcı ve anlaşılır olmasına dikkat edildi. - Kullanılacak her türlü fotoğraf ve logonun yüksek çözünürlükte olması sağlandı. Baskı öncesinde iyi kalitede çıktı alınarak; metin, netlik, renk, proje yürütücü ve ortaklarının logolarının yerleşim planı ve teknik kontrolü yapıldı. - Matbaaya baskıya gönderirken işin tüm detayları net olarak aktarıldı ve işin renkli/birebir çıktısı da örnek olarak matbaaya iletilti. İşin teslim süresi netleştirildi.
	Açık hava ortamları; Eğitim duyuruları için OSB girişlerine banner/ afiş asılması.	Duyuruların etkililiği artırıldı. Proje olan ilgi ve merak arttı. NOT: Proje materyalleri EK 2'de yer almaktadır.	- Asılacak yerler konusunda OSB'nin deneyiminden yararlanıldı. - Materyaller OSB yönetimine teslim edildi ve asılıp asılmadığı kontrol edildi.

	HALKLA İLİŞKİLER YÖNTEMLERİ	ELDE EDİLEN SONUÇLAR	DİKKAT EDİLEN HUSUSLAR
DİĞER İLETİŞİM ARAÇLARI	Bilgilendirme Toplantıları;	- Firmalara yönelik olarak eğitimler ve veri toplama çalışması yapılmadan önce bilgilendirme toplantıları yapılarak, firma temsilcileri ile tanışma fırsatı yakalandı ve güncel iletişim bilgileri temin edildi. - Firma temsilcilerinin soruları cevaplandı. NOT: Etkinlik fotoğrafları EK3'de yer almaktadır.	- Etkinlik programı, konuşmacı ve moderatör seçimi; proje ortağı ve destekleyen kurumların katılımı ile birlikte oluşturuldu. - Etkinlik öncesi, esnası ve sonrasında yapılacak işlemleri içeren iş takip planı yapıldı, gelişmeler not alındı. - Konuşmacı ve moderatöre, konu, içerik ve roller konusunda bilgi verildi. Ulaşım ve transferleri organize edilerek, bilgilendirme yapıldı. - Etkinlik için salon oturma düzeni, kürsü düzeni, isimlikler, not kağıtları hazırlandı. Bina içi yönlendirmeler yapıldı. - Hazırlanan güncel duyuru ağına 10 gün önce duyuru (cep mesaj ve e-posta) gönderildi. - Etkinlik günü kayıt masası açılarak katılımcı bilgileri alındı. - Etkinlik malzemeleri, katılımcı imza listeleri, yaka kartları, tahta kalemleri, renkli kalemleri, bilgisayar, barkovizyon, post-itler temin edildi. - Etkinlik fotoğraf ve video çekimi planlandı. - Etkinlikten 1 saat önce salon kontrol edildi, sunumlar bilgisayara yüklendi. Salonda hafif bir müziğin çalınması sağlandı. - Takdim ve konuşma metinleri yazılı olarak hazırlanarak konuşma kartlarına basıldı. - Tüm katılımcılara broşür ve sunuş çıktıları dağıtıldı.
	Etkinlikler düzenlenmesi; Konferans ve Panel düzenlenmesi	- Proje bütçesinin etkin yönetimi sonucunda yaratılan fon ile paydaş kurumların katılımı ile ek faaliyetler gerçekleştirildi. Kamuoyunun Çevre duyarlılığı ve proje konusunda farkındalığı artırıldı. - Her etkinlik sonrasında katılımcılara sunumlar ve etkinlik fotoğrafları gönderilerek etkinlikte sunulan bilgilerin, firma geneline yayılımının sağlanması ve etkinlik katılımına dair kurum içi bilgi akışının desteklenmesi sağlandı. NOT: Etkinlik fotoğrafları EK 3'de yer almaktadır.	
	Bilgilendirme; İşbirliği yapılan kurumlar ile düzenli paylaşım toplantılarının yapılması, EBSO bünyesinde ilgili birimlerin bilgilendirilmesi	- Kurumların karar süreçlerine dahil edilmesi sayesinde projeyi sahiplenmeleri sağlandı ve tüm önerilerin hayata geçirilmesi için imkan yaratıldı. - Gelişmeler hakkında EBSO bünyesinde ilgili birimlerin (Basın merkezi, idari işler, vs) projeyi sahiplenmesi sağlandı. NOT: Toplantı fotoğrafları EK3'de yer almaktadır.	- Toplantıların belirli sıklıkta ve önceden mutabık kalınan tarihlerde düzenlenmesine özen gösterildi. - Toplantı öncesi davetlilere gündem, toplantı süresi ve katılımcı bilgileri resmi yazı formatında mail ve fax olarak gönderildi. - Gönderim takipleri yapılarak teyitler alındı. - Toplantıda konuşulan tüm hususlar ve alınana kararlar tutanak altına alındı. - Katılımcı listesinden imza alındı. - Tutanaklar toplantı sonrası tüm davetlilere iletildi.

	HALKLA İLİŞKİLER YÖNTEMLERİ	ELDE EDİLEN SONUÇLAR	DİKKAT EDİLEN HUSUSLAR
DİĞER İLETİŞİM ARAÇLARI	Araştırma, anket çalışması; Firmaların bilgi düzeyi ve eğitim ihtiyacı tespiti için anket uygulanması ve rapor hazırlanması	- Firmaların AB Direktifleri konusunda farkındalıkları ölçülerek, eğitim içeriğinin hedef kitleye uygun biçimde sunulması için ön hazırlık yapıldı. - Hazırlanan rapor paydaş kurumlar ile paylaşıldı. NOT: Proje materyalleri EK2'de yer almaktadır.	- Anket çalışması; konusunda uzman olan danışmanlık firmalarının geri bildirimlerine istinaden düzenlenen bilgilendirme toplantılarından sonra organize edildi. - Çalışma öncesi firmalara bilgilendirme yazısı gönderildi. - Anket formunda ve raporda görünürlük kurallarına dikkat edildi.
	Sosyal Etkinlik; Projede görev alan tüm paydaşların ve ekip üyelerinin katılımı ile kapanış toplantısı düzenlenmesi	- Projede gerçekleştirilen faaliyetler, eğitimler ve hazırlanan raporlar hakkında görsel sunum yapıldı. - Tüm paydaşlara ve emeği geçen herkese teşekkür edilerek, plaket verildi. NOT: Proje kapanış toplantısı fotoğrafları EK3'te yer almaktadır.	- Projeye emeği geçen herkes davet edildi. - Toplantı bir akşam yemeği olarak organize edildi. - Oturma düzeni U masa olarak seçildi. - Ege Orman Vakfı ile yapılan işbirliği ile herkese bir fidan içeren teşekkür belgesi hediye edildi. - Belge takdimi sırasında fotoğraf çekimi yapıldı ve bir gün sonrasında ilgililere gönderildi.
	Web sayfası;	Proje hakkında tüm kesimlerin anlık ve güncel olarak bilgi almaları sağlandı.	- Kurumların logolarının yerleri konusunda UNDP Görünürlük Rehberi ve Protokol Kuralları'na uyuldu. - Kullanımı kolay bir ara-yüz tercih edildi. - Proje faaliyetleri hakkında güncel sunum, fotoğraf ve bilgiler paylaşıldı.
	Basılı materyaller	UNDP tarafından yayınlanan "Sürdürülebilir Kalkınmada Uygulama" kitabına proje deneyimleri aktarıldı. NOT: Uygulama kitabı içeriği EK4'te yer almaktadır.	- Proje görünürlük kurallarına uyuldu. - İçerikte paydaş geri bildirimine yer verildi. - Alınacak dersler bölümüne diğer projelere rehberlik etmesi için basın, paydaş ilişkileri ve iletişim konusunda tavsiyede bulunuldu.

Tablo 24: Örnek Projede Uygulanan Halkla İlişkiler Yöntemleri, Elde Edilen Sonuçlar ve Dikkat Edilen Hususlar

3.2.4 İzleme ve Değerlendirme

Projenin izlenme sürecinde, paydaşlar ile yapılan değerlendirme toplantıları hem iş planının hem de hedeflerin gerçekleşme yüzdelerini takip etmek için sistematik bir yaklaşım görevi üstlenmiştir. Her toplantının gündeminde rutin olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranarak proje hakkında değerlendirme yapılmıştır:

- Faaliyetler planlandığı gibi yürütülüyor mu?
- Çıktılar beklendiği gibi gerçekleşiyor mu?
- Hedef grup projeye nasıl cevap veriyor?
- Hedeflenenler ve gerçekleştirenler arasında fark var mı? Varsa sebepleri neler?
- Beklenmedik bir çıktı var mı? Tekrar gözden geçirilmiş bir mantıksal çerçeveye ihtiyaç var mı?
- Mantıksal çerçevede kabul edilen varsayımlar geçerli mi?

Ek olarak, bütçenin gerçekleşme yüzdesi de takip edilerek, bütünsel bir değerlendirme yapılmıştır. Bütçede yaratılan ek ödenek ile proje bünyesinde planlanan faaliyetlere ek olarak, kurumlar arasında yaratılan sinerjinin sonucu olarak 4 etkinlik daha düzenlenmiştir:

1- Sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin ulusal ve bölgesel kalkınma planlarına sektörel düzeyde entegrasyonuna katkı sağlamak amacıyla; Avrupa Birliği finansman desteği, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) koordinasyonunda yürütülen “Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Projesi” kapsamında düzenlenen “Türkiye Sürdürülebilir Kalkınmayı Tartışıyor” toplantılarının 5.'si Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde 16 Kasım 2007 tarihinde **“SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE TEMİZ ÜRETİM TEKNOLOJİLERİ”** teması ile düzenlenmiştir.

2- Su ve kuraklık konusu; yol açtığı sorunları ile birlikte akademik boyutuyla Ege Üniversitesi Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ile yapılan işbirliği ile 27 Kasım tarihinde 97 katılımcı ile 27 Kasım 2007 tarihinde **"SU, KURAKLIK VE ÇEVRESEL YAKLAŞIMLAR PANELİ"** adı altında organize edilmiştir.

3- Yeni kurulacak olan OSB’lerde nelere dikkat edilmesi gerektiği konusu, kurulma aşamasında olan Otomotiv İhtisas Sanayi Organize Sanayi Bölgesi'nin ortaklarının katılımı ile, 7 Aralık 2007 tarihinde düzenlenen **"YENİ KURULACAK ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ VE ÇEVRE PANELİ"**nde değerlendirilmiştir.

4- Faaliyet gösteren OSB’lerde yaşanan çevre sorunlarının değerlendirilmesi için Dokuz Eylül Üniversitesi Çevre Mühendisliği öğretim üyeleri ve İzmir Atatürk, Tire, Kemalpaşa ve Aliğa OSB’lerinin yetkililerinin katılımı ile 28 Kasım 2007 tarihinde **“ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE ATIK YÖNETİMİ ÇALIŞTAYI”** düzenlenmiştir.

12 Ay olarak planlanan proje kapsamında faaliyetlerin gerçekleşme yüzdeleri, aylık olarak takip edilmiş, 6 aylık ara rapor ve 12 aylık nihai rapor ile hem fon sağlayan kuruma hem de EBSO Yönetimi'ne düzenli bilgi akışı sağlanmıştır. Proje faaliyetlerinin ve hedeflerinin gerçekleşme yüzdeleri **Tablo 25**'te sunulmaktadır:

Faaliyet	Gerçekleşme Yüzdesi
Çevre Eğitim Merkezi’nin kurulması	%100
Veri Toplama Çalışması’nın yapılması	%100
Mevcut Durum Hakkında Bilgilendirme Yapılması	%100
Talep edilen eğitimlerin verilmesi (4 OSB’de) *ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi *Atık Yönetimi *AB Direktifleri ve En Uygun Teknolojiler	% 100
Eğitilen kişi sayısı	Hedef: 250 Gerçekleşen: 302 %121
Faaliyete katılan firma sayısı	Hedef: 150 Gerçekleşen: 205 %136

Tablo 25: Örnek Proje Faaliyetler ve Hedef Gerçekleşme Yüzdeleri

3.3 PROJE HAKKINDA GENEL DEĞERLENDİRME

Halkla İlişkiler yaklaşımı temelinde yürütülen tüm çalışmalar ile yaratılan olumlu imaj sonucunda; proje hedefleri ortalama % 110 oranında gerçekleştirilmiş olup; proje kapsamında elde edilen başarılar, planlı ve kararlı yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri ile yaratılan olumlu algının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Aşağıda verilen iki örnek, hedefleri gerçekleştirmenin ötesinde proje başarısının farklı yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır:

1. Türkiye’de “Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Projesi” bitimi sonrasında kurumlar arası iletişimi devam ettirmek için, iletişim ağı çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda planlanan iletişim ağının koordinasyonu için EBSO 23 proje yürütücüsü kurum arasında en çok tercih edilen 2. kurum olmuştur.
2. UNDP Merkez Ofisi sorumluları tarafından yapılan değerlendirme sonucunda, EBSO tarafından yürütülen proje, 23 projenin içerisinde "en dakik, en iyi ofise sahip ve en iyi görünürlüğe sahip proje" olarak seçilmiştir.

SONUÇ

Özgün, birbirine yakın ve işbirliği halinde iki disiplin olan "Proje Yönetimi" ve "Halkla İlişkiler Yönetimi"nin akademik olarak da beraberce işlenebileceği düşüncesiyle; bilgi kuramına ve deneyime dayalı öğretileri bir araya getirecek bir tez çalışması planlandı. Her iki metodolojinin birbiriyle uyumlu ve destekleyici biçimde yönetilmeleri durumunda, yaratılan sinerji ile toplamlarından daha fazla fayda yaratılabileceği gerçeği, yürütülen proje deneyimlerinin söylemlerine paralel olarak, bu çalışma kapsamında özellikle vurgulanmıştır.

Tezin hazırlanma sürecinde yapılan okumalar ve literatür taraması kapsamında, her iki disiplinin bütünsel ve sağlam temelli olarak, zaman zaman birbirinin farkında olmadığı ve bu sebeple tam bir uyumun sağlanamadığı teşhis edildi. Bu türden uygulamalara bakıldığında; Proje Yönetimi ile ilgilenen uzmanların Halkla İlişkiler metodolojisi hakkında, diğer yandan Halkla İlişkiler ile ilgilenen uzmanların da Proje Yönetimi süreci hakkında yeterince bilgi birikimine ve farkındalığa sahip olmayabildikleri anlaşılmaktadır.

Yüksek lisansını "Halkla İlişkiler" alanında yapan birisi olarak, çalıştığım kurumdaki proje danışmanlığı görevimin kapsamında bazı projelerin hazırlanması ve yürütülmesi konusunda sorumluluklar üstlenmiş olmamın önemli bir şans olduğu kanısındayım. Zira görev tanımım nedeniyle proje yönetim süreci hakkında sahip olduğum deneyim ve bilgimi bu çalışmaya yansıtmaya gayret ettim. Diğer yandan, eğitimim sırasında edindiğim kuramsal ve uygulamalı bilgilerimi de, görev aldığım proje yönetim süreçlerine aktarmaya özen gösterdim.

Proje yönetimi süreci ve halkla ilişkiler disiplini tıpkı bir koşucunun iki bacağı gibidir. Tek bacaklı bir atletin normal bir yarışta şansı olmayacağı gibi, her iki yaklaşımın birbirinden bağımsız ve uyumsuz yürütülmesi de bir projeye yol aldırılmaz ve bir başarıdan söz edilemez. Dolayısıyla günümüzün çağdaş proje yönetim sürecinde, halkla ilişkiler yöntemlerine vakıf değilsek, projenin hedeflerine varamaması kaçınılmaz bir sonuçtur. Tersine bir mantıkla, halkla ilişkiler tekniklerine ne kadar vakıf olursak olalım, eğer proje mantıksal çerçevesini doğru kurgulamazsak, harcanan zaman, maliyet

ve insan kaynaklarını etkin yönetemeyiz ve yine bir başarıdan söz edemeyiz. Bu sebeple bu iki disiplin her zaman kol kola olmak zorundadır.

Üzerinde çalıştığımız projeye ve amaçlarına ekip olarak fikren ve kalben bağlanmışsak bu projeden çevreye yayılacak iletişim de aynı oranda inandırıcı ve etkili olacaktır. Dolayısı ile bütün halkla ilişkiler felsefemizi bu temel düşünce etrafında kurarak hareket edersek, o takdirde kullandığımız yöntemlerimizi de buna uygun seçebiliriz. Böylelikle ayırdığımız bütçeyi, zamanı, harcayacağımız fiziksel çabayı ve duygusal emeği isabetli kullanma olasılığımız artacaktır.

Basit bir örnek vermek gerekirse, paydaşlarınız bir proje toplantısındaki ciddiyet ve özeni gördüklerinde projenize olan inançları ve güvenleri de yükselir. Fakat eğer en temel halkla ilişkiler tekniklerinin uygulamasında bile bir özensizlik ve derme çatmalık konusu olursa o zaman projeniz ne kadar doğru niyetlerle yola çıkmış olursa olsun, ne kadar büyük hedeflere odaklanırsa odaklansın başarısızlık kaçınılmazdır. Çünkü düzgün bir basın bülteni, kurallara uygun bir anket uygulaması, güvenilir bir alan araştırması, etkili bir basın toplantısı, amaca yönelik bir eğitim programı inşa edemeyen bir proje ekibine insanlar güvenip inanmakta ve söz konusu projeye katılıp, paydaşı olmakta tereddüt yaşayacaklardır. Nitekim bu temeli ve felsefeyi doğru içselleştirmiş projelerin hedeflerine daha hızlı ve daha isabetli vardıklarını, bunları ıskalayan projelerin ise ne yazık ki hedeflerinden saptıklarını ya da hiç bir zaman varamadıklarını görmekteyiz.

Her akademik çalışma gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları vardır. Yine de bu alanda çalışacaklar için, temel bazı yaklaşım ve uygulamaları referans alınabilecek şekilde ortaya koyabilmiş olmayı umuyoruz. Gerek proje yönetimi süreci ve gerekse halkla ilişkiler disiplini, bütün yönetim ve iletişim teknikleri gibi gelişime ve değişime açıktır. Önümüzdeki zaman diliminde bu konularda çalışma yapacak araştırmacıların yeni iletişim alanlarını daha derinlemesine kapsayan -örneğin sosyal medya- bir değerlendirme ve inceleme yapmasının uygun olacağı kanısındayız.

Her iki disipline ait kuramsal ve deneyime dayalı bilgi birikimini dikkatlice incelediğimizde ise şu bulgulara ulaşıldı:

- Projeler yaşam içinde olumlu bir değişimin ateşini fitillemek üzere kurgulanırlar. Hayat bir nicelikler toplamı olmadığına göre, orada bir değişim yaratmaya dönük kurgulanan projeler de sadece nicelikler, görevler ve statülerden ibaret olamaz. Bu sebeple, projelerde insan faktörünün göz ardı edilmemesi ve iletişim boyutunun doğru kurgulanması gerekir. İletişimin etkin yönetilmediği ve paydaşların etkin ve gönülden katılımının sağlanmadığı bir projede, başarıdan söz etmek mümkün değildir. Halkla İlişkiler disiplini, bir projenin paralelinde yürüyen bir teknikler bütünü değil, projenin özü ve bizzat kendisidir.
- Yaşadığımız toplumda karşımıza çıkan tüm sorunlar, beraberinde değişim ihtiyacını ve buna ilişkin çözüm önerilerinin ortaya çıkmasını getirmektedir. Değişim fikrinin hayata geçebilmesi ve istenen sonuçlara ulaşılması, söz konusu fikrin gerçek bir projeye dönüştürülmesi ile mümkündür. Söz konusu değişim sürecinde hedeflere ulaşmada; var olan kaynakların, ilgili tüm paydaşlara en yüksek düzeyde fayda yaratacak şekilde göz önüne alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Paydaş kurumların projeyi sahiplenmesi projenin başarısı için oldukça belirleyicidir.
- Projelerin başarısız olması, kurumlara ve ulusal ekonomilere doğrudan ve dolaylı olarak büyük maliyetler yüklemektedir. Harcanan paranın, zamanın, emeğin ve diğer kaynakların açık maliyetlerinin yanı sıra, dolaylı, gizli maliyetler ve kaybedilen fırsatların maliyetleri önemli boyutlara ulaşmaktadır.
- Proje yönetiminde başarıdan söz edilebilmesi için; stratejik bir yaklaşımla gerçekleştiriliyor olmaları, şeffaflık, dürüstlük, güvenilirlik, karşılıklı fayda elde etme ilkelerine sahip olunması, tüm ilgili tarafların beklentilerini dengelemesi gerekmektedir. Yani projeler insan ve iletişim odaklı olarak etkin yönetilmelidir. Bu sebeple halkla ilişkiler yönetimi ve bünyesinde kullanılan teknikler, proje yönetimi sürecinde stratejik değeri yüksek öneme sahiptir.
- Proje ölçeklerinin ve buna bağlı olarak kullanılan kaynakların büyümesi, projenin hedeflerine ulaşması ve başarılı olması konusunda duyulan hassasiyeti arttıran bir öğedir. Bu durum, proje yöneticilerinin izleyebileceği güvenilir

ilkelere, yöntemlere ve benimseyebilecekleri verimli yönetim sistemlerine dönük ihtiyacı arttırmaktadır.

- Literatürde birçok çalışma, başarılı proje yönetiminin unsurları üzerinde durmakta ve kurumların proje yönetimlerinde daha başarılı olabilmeleri için almaları gereken önlemleri ortaya koymaktadır. Bu konu üzerine proje yönetimi olgunluk modelleri geliştirilmekte ve incelenmektedir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki başarılı proje yönetiminin en önemli unsurlarından biri “iletişim”dir.
- Projeler ilişkilerin ve işbirliklerinin etkin yönetilmesi ile başarıya kavuşmaktadır. İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek ise ancak ortak inanç etrafında hareket etmekle mümkün olabilir. Bunu sağlamak için de karşılıklı güven, açıklık ve şeffaflığa dayalı iletişim kurmak gerekir. Bu sebeple odağında “insan ve iletişim” olan halkla ilişkiler yönetimi yaklaşımının iyi bilinmesi ve proje yönetim sürecinde etkin uygulanması projelerde başarıyı getirmektedir.
- Projelerin etkin yönetilmesi, kurumlarda proje kültürünün olumlu olarak yayılması için de oldukça önemlidir. Başarı ile yürütülmüş bir çalışma, hem ilerleyen süreçte kurum bünyesinde yapılacak çalışmalara örnek teşkil etmekte hem de çalışanlar başta olmak üzere tüm kurumun çalışmaları sahiplenmesine sebep olmaktadır.
- Proje yönetiminin her aşamasında; paydaş kurumlarla birlikte çalışırken bir tabela ile değil, o kurumda görev yapan insanlara iletişime geçeriz. Söz konusu temsilcilerin her birinin tarzı, aklı, umudu, öncelikleri ve beklentileri farklıdır. Bir vizyonu yaşama geçirmek ve insanları ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirmek için bağlılığa ihtiyaç duyulur. Bağlılık, insanların projeye inanmaları ve onun parçası olmayı istemelerini sağlar. Proje kapsamında paydaşlarla kurulan ilişkide "duygusal emek" boyutunun doğru kurgulanması, projeye yönelik "ortak inancın" oluşmasını ve paydaşların projeye salt bürokratik olarak değil aynı zamanda içtenlikle ve tinsel olarak bağlanmalarını

sağlar. Bu inanç ve bağ, paydaş kurumların diğer çalışanları nezdinde de belirleyicidir ve böylelikle “suya atılan taş etkisi” yaratmak mümkündür. Bu sinerjiyi parayla satın alamazsınız.

- Proje ekibi başta olmak üzere tüm paydaşlar ile kurulan iletişimin kalitesi ve etkililiği, onların algılarını da olumlu yönde etkiler. Proje kapsamında yaratılan olumlu ve güvene dayalı iletişim ortamı paydaşlar arasında anlaşmazlıkların yaşanmaması için önleyici bir tedbir niteliğindedir. Proje kapsamında ortaya çıkan öngörülmemiş bir anlaşmazlığın ya da çatışmanın krize dönüşmesi, kurulan iyi iletişim sayesinde engellenebilir veya üstesinden gelmek kolaylaşır. Dolayısıyla, Halkla İlişkiler disiplininin başta proje ekibi olmak üzere, tüm iç ve dış paydaşlara yönelik olarak özenle kurgulanması ve yürütülmesi gereklidir.
- Paydaşların katılımını sağlamak projenin sahiplenilerek etkisinin artırılması bakımından büyük öneme sahiptir. Paydaşlar ile kurulan “sağlıklı iletişim” sonucunda "projeye katılım" düzeyi yükselir. Daha nitelikli bilgiye ve finansal açıdan verimli sonuçlara ulaşmak kolaylaşır. Projenin şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırılmış olur. Bütün paydaşların ihtiyaçları, çıkarları ve yetenekleri sürece dâhil edilirse, daha eşitlikçi sonuçlar elde edilebilir.
- Arzu edilen amaca ulaşmak için, gerek hedef kitlede, gerek toplumda gerekse işbirliği yapılan kurumlarda düşünsel ve davranışsal değişimi gerçekleştirmek gereklidir. Faaliyetler planlanırken, "hedef kitlenin yapısı", "öncelikleri" ve "ilişkiler ağı" göz önünde bulundurulmalıdır. Halkla İlişkiler disiplininin temel çıkış noktasının, doğru analiz ve araştırmadan geçtiği düşünülürse, bu disiplinin yalnızca bir projenin uygulama aşamasında değil, analiz ve planlama aşamalarında da büyük bir öneme sahip olduğu görülür.
- Faaliyetlerin yolunda ve planlandığı şekilde gitmesi paydaşlar ile kuracağımız iletişime bağlıdır. Bu nedenle proje yöneticisi zamanının çoğunu iletişime ayırmak durumundadır. Bu süreç; kişilerin koordinasyonunu sağlamayı, beklentileri yönetmeyi, sorunları belirlemeyi ve çözmeyi kapsar. Bir projede paydaşların beklentilerinin dengelenebildiği ölçüde başarıdan söz edilebilir.

Proje yöneticisinin farklı beklentileri karşılamak için getirdiği çözümler, tarafların beraberce kazanmasını sağlar ve kurulan işbirliğini sürdürülebilir kılar.

- Doğru bilgiler, paydaşlara, onların beklentilerini karşılayabilmek için doğru ve sürekli olarak iletilmelidir. Bu yüzden proje faaliyet planları, iş uygulamaya geldiğinde yetersiz kalmaktadır. Bu planların; doğru bilginin, doğru kişiye doğru zamanda ulaşmasını sağlayacak biçimde "yazılı bir iletişim stratejisi ve planı" ile desteklenmesi gereklidir.
- İletişim; sözlü, yazılı, yüz yüze, resmi, gayri resmi gibi çok değişik şekillerde kurulabilir. Projenin iletişimi proje ekibi ile paydaşlar arasındaki her türlü ilişkiyi kapsar. Durum raporları, gözden geçirme toplantıları, sunumlar, finansal raporlar, süreç değerlendirme yönetimi ve sorumluluk matrisi gibi resmi iletişimlerin yanı sıra aynı zamanda; proje web sitesi, basınla ilişkiler, farkındalık kampanyaları, kitapçıklar ve benzerlerini de kapsar. Bunların hepsi projeye dair "iletişim planının" birer parçasıdır.
- Paydaşlara yönelik olarak; hangi iletişim kanallarının hangi sıklıkta kullanılacağı ve paydaşlarla hangi fiziksel ortamlarda bir araya gelineceğinin tanımlanması iletişimi etkin yönetebilmenin ön koşuludur. Sağlanan bu sağlıklı yapısal yaklaşım üzerine; açık, şeffaf ve geri bildirimine açık bir iletişim inşa etmek gerekmektedir. Her projede paydaşların her biri için ayrı iletişim kanallarının ve yöntemlerinin açıkça belirlenmesi gerekmektedir.

Bütün bu bulgular aslında bize şunu anlatır: Halkla İlişkiler disiplini bir takım teknik ve becerilerden ibaret, insanları manipüle etmeye yönelik bir ikna süreci değil, doğrudan doğruya yaptığımız işin özünü anlatmaya, insanlarda bir güven iklimi ve beraberce çalışma istenci oluşturmaya yönelik bir felsefedir. Zira her proje özünde bir halkla ilişkiler faaliyetidir. Tezde verilen örneklerde ve sunulan gerçek deneyimler çerçevesinde, ancak her iki disiplin birlikte yönetilirse başarı güvence altına alınabilir. Bu inançla, tez kapsamında her iki disiplin birbirini bütünleyen birer yaklaşım olarak incelenmiş, hem proje yönetimi hem de halkla ilişkiler yönetimi alanında çalışacak araştırmacılara rehber olabilecek bir tez hazırlanmaya gayret edilmiştir.

KAYNAKÇA

KİTAP

- **ABAY, Tezcan Eralp; Zelal Ayan (2007)**, “Sivil Toplumdan Proje Öyküleri”
Sivil Toplum
Geliştirme Merkezi, Ankara
- **AKAY, Hale (2006)**, “Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme -
Strateji Geliştirme”, Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- **ALBAYRAK, Burhan (2009)**, "Proje Yönetimi ve Analizi", Nobel Yayın,
İstanbul
- **ALNIAK, Prof. Dr. M. Oktay (2011)**, "Proje Yönetimi Derlemeler, Makaleler,
Örnek Olaylar", Beta Yayıncılık, İstanbul
- **ATAMAN, Hakan; Banu Yamak (2009)**, “Sivil Toplum Örgütleri için
Kampanya Hazırlama Örnekleri”, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Uzerler
Matbaası, Ankara
- **AYDEMİR, Güneşin; Sunay Demircan; Feray Salman (2004)**, “Proje
Geliştirmede Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı” Sivil Toplum Geliştirme Merkezi,
Ankara
- **BARUTÇUGİL, İsmet (2008)**, "Proje Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- **CIDT (2002)**, “Logical Framework Analysis for Social Policy and Planning”
Seminer Notları, Wolverhampton Üniversitesi, www.wlv.ac.uk/cidt
- **CUTLIP, Scott, Alien Center, Glen Broom (1994)**, “Effective Public
Relations”, Prentice-Hall Inc, New Jersey
- **ÇARKÇI, Akif (2008)**, "Belediyelerde Proje Yönetimi", Erguvan Yayınevi,
İstanbul
- **DAVIS, Anthony (2006)**, “Halkla İlişkilerin ABC'si”, Mediacat Yayınları,
İstanbul
- **DOĞRUER, İ. Mete (2007)**, "Proje Yönetimi", Açılım Kitap, Yıldızlar Matbaa,
İstanbul

- **DPT, UNDP, EU (2007)**, “Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Projesi”, Tanıtım Broşürü, Ankara
- **Devlet Planlama Teşkilatı (2008)**, “İzleme Bilgi Sistemi”, (Çevrimiçi), <http://ibs.dpt.gov.tr>
- **EFQM (2010)**, “Mükemmellik Modeli”, Türkiye Kalite Derneği, İstanbul
- **ELMAS, Prof. Dr. Çetin; Elmas, Ayşegül (2013)**, "Uluslararası Standartlara Göre Proje Yönetimi", Berikan Yayınevi, Ankara
- **European Commission (2004)**, “Project Cycle Management Guidelines”, Brussels
- **European Commission 2006 (2006b)**, “Evaluation Methods for The European Union’s External Assistance- Methodological Bases For Evaluation”, Fransa
- **European Commission 2006 (2006d)**, “The New Programming Period 2007-2013 Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Ex-ante Evaluation”, Fransa
- **FAO (2001)**, “Project Cycle Management Technical Guide, Socio-Economic and Gender Analysis Programme”, Birleşmiş Milletler.
- **GILLANDERS, Cristina (2003)**, “When Risk Management Turns Into Crisis Management”, GHD Pty Ltd, Brisbane, Queensland, Australia.
- **GRUNIG, James (2005)**, "İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış", J. Grunig (Ed.), “Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik”, Çev: Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul
- **GRUNIG, James; Larissa Grunig (2000)**, Journalism Studies
- **GÜRÜZ, Demet; Belma Güneri Pırlar, Müjde Ker Dinçer, Gaye Özdemir Yaylacı, Işıl Karpat Aktuğlu (2005)**, "Halkla İlişkiler Yönetimi" Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:10, 2. Baskı, İzmir
- **HARRIS, Jean (2003)**, “Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Proje Yönetimi”, Hayat Yayınları, İstanbul
- **İzmir Kalkınma Ajansı (2011)**, “Proje Hazırlama Klavuzu”, İzmir
- **KALENDER, Ahmet (2008)**, “Halkla İlişkiler”, Tablet Yayınları, Konya

- **KARADAĞ, Osman; Çuhacı, Dr. Mahmut Naci (2013)**, "Bir Strateji Uygulama Aracı Olarak Proje Portföyü Yönetimi", Berikan Matbaacılık, 1. baskı, Ankara
- **KUSEK, Jody Zall; Ray C. Rist (2004)**, "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System", World Bank, Washington D.C.
- **LEHİMLER, Hüseyin Murat (2008)**, "Avrupa Birliği Topluluk Hibe Projeleri", İstanbul
- **Merkezi Finans İhale Birimi (2013)**, "Proje Hibe Çağrısı", Ankara
- **MENTOR, Pocket (2014)**, "Proje Yönetimi -Hergün Karşılaştığınız Sorunlara Uzman Çözümler", Harvard Business School Press, Optimist Yayın, İstanbul
- **National Science Foundation (2002)**, "The 2002 User-Friendly Handbook for Project Evaluation",
- **NEWTON, Richard (2012)**, "Project Management Step by Step", Pearson Education Limited
- **OKAY, Ayla; Aydemir Okay (2002)**, "Halkla İlişkiler; Kavram, Strateji ve Uygulamaları", Der Yayınları, İstanbul
- **OKTAY, Necmettin (2006)** "Performans Ölçülerinin Belirlenmesi", TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Eğitim Notları, Ankara
- **ÖZKAN, Abdullah (2009)**, "Halkla İlişkiler Yönetimi", İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul
- **PELTEKOĞLU, Filiz Balta (2007)**, "Halkla İlişkiler Nedir?", Beta Yayınları, İstanbul
- **PİRA, Aylin Göztaş; E. Pelin Baytekin (2007)**, "Halkla İlişkiler; Neyi, Nasıl Yapmalı", Dönence, İzmir
- **PMI (2013)**, "Project Management Body of Knowledge", Project Managment Institute, 5. Edition, USA
- **SALMAN, Feray (2003)**; "Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Çerçevesinde Proje Oluşturma ve Yönetme Klavuzu", Eğitim notları,

- **SGP (2006)**, “Proje Yürütme Rehberi” No:4, Ankara
- **SPRECKY, F.(2006)**, “A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit”: 3rd Edition, England
- **TARHAN, Ahmet (2008)**, "Halkla İlişkiler Modelleri", Tablet Yayınları, Konya
- **TEKİNDAĞ, Faruk Cengiz (2005)**, “Proje Döngüsü Yönetiminde Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı”, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM), Ankara
- **THEAKER, Alison (2006)**, “Halkla İlişkiler El Kitabı”, Mediacat Yayınları, İstanbul
- **MARTINELLI, Silvio (2000)**, "Proje Yönetimi", Çev: Emre Eren, Türk Ekonomik Toplumsal Tarih Vakfı Yayını, İstanbul
- **ULUDAĞ, Aşina (2008)**, "Halkla ilişkilerde Stratejik Süreç", Halkla İlişkiler (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya
- **URAL, Ebru Güzelcik (2006)**, “Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları”, Birsan Yayınevi, İstanbul
- **Welsh European Funding Office (WEFO) (2005)**, "Monitoring and Evaluation Guidance for Structural Funds Projects and Partnerships"
- **YENTÜRK, Nurhan; Yiğit Aksakoğlu (2006)**, “Proje Döngüsü Yönetimi I” İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- **YEŞİLADALI, Burcu (2002)**, “Proje Hazırlama Klavuzu”, Tarih Vakfı, İstanbul
- **YURDAKUL, Nilay Başok; Gül Çoşkun (2008)**, "Teoriden Pratiğe Halkla İlişkiler Projeleri Ödüllü Örnek Uygulamalar", Nobel Yayınları, Ankara

TEZ

- **ATMACA, Tayfun (2004)**, "Teknik Yardım Projelerinin Hazırlanması, Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi", Türk Güçbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2004.
- **ÖZTÜRK, Serdar (2004)**, "Avrupa Birliği Kaynaklı Proje ve Programların İzleme ve Değerlendirmesi", Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Uzmanlık Tezi, Ankara
- **SARI, Volkan İdris (2010)**, Proje Döngüsü Yönetiminde Etkililik Değerlendirmesi , DPT Uzmanlık Tezleri, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara
- **SÖNMEZ, Esra (2007)**, "Neden Proje Yönetimi?", Mimar Sinan Güzel Sanatlar Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

YARARLANILAN WEB SİTELERİ

- Association for Project Management: <http://www.apm.org.uk>
- Avrupa Konseyi: <http://www.coe.int>
- Birleşmiş Milletler Türkiye: <http://www.un.org.tr>
- British Council Türkiye: <http://www.britishcouncil.org.tr>
- Canadian International Development Agency: <http://www.acdi-cida.gc.ca>
- Global Development Network: <http://www.gdnet.org>
- European Union On-line: <http://www.europa.eu.int>
- European Commission-EuropeAid Co-operation Office
http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/index_en.htm
- Merkezi Finans ve İhale Birimi: <http://cfcu.gov.tr>
- İzmir Kalkınma Ajansı: <http://izka.org.tr>
- NGO Global Network: <http://www.ngo.org>
- Swedish International Development Cooperation Agency: <http://www.sida.se>
- The World Bank Development Marketplace:
<http://www.developmentmarketplace.org>
- United Nations Development Programme: <http://www.undp.org>

EKLER

ÖRNEK PROJE HAKKINDA BASINDA ÇIKAN HABERLER:

Projenin bilinirliğini etkin şekilde arttırmak için yerel ve ulusal basın ile iletişime geçilerek hem görsel hem de yazılı olarak duyurulması sağlanmıştır. EBSO Basın Danışmanı tarafından basına yönelik yapılan çalışmaların sonucunda projenin kapsamlı haberinin çıktığı tarih, yayın adı ve haber başlığı bilgisi Tablo 26'da sunulmaktadır.

NO	TARİH	YAYIN ADI	HABER BAŞLIĞI
1	Ocak 2007	EBSO Haber	Çevre Eğitiminde Egeli Sanayicilere AB Desteği
2	03.01.2007	Gazetem Ege	Çevre Projesine AB Desteği
3	03.01.2007	Haber Express	EBSO'ya AB'den 55 Bin Avro
4	03.01.2007	Türkiye	EBSO'nun "Çevre" Projesine Destek
5	03.01.2007	Yeni Asır	EBSO'nun Projesine AB'den 55 Bin Euro
6	03.01.2007	Yeni Gün	Sanayi Odasının Projesine Destek
7	04.01.2007	Zaman	EBSO Çevre İçin AB'den Mali Destek Aldı
8	05.01.2007	Yeni Ekonomi	EBSO Projesine Destek
9	07.01.2007	Yeni Şafak	EBSO'nun Çevre Projesine Ab Desteği
10	08.01.2007	Hürriyet	EBSO'ya Destek
11	25.01.2007	Haber Ekspres	EBSO'dan Çevre Bilinci
12	25.01.2007	Sabah	EBSO Çevre Bilincini Arttıracak
13	25.01.2007	Ticaret	EBSO'dan Çevre Bilincini Oluşturma Projesi
14	25.01.2007	Yeni Asır	Avrupa Birliğinden Çevreye 56 Bin Euro
15	25.01.2007	Yeni Ekonomi	EBSO'dan Sanayicilere Çevre Konusunda Destek
16	25.01.2007	Yenigün	Egenin Sanayicilerine Ab'den Çevre Desteği
17	25.01.2007	Akşam	Sanayiciye Çevre Desteği
18	12.03.2007	KOBİ Haber	EBSO Sanayiciye Çevre Konusunda Destek Verecek
19	14.03.2007	Yeni Asır	Sanayici "Çevre Bilinci" Verecek
20	17.03.2007	Yeni Asır	Çevre Uyumu İçin Zamana İhtiyaç Var
21	27.07.2007	Yeni Asır	Ege'nin Sanayi Atık Tesisine İhtiyacı Var
22	27.07.2007	Yenigün	Ege'nin Çevreci Sanayicileri
23	28.07.2007	Gözlem	Sanayiciye Çevre Kirliliği Alarmı
24	28.07.2007	Akşam	Çevre Bilinci Konusunda Sanayiciye Eğitim Şart
25	20.09.07	KOBİ Haber	Çevreci Üretim İçin AB Destekli Proje
26	01.11.2007	EBSO Haber	Sürdürülebilir Kalkınma EBSO'da Tartışıldı
27	01.11.2007	İzmir Atatürk Osb Haber	İAOSB'den EBSO Çevre Projesine Büyük Destek
28	01.01.2008	EBSO Haber	Çevre Projesinde EBSO Başarısı

Tablo 26.A: Örnek Proje Basında Çıkan Haber Bilgi Tablosu (Yazılı)

NO	TARİH	YAYIN ADI	HABER BAŞLIĞI
1	24.01.07	EGE TV	EBSO'dan Çevre Projesi/ Çevreye Duyarlı Teknolojiler konusunda sanayiciye destek
2	24.01.07	İZMİR TV	EBSO Çevre Projesi / AB, projeye 55 bin 798 EURO Bütçe Aktaracak
3	24.01.07	SKY TV	EBSO'dan 55 bin AVRO'luk Çevre projesi

Tablo 26.B: Örnek Proje Basında Çıkan Haber Bilgi Tablosu (Görsel)

ÇEVRE



Çevre projesinde EBSO başarısı

Ege Bölgesi Sanayi Odası tarafından Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)'nin koordinasyonunda, Avrupa Birliği'nden sağlanan finans desteği, İzmir İl Çevre ve Orman Müdürlüğü, Ege Üniversitesi Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ile sağlanan işbirliği, EBSO Çevre Komitesi, EBSO Üniversite Sanayi İşbirliği Koordinasyon Kurulu, Aliaga, İzmir Atatürk, Kemalpaşa, Tire Organize Sanayi Bölgeleri ve Tire Belediyesi'nden alınan destek ile yürütülen "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması

Projesi" başarıyla tamamlandı.

Türkiye'de "Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalar Entegrasyonu Projesi" kapsamında yürütülen 23 proje yürütücüsü kurumla sorulduğunda, kurulması planlanan işletim ağına EBSO en çok tercih edilen ikinci kurum olarak seçildi.

Diğer taraftan UNDP merkez ofis sorumluları tarafından değerlendirilmedi, EBSO Çevre Projesi 23 projenin içerisinde en dikkatli, en iyi ofise sahip ve en iyi görünürlüğe sahip proje seçildi.

Sanayicinin ihtiyacı göz önüne alınarak EBSO tarafından hayata geçirilen bu proje ile kurulan Çevre Eğitim Merkezi, EBSO Çevre Komitesi'nin koordinasyonunda AB uyum sürecinde mevzuata uyum sağlamaları konusunda sanayi kuruluşlarına rehberlik etmek için çalışmalarına devam edecek.

Ege Bölgesi'nde tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar alanında faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarının, çevre mevzuatı ve çevreye duyarlı teknoloji kullanımı konularında bilgi seviyelerini arttırmak, AB mevzuatına uyum sağlamalarına katkıda bulunmayı amaçlayan proje, ABİGEM İzmir tarafından yazıldı.

2007 yılı boyunca süren proje kapsamında, Ocak ayında EBSO bünyesinde Çevre Eğitim Merkezi oluşturuldu. Sanayi

ÇEVRE

kuruluşlarının ihtiyacına uygun eğitim seminerlerinin organize edilmesi ve daha iyi hizmetlerin sunulması için; projenin ilk aşamasında uzmanlar tarafından hazırlanan anket formu ile 229 kuruma yönelik veri toplama çalışması yapıldı. Yüzde 31 anlamlı temsil oranının sağlandığı çalışmada sanayi kuruluşları tarafından talep edilen ISO 14001, Atık Yönetimi, AB Direktifleri ve En Uygun Teknolojiler eğitimleri her OSB'de ücretsiz olarak gerçekleştirildi. Konularında otorite olarak kabul edilen Dr. Zeynep Yöntem ile Belma Boyacıoğlu sanayicileri gerek mevzuat gerekse teknik konularda bilgilendirdi.

Sanayi kuruluşlarının, ISO 14001 uygulama seviyeleri, kullandıkları teknolojiler, çalışanlarına sanayiciyi ilgilendiren çevre ile ilgili direktifler hakkındaki bilgi seviyelerinin tespit edilmesinin de hedeflendiği veri toplama çalışmasının sonuçları, her organize sanayi bölgesinde düzenlenen bilgilendirme toplantıları sayesinde işletmelerle paylaşıldı.

Sanayi kuruluşlarında görev yapan Üretim Mühendisi, Çevre Mühendisi ve Kalite Müdürleri tarafından yoğun ilgi gören ve her OSB'de düzenlenen 11 eğitime, 155 sanayi kuruluşundan 302 temsilci katılım gösterdi. Eğitimlerin sonunda her katılımcıya sertifika verildi.

Gündemi belirleyen etkinlikler

Proje bünyesinde eğitimlerin yanı sıra çeşitli etkinlikler de düzenlendi. Sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin ulusal ve bölgesel kalkınma planlarına sektörel düzeyde entegrasyonuna katkı sağlamak amacıyla; Avrupa Birliği finansman desteği, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) koordinasyonunda yürütülen "Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalar Entegrasyonu Projesi" kapsamında düzenlenen

"Türkiye Sürdürülebilir Kalkınmayı Tartışıyor" toplantılarının 5'ncisi Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın evsahipliğinde 16 Kasım 2007 tarihinde "Sürdürülebilir Kalkınma ve Temiz Üretim Teknolojileri" teması ile gerçekleştirildi.

Su ve kuraklık konusu; yol açtığı sorunları ile birlikte akademik boyutuyla Ege Üniversitesi Çevre Sorunları Araştırma ve Uygulama Merkezi ile yapılan işbirliği ile 27 Kasım 2007 günü 97 katılımcı ile düzenlenen Su, Kuraklık ve Çevresel Yaklaşımlar paneliyle ele alındı.

Yeni kurulacak olan OSB'lerde nele dikkat edilmesi gerektiği konusu, kurulma aşamasında olan Otomotiv İhtisas Sanayi Organize Sanayi Bölgesinin ortaklarının katılımı ile 28 Kasım tarihinde düzenlenen Yeni Kurulacak Organize Sanayi Bölgeleri ve Çevre Paneli'nde değerlendirildi.

Faaliyet gösteren OSB'lerde yaşanan çevre sorunlarının değerlendirilmesi için Dokuz Eylül Üniversitesi Çevre Mühendisliği öğretim üyeleri ve İzmir Atatürk, Tire, Kemalpaşa ve Aliaga OSB'lerinin yetkililerinin katılımı ile 7 Aralık 2007 tarihinde Organize Sanayi Bölgelerinde Atık Yönetimi Çalıştayı düzenlendi.

EBSO Çevre Eğitim Merkezi'ne projecevre@ebsu.org.tr mail adresinden de ulaşılabilir.



EBSO'daki çevre projesinin yürütülmesinde katkı koyan, bu-lundukları çevrede örnek olan kurum ve kuruluşlara müteva-zı bir törenle teşekkür plaketi verildi.



EBSO çevre projesini yürüten ve tamamı hanımlardan oluşan ekip, Türkiye'deki benzer projeler arasında başarıyı yakaladı.



Organize sanayi bölgelerindeki fabrikaların sahip ve üst düzey yöneticileri, çevre eğitimleriyle hem yasal yükümlülükler hem de dünyadaki uygulamalar konusunda bilgilendirildi.



Sürdürülebilir kalkınma EBSO'da tartışıldı

Kalkınma ve çevrenin bütüncül politikalar olarak ele alınması gerektiği ortaya konuldu.

Devlet Planlama Teşkilatı önderliğinde BM Kalkınma Programı (UNDP) tarafından Avrupa Birliği finansmanı ile yürütülen "Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Projesi" kapsamında düzenlenen "Türkiye Sürdürülebilir Kalkınmayı Tartışıyor" toplantılarının beşincisi İzmir'de Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde gerçekleştirildi.

Ege Bölgesi Sanayi Odası Meclis Başkanı Ender Yorgancılar, doğal kaynakların ihtiyaçlardan fazla kullanımını önleyerek iyileştirmek, insanların hayat kalitesini artırmak ve ekonominin iyileşmesine hizmet vermeye odaklanan sürdürülebilir kalkınmanın iş dünyasının potansiyelini yükselten bir etken olduğu için şirketlerin planlama ve ölçümleme sistemleri içine dahil edilmesi gerektiğini söyledi.

Özellikle AB uyum sürecinde Türkiye'nin önündeki en önemli konulardan birinin AB Çevre Mezuatına Uyum olduğu dikkat çeken Yorgancılar, çevre başlığının kapsamının geniş olması ve sürecin sonunda başta sanayi olmak üzere ekonomik ve sosyal hayat üzerinde ortaya çıkabilecek etkilerin henüz bilinmemesinin konunun önemini artırdığını vurguladı.

EBSO olarak sürdürülebilir kalkınma yolunda çevre bilincinin oluşması için Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilinci'nin

EBSO Meclis Başkanı Yorgancılar, sürdürülebilir kalkınma yolunda çevre bilincinin oluşması için EBSO'da Çevre Eğitim Merkezi kurulduğunu bildirdi.

Oluşturulması Projesi'ni yürüttüklerini ve Çevre Eğitim Merkezi kurduklarını belirten Yorgancılar, "Proje bünyesinde sanayi kuruluşlarında Sürdürülebilir Kalkınma kavramı konusunda farkındalık yaratmak ve AB uyum sürecinde mevzuata uyum sağlamaları konusunda destek olmak amaçlanmaktadır" dedi.

Geleceğin dünyası için..

İzmir Vali Yardımcısı Halis Peker, bugünün dünyasının ihtiyaçları karşılarken, geleceğin dünyasının yaşanabilir olması gerektiğini söyledi. Kalkınma ve çevrenin bütüncül politikalar olarak ele alınması gerektiğini belirten Peker, şu görüşleri ifade etti: "İnsan ile doğa arasında denge kurarak doğal kaynakları tüketmeden, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılmasına ve kalkınmasına imkan verilmeli. Yüksek miktarda doğal kaynak kullanımının yaşandığı ve üretimle birlikte olumsuz çevresel etkilerin de ortaya çıktığı bu karmaşık sistemler, bilim ve teknolojinin ışığında ele alınmalıdır. Çevresel konuların sosyolojik, ekolojik ve ekonomik tarafları birbirinden ayrılmaz bir bütündür ve bütünlük çerçevesinde egüdümlü politikalar gerekmektedir."

İzmir Büyükşehir Belediyesi Başkan Vekili Yusuf Ali Karaman ise sürdürülebilir kalkınma sürecinin ilk defa 1972 yılında Stockholm konferansıyla başladığını, 1992 Rio Zirvesinde değerlendirildiğini, 2002 Johannesburg Dünya Kalkınma Zirvesi ile de

geliştirildiğini söyledi. İzmirli'lerin uluslararası toplantıların sonuçlarını kendilerine misyon yüklediklerini belirten Karaman, "Bu toplantılarda alınan sonuçlara hemşehrilerimizin katılımlarını sağlamak, kente ilişkin sorunları ortak akılla çözüme ulaştırmak için 1996 yılından bu yana Ulusal Yerel Gündem 21 Projesi'nin ortağı ve savunucusu olduk" dedi.

Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan stratejik plan ve nazım imar planının "sürdürülebilir kalkınma"nın en güzel örneklerinden biri olduğunu söyleyen Karaman, "Stratejik plan ile İzmir'in 10 yılı planlanmış, kentin haritası çıkarılmıştır. Nazım imar planı ise kentin 30 yıllık gelişimine ışık tutmaktadır. Bir kent için yapılacak en büyük yatırımların başında "proje üretimi" gelmektedir ve İzmir'i şekillendirecek 500'e yakın projeye biz stratejik planımızda yer vererek, İzmir'in 2017 yılına kadar yapacağı çalışmaları belirlemiş durumdayız" diye konuştu. Karaman, İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin yürüttüğü projeleri ve kente kazandırdıklarını anlattı. Karaman, tüm bunları yaparken kent ve kenti sağlığını bir bütün içinde sürdürmek ve her açıdan yaşam standartlarını artırmak gayreti içinde olduklarını belirterek, konuşmasını şöyle sürdürdü:

"Su kaynaklarının kirlenmesini önlemek, yeni su kaynakları bulmak ve içme suyu havzalarını korumak için buralarda organik tarımın desteklenmesine yönelik çalışmalarımız yoğun biçimde sürmektedir. Genişleyen Büyükşehir sınırları içinde ise, Gediz, Nif ve Menderes Havzaları ile Yarımad'a'da evsel ve biyolojik atıma tesislerimiz devreye alınacaktır. Bu amaçla ihalelere çıkmış, bazılarının inşaatlarına başlanmıştır. Atımların çoğu 2008 yılı içerisinde tamamlanacaktır."

İl özel idaresi ile ortak kurdukları Jeotermal A.Ş. vasıtasıyla, temiz ve yenilenebilir enerji kaynağı olan jeotermal enerjinin yaygınlaştırılması çalışmalarının devam ettiğini hatırlatan Karaman, "Dünya Sağlık Örgütü'nün bir projesi olan ve bizim de üyesi olduğumuz Sağlıklı Kentler Birliği, sürdürülebilir kalkınma konusunda önemli destekler verip, yol gösteriyor" dedi.

Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı temsilcisi Arzu Özbay, daha önce Samsun, Adıyaman, Erzurum, Adana'da



Atilla Uras

yapıldığını, son toplantının İstanbul'da düzenleneceğini belirterek çalışmalar hakkında bilgi verdi.

Türkiye'nin hedefi

Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Proje Yürütücüsü Atilla Uras da projenin 2006 yılı Mart ayında başladığını hatırlattı. Uras, sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik açıdan insanların temel ihtiyaçlarının uygun şekilde karşılandığı ve dünya piyasalarıyla rekabet edebilen, toplumsal açıdan eşitlikçi ve yaşam kalitesini yükseltici, çevre açısından da önleyici, koruyucu, iyileştirici olacak şekilde birbirini destekleyen nesiller arasında dengeli bir planlama, uygulama ve yönetme süreci olduğunu özetledi. Türkiye ekonomisinin son yıllarda dikkate değer bir büyüme performansı sergilediğini, 2002-2006 döneminde yılda ortalama yüzde 7.5 büyüme oranı göstererek 2006 yılı sonunda 390

milyar doları aşan bir GSYİH rakamına ulaşıldığını hatırlatan Atilla Uras, şu bilgileri verdi: "Dünyada üç kıtaya birden yakın olan az sayıda ülkeden biri olan Türkiye zengin bir biyolojik çeşitliliğe ev sahipliği yapıyor. 9 bin 600 tür ile Avrupa kıtasında yetişen bitkilerin yaklaşık yüzde 75'i Türkiye'de bulunuyor. Avrupa, Asya ve Afrika'ya uzanan üç ana göçmen kuş rotasının ikisi Türkiye üzerinden geçiyor. Ormanlarımızın karbon tutma yoluyla iklim değişikliğinin olumsuz etkilerini önleme potansiyeli yüksek. Genç ve dinamik nüfusu, hızla büyüyen ekonomisi ile Türkiye, Anadolu'nun benzersiz doğasını sadece tüketilecek bir kaynak olarak değil kendisi olarak ele alıp gelecek nesillerin refahını da gözetenek ekonomisinin rekabet edebilirliğini ve insanların yaşam kalitelerini artırmayı hedefliyor."

Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu toplantısında; ODTÜ Çevre Mühendisliği Bölüm Başkanı Prof. Göksel Demirel, Hacettepe Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Selim Sanin, Dokuz Eylül Üniversitesi Öğretim Üyesi Pro. Dr. Aysen Müezzinoğlu, TCGV Çevre Projeleri Koordinatörü Şenol Ataman ile DPT Uzmanı Arzu Özbay, Sürdürülebilir Kalkınma ve Temiz Üretim Teknolojileri hakkında sorunlarla çözüm önerilerini tartıştı.



Çevre eğitiminde Egeli sanayicilere AB desteği

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO), Ege Üniversitesi (EÜ) Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi, Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM), organize sanayi bölgeleri işbirliğiyle yürütülecek, Ege Bölgesi'ndeki 4 organize sanayi bölgesindeki sanayicilerin çevre bilinci konusunda eğitimine yönelik hazırlanan "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi" AB'den 55 bin 798 hibe finansman desteği aldı.

Ege Bölgesi'nde sanayi kaynaklı kirlenmenin azaltılması için çevre bilinci ve eğitim düzeyinin artırılması amacıyla hazırlanan proje kapsamında İzmir Atatürk, Aliaga, Kemalpaşa ve Tire Organize Sanayi Bölgeleri'nin hedef alındı. Proje ile tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar alanında faaliyet gösteren 150 sanayi kuruluşuna anket uygulanacak. Hedef kurum çalışanlarından 250, organize sanayi bölge müdürlüğü çalışanlarından da 50 kişinin eğitilmesinin planlandığı proje bitiminde EBSO bünyesinde kurulacak Çevre Merkezi ile sanayi kuruluşlarına rehberlik edilecek.

AB Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikaları Entegrasyonu Programı tarafından 55 bin 798 euro hibe finansman desteği ile hayata geçecek programın tanıtımı EBSO'da yapıldı. Toplantıya EBSO Başkanı Tamer Taşkın, EBSO Çevre Komitesi Başkanı Halit Şahin, Yönetim Kurulu Üyesi Yavuz Kaptanoğlu, Başkan Yardımcısı Nedim Kalpaklıoğlu, Tire Organize Sanayi Bölgesi Başkanı Kürşat Uygun, EÜ Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü Prof. Dr. Ümit Erdem, Projenin Yöneticisi Zeliha Ünal katıldı.

EBSO Yönetim Kurulu Başkanı Taşkın: "Çevre bilinci AB yolculuğumuzda her zamankinden fazla gündeme geliyor" dedi.

EBSO Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Taşkın, projenin toplam bütçesinin 64 bin 927 euro olduğunu, 55 bin 798 euronun AB'den hibe olarak alınacağını, geri kalanının EBSO imkanları ile sağlanacağını söyledi. Taşkın, "Hedefimiz, proje kapsamındaki hedef grubun

Türkiye'de geçerli çevre mevzuatı, atık yönetimi, çevre kalite sistemleri ve AB direktifleri ile en uygun teknikler konularında bilgi seviyelerini ve kuruluşların çevre yönetim sistemleri kapasitesini arttırmak" dedi.

Çevreye duyarlı kurumların prestij kazandığını ifade eden Taşkın, "Çevre bilinci, AB'ye üyelik yolculuğumuzda her zamankinden çok daha fazla gündeme geliyor. 2003 ve 2004 yılı ilerleme raporunda AB müktesabatına yönelik ilerleme sağlamak için özellikle hava kalitesi, atık yönetimi, su kalitesi, doğa koruma, endüstriyel kirlilik ve risk yönetimi alanlarında, AB müktesabatının iç hukuka aktarılması ve uygulanmasına yönelik daha fazla çabaya gerek duyulduğu belirtildi. Sürdürülebilir kalkınma yolunda çevre bilincinin oluşturulması konusunda hayata geçecek ve bir yıl sürecek projenin sonunda projenin yürütülmesi için kurulacak Çevre Eğitim Merkezi, EBSO Çevre Merkezi olarak çevre komitemizin koordinasyonunda hizmet vermeye devam edecek" diye konuştu.

Projenin Yöneticisi Zeliha Ünal da AB Çevre Ajansı'na göre her yıl sadece AB'de 1.3 milyar ton atık atıldığını dikkat çekerek, kalkınmakta olan ülkelerde sanayi atıklarının yüzde 70'i kanalizasyon, kanalizasyonun da yüzde 90'ının doğrudan su kaynaklarına verildiğini ifade etti. "2050'de bu kirlilik 18 bin metreküpük temiz suyun kaybedilmesine neden olacak" dedi.



EBSO, 'Küresel Isınma' için uyardı

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Taşkın, küresel ısınma karşısında yenilenebilir enerji kaynaklarının etkin biçimde kullanılması gerektiğini söyledi. Bu sorunun tüm sektörleri etkilediğini belirten Taşkın, "Yazdan kalma günler yaşıyoruz. Yağmur yağmıyor. Bunun bedelini yazın ödeyeceğiz. Dolayısıyla küresel ısınmaya karşı güneş, rüzgar enerjisi ve çevre atık yönetimi her geçen günden daha fazla önem kazanıyor" dedi.

EBSO Soğutma, Isıtma ve Klima Meslek Sanayi Komitesi'nin düzenlediği basın toplantısında küresel ısınmanın etkileriyle sektörün problemleri anlatıldı. EBSO Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Taşkın, küresel ısınmanın etkilerinin azaltılması için doğal yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artırılması gerektiğini ifade etti. Taşkın, güneş, jeotermal ve rüzgar gibi doğal kaynakların önemine dikkat çekti. Taşkın, "Bu sorun tekstilden, ısıtma soğutmaya kadar tüm sektörlerimizi etkiliyor. Bu sorun karşısında yapılması gereken yenilenebilir enerji kaynaklarının gündeme alınması" dedi.

EBSO Isıtma Soğutma ve Klima Sanayi Meslek Komitesi Başkanı Halit Şahin de yaptığı konuşmada küresel ısınma karşısında daha az enerji tüketen cihazların tercih edilmesini istedi. Şahin, "Tarım, gıda, balıkçılık, tekstil ilk anda küresel ısınmadan etkilenen sektörler. Orta ve uzun vadede ise sera gazı salınımı kısıtlaması nedeniyle çimento, demirçelik ve 2012 sonrasında havacılık ile termik santraller etkilenenler. Küresel ısınmadan kazançlı çıkacak sektörler ise yenilenebilir enerji kaynaklarıyla uğraşan sektörlerle, yapıtım, çevre, atık yönetimi gibi sektörler olacak" diye konuştu.

İş hanlarına merkezi sistem

Klima sektöründe merdivenaltı üretimin ve kalitesiz Uzakdoğu mallarının haksız rekabete yol açtığını söyleyen Şahin, küresel ısınmanın ileriki yıllarda soğutma sistemlerini gündeme getireceğine dikkat çekti. Şahin, özellikle iş hanlarına tek tek klima takılması yerine merkezi sistemin önerilmesini istedi.

Ticari tip soğutucuların ÖTV'nin dışında tutulmasını öneren Şahin, konuyu Maliye Bakanı'na ilettiklerini, ancak bir sonuç alamadıklarını söyledi. Şahin, bu tip soğutucuların özellikle sağlık sektöründe yaygın kullanıldığına dikkat çekerek, "Bu tip soğutucular eczanelerde ilaçların muhafazasında da kullanılıyor. ÖTV bildiğiniz gibi lüks mallardan alınıyor. Bu mal, bu kapsamda değerlendirilmemelidir" dedi.

Şahin, küresel ısınmayla ilgili bütün dünyada yapılacak planlanan eylemi desteklediklerini kaydetti. Şahin, bu konudaki tedbirlerin gecikmeden alınmasını istedi.

Isıtma Soğutma ve Klima Sanayi Meslek Komitesi Başkan Yardımcısı Fahim Yaraşıklı ise sektörde kaçak üretimin önemli boyutlarda olduğunu anlattı. "Yap-Gör yöntemi ile üretim yapıyor" diyen Yaraşıklı, bu alanda faaliyet gösteren firmaların bir çatı altında toplama girişimlerinde fazla başarılı olmadıklarını aktardı. Yaraşıklı, kaçak üretim yapanlara karşı herhangi bir yaptırımın uygulanmamasından yakındı.

OSB'lere çevre eğitimi

Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın İzmir'deki 4 organize sanayi bölgesini kapsayan ve AB'nin 56 bin euro fon desteği sağladığı "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi'nin tanıtımı Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde gerçekleştirildi. Çevre Uzmanı Doktor Zeynep Yöntem yaptığı konuşmada, "Türkiye müzakere sürecinde çevre uygulamaları ile ilgili ek süre talep etmeli. Aksi takdirde AB komiserlerinin denetimleri sonucu büyük cezalar söz konusu olabilecek" dedi. İzmir'deki 4 OSB'den yaklaşık 200 firma temsilcisinin davet edildiği toplantıya yaklaşık 40 sanayi temsilcisi katıldı. 1 yıllık proje kapsamında veri tabanı oluşturacaklarını ve OSB'lerde çevre çalışmalarına ön ayak olacaklarını kaydeden Proje Koordinatörü Zeliha Ünal da, "Öte yandan sektörler bazında verilecek EBSO 2007 Çevre Ödülleri için başvuruları 16 Nisan'a kadar devam ediyor. Çevreye duyarlı tüm sanayicilerimizi Çevre Ödülü Yarışması'na katılmaya davet ediyoruz" diye konuştu.



İAOSB'den EBSO Çevre Projesi'ne büyük destek

İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB)'nin desteğiyle, Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) tarafından yürütülen "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması" projesi tamamlandı. Proje teknik, idari ve lojistik her türlü desteği veren İAOSB'de, Osman Kibar Toplantı Salonu'nda gerçekleştirilen eğitimlerde, katılımcılara ISO 14001, Atık Yönetimi, AB direktifleri ve en uygun teknolojiler konularında eğitimler verildi.

İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi, kuruluşundan bu yana, yürütülen faaliyetlerde çevre duyarlılığını ön planda tutan ve bu alanda gerçekleşen çalışmalara destek veren öncü kuruluşlardan biri. Gerek bölgede bugüne kadar görev yapmış Yönetim Kurulları, gerekse İAOSB'de bu alanda görevli çalışanlar "kirlenmeden üretim" ilkesinden taviz vermeden görevlerine devam ediyorlar. Çevre konusunda ilk adımın eğitim olduğunu bilen yetkililer, çevre içerikli eğitim organizasyonlarına da her türlü desteği veriyor. En son, Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) tarafından yürütülen "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması" Projesine destek veren Bölgede, projenin hayata geçirilmesinden önce, İAOSB Bölge Müdür Yrd. Çevre Yük. Müh. Muammer Karadaş ve Arıtma Tesisi Şefi Çevre Mühendisi Yılmaz Kilerci'nin destekleriyle, İAOSB Arıtma-Çevre Birimi ve EBSO Çevre Merkezi tarafından bölgede yapılan anketlerle katılımcıların bu alanda eğitim ihtiyaçları belirlendi.

İAOSB'nin yanı sıra, Ege Üniversitesi Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi, EBSO Çevre Komitesi, EBSO Üniversite Sanayi İşbirliği Koordinasyon Kurulu, Aliağa, Kemalpaşa ve Tire Organize Sanayi Bölgelerinin destek ve işbirliğinde yürüten projenin finansmanı Avrupa Birliği tarafından sağlanıyor. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)

Çevre konusunda ilk adımın eğitim olduğunu bilen İzmir Atatürk OSB, çevre içerikli eğitim organizasyonlarına da her türlü desteği veriyor.

ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) koordinasyonunda yürütülen ve sanayi kuruluşlarının AB uyum sürecindeki mevzuata uyum sağlamasına katkıda bulunmayı amaçlayan projenin başlıca hedefi; Ege Bölgesi'nde sanayi kaynaklı kirlenmenin azaltılması için çevre bilinci ve eğitim düzeyini artırmaktır.

Proje Koordinatörü Zeliha Ünal, çalışma kapsamında Ocak ayında EBSO bünyesinde Çevre Eğitim Merkezi kurulduğunu ve sanayi kuruluşları ve OSB çalışanlarının ihtiyacına uygun hizmetlerin sunulması için, İAOSB'nin katkılarıyla, ön veri toplama çalışması yapıldığını ifade etti. Buna göre anket sonuçları kimi gerçekleri gözler önüne seriyor:

"Atık Borsası" sanayi kuruluşları tarafından yeterince bilinmiyor ve kullanılmıyor.

Sanayicileri ilgilendiren "Avrupa Birliği Direktifleri" ve Entegre Kirliliği Önleme ve Kontrol Direktifi

[EKÖK] hakkında beş firmadan dörtü gerekli bilgilere sahip değil. "En uygun teknolojiler" konusunda on firmadan dokuzu yeterli bilgiye sahip değil. İşletmelerde çıkan atıkların zararsız hale getirilmesi konusunda ise katılımcıların yarısından çoğu teknik destek almak istiyor. Zeliha Ünal eğitimlerin, "Hangi konularda eğitim almak istersiniz?" sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlara ve ihtiyaçlara göre şekillendirildiğini belirterek, söz konusu eğitimlerin organize sanayi bölgelerinin desteği ve ev sahipliğinde ücretsiz olarak gerçekleştirildiğini de sözlerine ekledi. Bugüne kadar proje kapsamında İzmir Atatürk OSB'de şu eğitimler gerçekleştirildi:

ISO 14001: 18-19 Eylül 2007 / Atık Yönetimi: 16 Ekim 2007

AB Direktifleri ve En Uygun Teknolojiler: 8-9 Kasım 2007

Projenin sona ermesinin ardından EBSO bünyesinde kurulan "Çevre Merkezi", sanayi kuruluşlarına tam zamanlı rehberlik etmeyi sürdürecektir.

EBSO'nun projesine AB'den 55 bin euro

Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın (EBSO) Avrupa Birliği'nin (AB) Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikaları Entegrasyonu programına sunduğu "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması" projesi kabul edildi. EBSO bu proje için 55 bin 798 euro destek aldı.

atan Oda'nın, KOBİ Akademi kurma çalışmaları yürüten Türk Ekonomi Bankası'na yardımcı olacağı ve işbirliğine gideceği de kaydedildi.

Atık yönetimi

Ege Bölgesi Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Taşkın, projenin Ege Üniversitesi Çevre Merkezi, Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM) ve EBSO Çevre Komitesi işbirliği ile yürütüleceğini söyledi. Taşkın, "Hedefimiz

proje kapsamındaki hedef grubun Türkiye'de geçerli çevre mevzuatı, atık yönetimi, çevre kalite sistemleri ve AB direktifleri ile en uygun teknikler konusunda bilgi seviyelerini artırmak ve hedefteki kuruluşların çevre yönetim sistemleri kapasitesini artırmaktır" diye konuştu.

Eğitilecekler

Proje için söz konusu fondan 55 bin 798 euroluk destek kullanacak olan Ege Bölgesi Sanayi Odası, Ege Bölgesi'ndeki 4 organize sanayi bölgesinde tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren 150 sanayi kuruluşu ve çalışanlarını eğitecek. Öte yandan Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın sanayicilere internet üzerinden MBA eğitimi vererek bir ilke imza



Sanayiciye çevre kirliliği alarmı

Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın Ege Üniversitesi işbirliği ile düzenlediği çalışma, sanayicilerin büyük bölümünün çevre kirliliği konusunda bilinçsiz olduğunu ortaya koydu.

ERGÜL UYSAL

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) ve Ege Üniversitesi Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin yaptığı "sürdürülebilir kalkınma yolunda sanayi kuruluşlarında çevre bilincinin oluşturulması konusundaki veri toplama çalışması", sanayicilerin, yapılan bunca uyarılara karşılık çevre kirliliği konusundaki tehlikenin büyüklüğünün yeterince farkına varmadığını gösterdi.

İzmir Atatürk, Kemalpaşa, Tire ve Alağa Organize Sanayi Bölgeleri'nin de desteği ile yürütülen çalışmaya, bu OSB'lerde ve kırsal alanda faaliyet gösteren 229 işletmede 71'i katılarak anketlere cevap verdi.

Veri Çalışma Grubu'ndan Dr. Zeynep

Yöntem, proje ile firmalara ve OSB çalışanlarına ücretsiz eğitim seminerleri düzenleneceğini belirterek, sanayicinin bilgiye sahip olmadığının görüldüğünü ifade etti.

Eller taşın altına girmeli

"Sanayici ileride başına neler geleceğini düşünerek Ar-Ge birimlerini oluşturmali ve mutlaka atık borsasından yararlanmalıdır. Atık bertaraf maliyeti böylece düşürülebilir. Türkiye'de 5 yılda yapılacak 5 yakma tesisinin maliyetinin 1 milyar eurodur" diyen Yöntem, Ege'de ise yaklaşık 50 bin ton kapasiteli bir tesise acilen ihtiyaç olduğunu sözlerine ekledi. Bu tesisin maliyetinin 180 milyon euro olduğuna dikkat çeken Yöntem, atık yakma tesisi konusun-

da sanayicinin de elini taşın altına koyması gerektiğini söyledi. Dr. Zeynep Yöntem, "Çünkü sorun ancak güçbirliğiyle yapılacak bir çalışmayla çözümlenir." dedi

EBSO proje kordinatörü Zeliha Silleli Ünal ise, projeye Aralık 2006'da başladıklarını ifade ederken, KOSBİ Yönetim Kurulu Başkanı Pınar Yurdun da, çalışmanın sanayicide daha fazla çevre bilinci oluşmasına katkı sağlayacağını kaydetti.

İzmir Çevre ve Orman İl Müdürü Osman Tatar da, ülkemizde tehlikeli atığın pek bilinmediğini ve çok kişi tarafından infilak eden bir şey gibi algılandığını belirterek tehlikeli atıklarda taban cezanın 300 milyar lira olduğunu, bunun 3 trilyona kadar çıkabileceğine dikkat çekti.



EGE BÖLGE

S
N
A
Y
I

Dr.
Zeynep
Yöntem

EBSO Projesine Destek

İZMİR

Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın AB'nin Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikaları Entegrasyonu programına sunduğu "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması" projesi kabul edildi. EBSO bu proje için 55 bin 798 Euro destek aldı.

Hedef grubu Ege Bölgesi'nde bulunan 4 Organize Bölgesinde

tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren 150 Sanayi kuruluşu, hedef gruptaki kuruluşların çalışanları ve Organize Sanayi Bölge Müdürlükleri çalışanları olan projenin amacı; Ege Bölgesi'nde sanayicinin çevreyi kirlletme oranının azaltılması ve Ege Bölgesi'nde bulunan 4 Organize Bölgesinde tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren sanayi kuruluş-

larının AB uyum sürecinde mevzuata uyum sağlamasına katkıda bulunmak.

Ege Bölgesi Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Taşkın, Ege Üniversitesi Çevre Merkezi, Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM) ve EBSO Çevre Komitesi işbirliği ile yürütülecek olan proje ile ilgili olarak; "Hedefimiz proje kapsamındaki hedef grubun Türkiye'de geçerli çevre mevzuatı, atık yönetimi, çev-

Devamı 7. Sayfada

EBSO'nun çevre projesine AB desteği

Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın (EBSO), çevre bilincinin oluşturulması konusunda hazırladığı projenin AB tarafından destekleneceği belirtildi. EBSO'dan yapılan yazılı açıklamada Ege Üniversitesi Çevre Merkezi ve Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM) işbirliğiyle hazırlanan "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması" başlıklı projenin, AB'nin Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikaları Entegrasyonu Programına sunulduğu ve kabul gördüğü ifade edildi. Proje için söz konusu fondan 55 bin 798 avruluk destek kullanacak olan EBSO, Ege Bölgesi'ndeki 4 organize sanayi bölgesinde tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren 150 sanayi kuruluşu ve çalışanlarını eğitecek. ■ İZMİR

EBSO'dan çevre bilinci

Ege Bölgesi Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Taşkın, çevreye çok duyarlı olduklarını belirterek, "Çevreye duyarlı olan kurumların prestij kazandığı günümüzde, çevre bilinci AB'ye üyelik yolculuğumuzda her zamankinden çok daha fazla gündeme gelmiştir" dedi. AB Sürdürülebilir

Kalkınmanın Sektörel Politikaları Entegrasyonu Programından sağlanan destekle hazırlanan "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi" EBSO'da düzenlenen toplantıyla tanıtıldı. Taşkın, 2007 yılı boyunca yürütülecek proje-

nin Alağa, İzmir Atatürk, Kemalpaşa ve Tire organize sanayi bölgelerindeki tekstil, gıda, metal işleme ve organik, inorganik kimyasallar alanında faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarında uygulanacağını belirtti.

AB'nin katkısı büyük

Projeyle 150 sanayi kuruluşunda çalışan 250 kişiyle organize sanayi bölge müdürlüğü çalışanlarından 50 kişinin eğitimlerinin planlandığını belirten Taşkın, şöyle dedi: "Projenin toplam bütçesinin 64 bin 927 avro, 55 bin 798 avro AB'den hibe olarak alınacak, geri kalanı EBSO imkanlarıyla sağlanacak. 2003 ve 2004 yılı ilerleme raporunda AB müktesebatına yönelik ilerleme sağlamak için özellikle hava kalitesi, atık yönetimi, su kalitesi, doğa koruma, endüstriyel kirlilik ve risk yönetimi alanlarında, AB müktesebatının iç hukuka aktarılması ve uygulanmasına yönelik daha fazla çabaya gerek duyulduğu belirtildi." Projenin yöneticisi Zeliha Ünal, AB Çevre Ajansı'na göre her yıl sadece AB'den 1,3 milyar ton atık atıldığını belirtti.

EBSO Projesi

re kalite sistemleri ve AB direktifleri ile en uygun teknikler konusunda bilgi seviyelerini artırmak ve hedefteki kuruluşların Çevre Yönetim sistemleri kapasitesini artırmaktır" diye konuştu.

EBSO'dan Çevre Bilincini Oluşturma Projesi

HABER MERKEZİ

Ege Bölgesi Sanayi Odası (ESBO) tarafından; E.Ü. Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi ile ABİGEM işbirliğinde, EBSO Çevre Komitesi ve EBSO Üniversite Sanayi İşbirliği Koordinasyon Kurulu'nun desteğinde yürütülecek olan "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi"nin tanıtımı yapıldı.

Geniş katılımlı toplantıda EBSO Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Taşkın, projenin AB tarafından kabul edilip 55 bin 798 Euro'luk kısmı hibe olmak üzere, toplam 64 bin 927 Euro'luk destek sağlandığına dikkat çekti.

Taşkın, "Hedef grubu Ege Bölgesi'ndeki 4 Organize Sanayi Bölgesi'nde (Atatürk, Tire, Kemalpaşa, Aliğa) yerleşik olup tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren 150 sanayi kuruluşu olan projenin amacı; Ege Bölgesi'ndeki çevre çalışmalarına ve AB



uyum sürecinde mevzuata uyum sağlanmasına katkıda bulunmaktadır" dedi.

Organize Sanayi Bölgeleri'nin, bölge sanayinin gelişmesi için önemli katkılarda bulunduğunu, her sanayi bölgesinde hizmet veren "Çevre Birimi"nin, bünyelerinde görevli mühendislerle çalışmalarına devam

ettiğini söyleyen Taşkın; EBSO'nun, çevre konusunda taşıdığı sorumluluğu 1980 yılından günümüze üniversiteler, sivil toplum örgütleri, mahalli çevre kurulu üyeleri, belediyeler ve sanayiciler arasında kurulan birliktelikler sayesinde hayata geçirilen değerli çalışmalarla yansıttığını vurguladı.

**EBSO'ya
AB'den
55 bin
Avro**

Ege Bölgesi Sanayi Odası, çevre bilincinin oluşturulması konusunda hazırladığı projenin AB tarafından destekleneceği belirtildi. Ege Üniversitesi Çevre Merkezi ve Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM) işbirliğiyle hazırlanan "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması" başlıklı projenin, AB Entegrasyon Programına sunulduğu ve kabul görüldüğü ifade edildi. EBSO bu proje için söz konusu fondan 55 bin avro'luk destek kullanacak.

**Sanayiciye
çevre desteği**

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO), Ege Üniversitesi (EÜ) Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi, Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM), organize sanayi bölgeleri işbirliğiyle yürütülecek, Ege Bölgesi'ndeki 4 organize sanayi bölgesindeki sanayicilerin çevre bilinci konusunda eğitimi-



ne yönelik hazırlanan "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi" AB'den 55 bin 798 hibe finansman desteği aldı. Yıl boyunca yürütülecek projenin bünyesinde Aliğa, İzmir Atatürk, Tire ve Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgeleri yansırı

Ege'de sanayi kaynaklı kirlenmenin azaltılması için çevre bilinci ve eğitim düzeyinin artırılması hedefleniyor. Proje ile 150 sanayi kuruluşuna anket uygulanacak. Hedef kurum çalışanlarından 250, organize sanayi bölge müdürlüğü çalışanlarından da 50 kişinin eğitilmesinin planlandığı proje bitiminde EBSO bünyesinde 'Çevre Merkezi' kurularak, sanayi kuruluşlarına rehberlik etmesi planlanıyor. EBSO Başkanı Tamer Taşkın, "Hedefimiz, proje kapsamındaki hedef grubun Türkiye'de geçerli çevre mevzuatı, atık yönetimi, çevre kalite sistemleri ve AB direktifleri ile en uygun teknikler konularında bilgi seviyelerini ve kuruluşların çevre yönetim sistemleri kapasitesini artırmak" dedi.

EBSO'nun 'çevre' projesine destek

İZMİR (İHA) - Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın (EBSO) AB'nin Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalarına Entegrasyonu Programı'na sunduğu "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması" projesi kabul edildi. EBSO bu proje için 55 bin 798 Euro destek aldı. Projesi gayesi, Ege Bölgesi'nde sanayicinin çevreyi kirlenme oranının azaltılması ve bölgede bulunan 4 organize bölgesinde tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarının AB uyum süre-

cinde mevzuata uyum sağlanmasına katkıda bulunmak.

EBSO Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Taşkın, Ege Üniversitesi Çevre Merkezi, Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM) ve EBSO Çevre Komitesi işbirliği ile yürütülecek olan proje ile ilgili olarak, "Hedefimiz proje kapsamındaki hedef grubun Türkiye'de geçerli çevre mevzuatı, atık yönetimi, çevre kalite sistemleri ve AB direktifleri ile en uygun teknikler konusunda bilgi seviyelerini artırmak ve hedefteki kuruluşların Çevre Yönetim sistemleri kapasitesini artırmaktır" diye konuştu.

EBSO'nun sanayicilerin çevre konusunda bilgilendirilmelerini hedefleyen projesi kabul edilerek, maddi destek almaya hak kazandı



EBSO Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Taşkın, "Hedefimiz kuruluşların Çevre Yönetim sistemleri kapasitesini artırmaktır" dedi.

Avrupa Birliği'nden çevreye 56 bin euro

EBSO Başkanı Taşkın, "Verilecek eğitimle sanayiciler bundan böyle daha bilinçli hareket edecekler" dedi

● MURAT ŞAHİN

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO), Ege Üniversitesi ve Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi ve İzmir'deki 4 organize sanayi bölgesi ile birlikte yürüttüğü çevre projesine, AB'den 56 bin euro hibe kredi almayı başardı. Ege'deki sanayicilerin çevre bilinci artırmak için, "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması" adıyla gerçekleştirilecek olan proje ile Ege Bölgesi'nde sanayi kaynaklı kirlenmenin azaltılması için çevre bilinci

ve eğitim düzeyinin artırılması amaçlanıyor.

300 kişiye eğitim

Projede Atatürk, Aliğa, Kemalpaşa ve Tire organize sanayi bölgeleri hedef alınırken, tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar alanında faaliyet gösteren 150 sanayi kuruluşuna anket uygulanacak. Proje ile hedef kurumların çalışanlarından 250 kişi, organize sanayi bölge müdürlüğü çalışanlarından 50 kişinin eğitilmesi planlanıyor.

Avrupa Birliği Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel

Politikalara Entegrasyonu Programı tarafından 55 bin 798 euro hibe finansman desteği ile hayata geçecek olan projenin tanıtımı EBSO'da yapıldı. Toplantıya EBSO Başkanı Tamer Taşkın, EBSO Çevre Komitesi Başkanı Halit Şahin, Yönetim Kurulu Üyesi Yavuz Kaptanoğlu, Başkan Yardımcısı Nedim Kalpaklıoğlu, Tire Organize Sanayi Bölgesi Başkanı Kürşat Uygun, EÜ Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü Prof. Dr. Ümit Erdem, Projenin Yöneticisi Zeliha Ünal ve organize sanayi bölgelerinin müdürleri katıldı.



(Soldan sağa) Toplantıda, EBSO Yönetim Kurulu Üyesi Yavuz Kaptanoğlu, EBSO Başkan Yardımcısı Nedim Kalpaklıoğlu, EBSO Başkanı Tamer Taşkın ve Tire OSB Yönetim Kurulu Başkanı Kürşat Yuvun bilgi verdi.

Su sıkıntısı çekeceğiz

Projenin yöneticisi Zeliha Ünal, bir litre atık suyun, 8 litre temiz suyu kirlettiğini söyledi. Dünyada ortalama 12 bin metreküp kirlenmiş su olduğu, Türkiye'nin kişi başına 1.642 metreküp kullanılabılır su potansiyeli ile su sıkıntısı olan ülke sınıfında olduğu kaydedildi.

Çevreci üretim için AB destekli proje

Atatürk, Aliğa, Kemalpaşa ve Tire OSB'lerdeki üretimlerin ne kadar çevreci olduğunu araştırarak EBSO, eylül ayından itibaren sanayicileri çevre mevzuatı ve AB'ye uyum konusunda eğitecek.

MEVLÜT DAĞDEVİREN

Türkiye'de çevre ile ilgili mevzuatın AB ile uyumlu hale getirilmesi sürecinde, sanayicileri de zor bir dönem bekliyor. Oldukça ağır cezalarla beraberinde getiren bu uyum çalışmasından sanayiciler ne kadar haberdar veya çevreye dost teknolojiler ne kadar tanınıyor? Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO), AB destekli "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi" ile önce pilot olarak seçilen 4 organize sanayi bölgesindeki sanayicilere anket uygulayarak, mevcut durumu gözler önüne serdi.

Bu 4 OSB'deki tekstil, gıda, metal işleme ile organik ve inorganik kimyasallar sektörlerinde faaliyet gösteren sanayicilerin katılımıyla anket çalışması

bilgilendirme konusunda istekli olduğunu ortaya koyuyor.

OSB'lerin fotoğrafı çekildi

Anketin detaylarına indigimizde örneğin, ISO 9001, ISO 14001, TS 18001, ISO 16949, ISO 22000 gibi sistem belgelerinden herhangi birisine sahip misiniz sorusuna, 24 firma hiçbir sistem belgesine sahip değilim cevabını veriyor. 44 firma ise ISO 9001 sistem belgesine sahibi olduğunu bildiriyor. Yine ankete katılan firmalardan 53'ü üretim işlemleri sırasında ortaya katan atık, 45 firma atık su, 35 firma hurda, 13 firma gürlü ve titreşim, 17 firma tehlikeli atık, 14 firma kirlenmiş gazlar, 8 firma toz gibi atıklar oluştuğunu açıklarken, 4 firma hiçbir atık ortaya çıkmadığını iddia etti. Bu soruya cevap verenlerden 63'ü atıkların zararsız hale getirilmesi konusunda teknik destek ihtiyacı duyduğunu da bildirdi.

Sanayicilerden sadece bir tanesi atıklarını, bu atık borsasında değerlendirildiğini söyledi. Oysa dünyada firmaların büyük çoğunluğu üretim işlemleri sırasında ortaya çıkan atıkları, atık borsasında değerlendirilerek, bundan kazanç elde ediyor. Ülkemizde ise atık borsasında değerlendirilmeyen atıkların uzaklaştırılması, çevreye zararının önlenmesi için firmalar ciddi paralar harcıyor.

Sanayicilerin henüz AB direktifleri konusunda da bilgi sahibi olmadıkları tespit edildi. Çünkü, "AB direktiflerinin sanayiciler için getireceği kısıtlar ve Entegre Kirliliği Önleme ve Kontrol (EKÖK) gibi yeni uygulamalar ile ilgili bilginiz var mı" sorusuna ankete katılanların yüzde 81 hayır cevabı verdi.

Çevreye dost en iyi teknolojiler konusunda bilgisi olan sanayiciler ise daha da az. Sanayicilerin yüzde 93'ü bu konuda bilgi sahibi değil.

Anketin asıl amacı sanayicileri çevre konusunda bilgilendirmek olduğu için ankete katılan her bir firmada eğitim



Soldan: Proje Sorumlusu Zeliha Ünal, EBSO Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Taşkın, EBSO Yönetim Kurulu Üyesi Yavuz Kaptanoğlu ve Tire OSB Yönetim Kurulu Başkanı Kürşat Yuvun.

EĞİTİMLER EYLÜLDE

DPT önderliğinde AB finansmanı ve BM Kalkınma Programı UNDP işbirliği ile yürütülen "Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu Projesi" kapsamında, eylül ayında 29

leli Ünal, anket sonuçlarından yola çıkarak, eylül ve ekim aylarında yoğun bir eğitim programı uygulayacaklarını söyledi. Anket uygulanan 4 sektördeki sanayicilerin ihtiyaç duyulan konularda eğitim

Sanayi Odası'nın projesine destek

Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın AB'nin Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalarına Entegrasyonu programına sunduğu "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması" projesi kabul edildi. EBSO bu proje için 55 bin 798 Euro destek aldı. Ege Bölgesi'ndeki 4 Organize Bölgesinde tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar sektörleri için hazırlanan projenin amacı; Ege Bölgesi'nde sanayicinin çevreyi kirlenme oranının azaltılması ve bu sanayi kuruluşlarının AB uyum sürecinde mevzuata uyum sağlamasına katkıda bulunmak.

EBSO'ya destek

■ Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın AB'nin Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalarına Entegrasyonu programına sunduğu proje kabul edildi. EBSO bu proje için 55 bin 798 Euro destek aldı. Projenin amacı; Ege Bölgesi'nde sanayicinin çevreyi kirlenme oranının azaltılması ve sanayi kuruluşlarının AB mevzuatına uyum sağlaması.



Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki toplantıya katılanlar, atıklar konusunda daha bilinçli olunması gerektiğini vurguladılar.

'Ege'nin sanayi atık tesisine ihtiyacı var'

● OKAN ARSLAN (HABER MERKEZİ)

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) ile Ege Üniversitesi Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin işbirliği, İzmir Atatürk, Kemalpaşa, Tire ve Aliğa Organize Sanayi bölgelerinin desteği ile yürütülen "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarının Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi"nin

veri toplama çalışması tamamlandı.

Türkiye genelinde sanayi atıkları için yapılacak yatırımların yaklaşık olarak 1 milyar euroyu bulduğunu belirten Dr. Zeynep Yöntem, Ege'nin ciddi bir sanayi atık depolama tesisine ihtiyacı olduğuna dikkat çekti. KOSBI Yönetim Kurulu Başkanı Pinar Yurdun ise, toplumun kalitesinin ancak bu tür projelerle artırılabilirliğini vurguladı.

İkili anlaşma ile AB fonlarından karşılıksız olarak 55 bin 798 Euro sağlandı

Ege'nin sanayicilerine AB'den çevre desteği



Taşkın, "İlk olması bizim için önemli"

EBSO Başkanı Tamer Taşkın, projenin toplam bütçesinin 64 bin 927 euro olduğunu, 55 bin 798 euronun AB'den hibe olarak alınacağını, geri kalanının EBSO imkanları ile sağlanacağını kaydetti. Taşkın, "Hedefimiz, proje kapsamındaki hedef grubun Türkiye'de geçerli çevre mevzuatı, atık yönetimi, çevre kalite sistemleri ve AB direktifleri ile en uygun teknik-

ler konularında bilgi seviyelerini ve kuruluşların çevre yönetim sistemleri kapasitesini arttırmak" diye konuştu. Taşkın, şöyle konuştu: "Çevre bilinci, AB'ye üyelik yolculuğumuzda her zamankinden çok daha fazla gündeme geliyor. Çevre Eğitim Merkezi, EBSO Çevre Merkezi olarak çevre komitemizin koordinasyonunda hizmet vermeye devam edecek."

Ege Bölgesi Sanayi

Odası, Ege Üniversitesi Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi, Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM), organize sanayi bölgeleri işbirliğiyle yürütülecek, Ege Bölgesi'ndeki 4 organize

— AYLIN GÜRBÜZ —

sanayi bölgesindeki sanayicilerin çevre bilinci konusunda eğitimine yönelik hazırlanan "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi" AB'den 55 bin 798 euro hibe finansman desteği aldı. Yıl boyunca yürütülecek projenin bünyesinde Aliğa, İzmir Atatürk, Tire ve Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgeleri yanı sıra Ege Bölgesi'nde sanayi kaynaklı kirlenmenin azal-

ması için çevre bilinci ve eğitim düzeyinin artırılması hedefleniyor. Kurum çalışanlarından 250, organize sanayi bölge müdürlüğü çalışanlarından da 50 kişinin eğitilmesinin planlandığı proje bitiminde EBSO bünyesinde 'Çevre Merkezi' kurularak, sanayi kuruluşlarına rehberlik etmesi planlanıyor. Toplantıya EBSO Başkanı Tamer Taşkın, EBSO Çevre

Komitesi Başkanı Halit Şahin, Yavuz Kaptanoğlu, Başkan Yardımcısı Nedim Kalpaklıoğlu, Tire Organize Sanayi Bölgesi Başkanı Kürşat Uygun, EÜ Çevre Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü Prof. Dr. Ümit Erdem, Projenin Yöneticisi Zeliha Ünal katıldı.

ÖRNEK PROJE BASILI MATERYALLERİ

Projenin başlangıcından itibaren özel bir tasarım ile projeye görsel bir kimlik kazandırılmış ve basılı tüm materyallerde ilgili görsel kullanılmıştır. Proje kapsamında basılan materyallerin türleri ve adet sayısı **Tablo 27**'de sunulmaktadır.

NO	Basılı Materyal Türü	Baskı Adedi	Açıklama
1	Proje Görsel Kimlik Tasarımı		Tüm basılı materyallerde kullanmak amacıyla, profesyonel hizmet alınarak tasarım yaptırıldı.
2	Broşür	1000 adet	Projenin amacı, süresi, hedef grupları, beklenen faydaları ve faaliyetleri olmak üzere özet bilgileri içeren broşürler eğitimlere katılan sanayi kuruluş temsilcilerine ve proje paydaşlarına dağıtıldı.
3	Eğitim notları / Veri toplama çalışması	250 adet 50 adet	Eğitimlerin etkililiğini arttırmak için katılımcılara sunulan tüm eğitimin içeriği eğitim notu olarak dağıtıldı. Veri toplama çalışması sonucunda hazırlanan rapor tüm paydaşlara dağıtıldı. Materyallerin kapak tasarımına özen gösterildi. Projenin kimliğine uygun hazırlanarak çoğaltıldı.
4	Banner	4 adet	Hazırlanan bez afiş tüm eğitimlerin verildiği salonlarda kullanıldı.
5	Bez Afiş	3 Adet	Bez afiş eğitimlerin etkin şekilde duyurulması için kullanıldı. Organize Sanayi Bölgelerinin giriş kapılarına asıldı.
6	Afiş	320 adet	Düzenlenen her eğitimin duyurusunu etkin bir şekilde gerçekleştirmek için afiş basıldı ve Organize Sanayi Bölgelerinde en etkili olacağı düşünülen mekanlara ve binalara asıldı.
7	Eğitim Katılım Belgesi	250 adet	Eğitimlere katılan her sanayi kuruluş temsilcisi ve organize sanayi bölgesi çalışanlarına UNDP Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma Yöneticisi ve EBSO Yönetim Kurulu Başkanı imzası ile “Eğitim Katılım Belgesi” isme özel hazırlandı ve dağıtıldı.
8	Teşekkür Belgesi	40 Adet	Proje kapanış toplantısında İşbirliği yapılan tüm kurum temsilcilerine Ege Orman Vakfı Fidanı hediye edildi.

Tablo 27: Örnek Proje Basılı Materyal Bilgi Tablosu

1- Proje Görsel Kimlik Tasarımı



2. BROŞÜR

ön

arka

Proje WEB Sayfasından erişilebilecek bilgiler;

- * Proje faaliyetleri
- * AB müktesebatında çevre başlığı altında yer alan sanayicileri ilgilendiren direktifler
- * Sanayici için önemli olan 70 direktifin özeti
- * Çevre ile ilgili yayınlanmış tüm ulusal yönetmelikler ve sanayici özeti
- * İş sağlığı ve güvenliği alanında çıkarılmış ulusal yönetmelikler ve özetleri
- * Çevre ve Orman Bakanlığı'nın yayınladığı önemli yönetmelikler ve özetleri
- * Sanayi sektörlerini etkileyen sektör analizleri ve en uygun teknikler hakkında özet bilgiler ve adresleri
- * Eğitim Dokümanları
- * Uyum sürecinde sanayiciye örnek uygulamalar, düzenleyici etki analizi.

ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	ÇEVRE BİRİM SORUMLUSU	TELEFON (232)	FAKS (232)	E-MAIL
İzmir Atatürk	Yılmaz Kılıç	376 71 76	376 71 08	ilmez@ebsso.org.tr
Kemalpaşa	Hüseyin Evci	678 68 53	678 71 44	ilkep@ebsso.org.tr
Tire	Gaye Devrim Şenar	821 50 50	821 50 45	gdevim@ebsso.org.tr
Aliağa	Turgay Özdemir	613 61 70	613 61 70	turdemir@ebsso.org.tr

EGE BÖLGESİ SANAYİ ODASI Çevre Eğitim Merkezi

Cumhuriyet Bulvarı No: 63 Pasaport/İZMİR
Tel : 0 232 441 09 09 (iç hat: 132)
Faks : 0 232 483 99 37
Mail: proje@ebsso.org.tr
Web : www.ebsso.org.tr

ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE ÇEVRE ÇALIŞMASI



Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda
Sanayi Kuruluşlarında
Çevre Bilincinin Oluşturulması
Projesi

By Proje'nin Destekçileri: Türkiye Cumhuriyeti Sanayi Bakanlığı, Ege Bölgesi Sanayi Odası, İzmir Atatürk, Kemalpaşa, Tire ve Aliağa Organize Sanayi Bölgeleri (OSB)'nde faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarının Avrupa Birliği (AB)'ne uyum sürecinde mevzuata uyum sağlamasına katkıda bulunmaktır.

Proje Amacı

Ege Bölgesi'nde bulunan İzmir Atatürk, Kemalpaşa, Tire ve Aliağa Organize Sanayi Bölgeleri (OSB)'nde faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarının Avrupa Birliği (AB)'ne uyum sürecinde mevzuata uyum sağlamasına katkıda bulunmaktır.

Projenin Süresi

Aralık 06 - Aralık 07 (12 Ay)

Hedef Gruplar

- * İzmir Atatürk, Kemalpaşa, Tire ve Aliağa OSB'lerinde; tekstil, gıda, metal işleme, organik ve inorganik kimyasallar alanında faaliyet gösteren sanayi kuruluşları,
- * Hedef gruptaki kuruluşların çalışanları
- * OSB Müdürlük çalışanları

Beklenen Faydalar

1. EBSO-OSB Müdürlükleri - Üniversite - EBSO Çevre Komitesi ve Üniversite Sanayi İşbirliği Koordinasyon Kurulu arasında eşgüdüm sağlanarak sanayi kuruluşlarının çevre konusunda sürekli olarak bilgilendirilmeleri sağlanacaktır.
2. OSB'lerde çevre konusunda yapılacak çalışmalar için bilgi kaynağı olabilecek bir veri tabanı oluşturulacaktır.
3. OSB'lerin ve Sanayi Kuruluşları'nın Türkiye'de geçerli çevre mevzuatı, atık yönetimi, çevre kalite sistemleri, AB direktifleri ile en uygun teknikler (BAT-Best Available Techniques) konularında bilgi seviyeleri artırılacaktır.
4. OSB'lerin ve Sanayi Kuruluşları'nın Çevre Yönetim Sistemleri kapasiteleri artırılacaktır.
5. Sanayicinin yakın gelecekte karşılaşacağı yükümlükler hakkında alacakları rehberlik hizmetleri ile gerekli kurumsal ve idari hazırlıklarını yapma fırsatı bulacaklardır.

PROJE FAALİYETLERİ

Çevre Eğitim Merkezi'nin Kurulması

Proje bünyesinde yapılacak tüm çalışmalar Çevre Eğitim Merkezi tarafından koordine edilecek; proje bitiminde kurulacak EBSO Çevre Merkezi mevzuata uyum sağlamaları konusunda sanayi kuruluşlarına rehberlik edecektir.

Mevcut Durum Hakkında Bilgilendirme Yapılması

Projede yapılacak aktiviteler, projenin önemli sanayiciler ve Organize Sanayi Bölgeleri ile paylaşılmaktadır.

Veri Tabanı Oluşturma Çalışmaları

Sanayi üretim tesislerinin çevre kirliliğine etkisi, ISO 14001 uygulama seviyeleri, firmaların kullandıkları teknolojiler, bunların en uygun teknikler açısından analizi, yapılacak sanayicinin bu konudaki bilinç düzeyleri ile sanayiciyi ilgilendiren çevre ile ilgili direktifler hakkında bilgi seviyeleri tespit edilecektir.

Verilecek Eğitimler

AB üyelik sürecinde giderek önem kazanan konularda eğitimler verilecektir.

- * Çevre Mevzuatı
- * Atık Yönetimi Eğitimi
- * ISO 14001 Eğitimi
- * AB Direktifleri ve En Uygun Teknikler (BAT) Eğitimi
- * Seminer ve paneller.

BİLGİ

- * Tüm Seminerlerde katılımcılara, katılım belgesi verilecektir.
- * Eğitim ve bilgilendirme seminerlerine, Üretim Mühendisi, Çevre Mühendisi, Kalite Müdürü veya Fabrika Müdürü gibi çevre ile ilgili konularda bilgi sahibi olan temsilci yada temsilcilerin katılması projenin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir.

3.EĞİTİM NOTLARI / VERİ TOPLAMA ÇALIŞMASI



4.BANNER



5.BEZ AFİŞ



6.AFİŞ

Afiş: 33x70 cm /01



EBSO Çevre Komitesi
EBSO Üniversite Sanayi İşbirliği Koordinasyon Kurulu



ALESBI

ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE ÇEVRE ÇALIŞMASI

[Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda
Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin
Oluşturulması Projesi Kapsamında]



BİLGİLENDİRME TOPLANTISI

Konuşmacı:

Dr. Zeynep YÖNTEM

Tarih: 16 Mart 2007 Cuma

Saat: 13.00

Yer: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi
Osman Kibar Toplantı Salonu



Bu Program Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı koordinasyonunda Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından yürütülmektedir.

149

EK3: ÖRNEK PROJE ETKİNLİK FOTOĞRAFLARI

TARİH	ETKİNLİK ADI	YER
25.01.2007	Basın toplantısı	EBSO
16.03.2007	Ön Bilgilendirme Seminerleri	İzmir Atatürk OSB
02.04.2007		Kemalpaşa OSB
03.04.2007		Tire OSB
25.07.2007	Mevcut Durum Hakkında Bilgilendirme Seminerleri	Tire OSB
26.07.2007		Kemalpaşa OSB
27.07.2007		İzmir Atatürk OSB
01.08.2007		Aliğa OSB
11-12.09.2007	ISO 14001 Eğitimleri	Aliğa OSB
18-19.09.2007		İzmir Atatürk OSB
01-02.10.2007		Tire OSB
04-05.10.2007		Kemalpaşa OSB
09.10.2007	Atık Yönetimi Eğitimleri	Aliğa OSB
16.10.2007		İzmir Atatürk OSB
17.10.2007		Kemalpaşa OSB
19.10.2007		Tire OSB
31-01.10.2007	AB Direktifleri Eğitimleri	Kemalpaşa OSB
08-09.10.07		İzmir Atatürk OSB
22-23.09.07		Tire OSB
27.11.2007	Su Kuraklık ve Çevresel Yaklaşımlar Paneli	EBSO
28.11.2007	Yeni Kurulacak OSB'ler Ve Çevre Paneli	EBSO
28.11.2007	Proje Tanıtım Toplantısı	EBSO
07.12.2007	Organize Sanayi Bölgelerinde Çevre Sorunları Çalıştayı	EBSO
27.11.2007	Proje Kapanış ve Değerlendirme Toplantısı	EBSO

Tablo 28: Örnek Proje Etkinlik Bilgi Tablosu

Basın toplantısı, 25.01.2007



- **Ön Bilgilendirme Seminerleri**



- **Mevcut Durum Hakkında Bilgilendirme Seminerleri**



- **Eğitimler**





Su Kuraklık ve Çevresel Yaklaşımlar Paneli



- **Yeni Kurulacak OSB'ler Ve Çevre Paneli**



- **Proje Tanıtım Toplantısı**



- **Organize Sanayi Bölgelerinde Çevre Sorunları Çalıştayı**



- **Proje Kapanış ve Değerlendirme Toplantısı**





Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı
Necatibey Cad. No: 108 06100
Yücecepe ANKARA
Tel: +90 312 294 5000
bilgi@dpt.gov.tr
www.dpt.gov.tr



Merkezi Finans ve İhale Birimi
Eskişehir Yolu 4. km. 2. Cad. (Halkbank Kampüsü)
No:63 C-Blok 06580 Söğütözü ANKARA
Tel: +90 312 295 4900
Faks: +90 312 286 7072
cfcu_info@cfcu.gov.tr
www.mfib.gov.tr



Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
Bürlük Mah. 2. Cad. No: 11 06610
Çankaya ANKARA
Tel: +90 312 454 1100
Faks: +90 312 496 1463
registry.tr@undp.org
www.undp.org.tr



Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu
Uğur Mumcu Cad. No: 88 Kat: 4
Gazi Osman Paşa ANKARA
Tel: +90 312 459 8700
Faks: +90 312 446 6737
delegation-turkey@ec.europa.eu
www.avrupa.info.tr

www.ortakgelecek.net



UYGULAMADA SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMANIN
SEKTÖREL POLİTİKALARA ENTEGRASYONU PROJESİ



Sürdürülebilir Kalkınmanın
Sektörel Politikalara Entegrasyonu
Projesi



binyıl kalkınma hedefleri

Eylül 2000'deki Binyıl Zirvesi'nde 191 ülke yoksulluğu yarı yarıya azaltmayı içeren Binyıl Kalkınma Hedefleri'ne 2015 yılına kadar ulaşma kararı aldı.



1 *Aşırı yoksulluğu ve açığı ortadan kaldırmak*



2 *Herkes için evrensel ilköğretim sağlamak*



3 *Cinsiyet eşitliğini teşvik etmek ve kadının güçlendirilmesini sağlamak*



4 *Çocuk ölümlerini azaltmak*

5 *Anne sağlığını iyileştirmek*



6 *HIV / AIDS, sıtma gibi hastalıklarla mücadele etmek*



7 *Çevresel sürdürülebilirliği sağlamak*



8 *Kalkınmak için küresel bir ortaklık kurmak*



** Hibe Projesinin Binyıl Kalkınma Hedefleri başına Hibe Projesi sayfalarında bu simgelerde gösterilmiştir.



15 Ağustos 2005'te UNDP Başkanlığına getirilen Kemal Derviş, BM Kalkınma Grubu'nun da Yönetim Kurulu Başkanı olarak, Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni tüm BM Teşkilatı'nın dünya çapındaki görevinin ayrılmaz bir parçası haline getirmeye söz verdi.

UNDP, her ülkedeki yerel BM kadrolarına yardımıyla, Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin ulusal kalkınma politikalarıyla bütünleştirilmesi çabalarına öncülük ediyor. Ülkeler, Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni kendi yardımlarına ayardırarak, ulusal kalkınma stratejilerine ve politikalarına dahil ediyor ve bunlar için bütçelerinde ve bakanlıkların önceliklerinde yer ayırıyor. Hedefler aynı zamanda yardım planı ve programlarıyla da bütünleştiriliyor. UNDP, diğer BM temsilcileri, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), sivil toplum kuruluşlar ve diğer ortaklarla işbirliği içinde, ülkelerin bu hedeflere doğru ilerlemesini kayıtlarına alan tablolar ile Binyıl Kalkınma Hedefleri raporlarını hazırlamada yardımcı oluyor. Kalkınmakta olan ülkelere yardım eden ülkeler de, Hedefler'e katkılarını anlatıran raporlar hazırlamaları için teşvik ediliyor.

UNDP bölgesel düzeyde, diğer BM temsilcileri, hükümetler ve yerel komisyonlarla birlikte çalışarak, Binyıl Kalkınma Hedefleri raporlarına bölgesel ve alt-bölgesel düzeyde de hazırlıyor. Küresel düzeyde ise, Binyıl Bildirgesi'nin uygulanmasındaki ilerleme, her yıl BM Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından, Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni de içeren bir rapor halinde yayımlanıyor.

Binyıl Kalkınma Hedefleri hakkında daha ayrıntılı bilgi için: www.undp.org/tur

UNDP, Türkiye'deki tüm BM kuruluşlarıyla birlikte, Türkiye'nin Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni tutturma çabalarını destekliyor. UNDP'nin, kamu yönetimi reformu, yoksulluğun azaltılması, çevre ve kadın haklarının teşvik edilmesi gibi alanlardaki çalışmaları, hükümete ve diğer tüm ulusal paydaşlara yardımcı oluyor. Böylece, Binyıl Kalkınma Hedefleri ulusal planlama, program uygulaması ve reform çabalarıyla bütünleştiriliyor. Türkiye'nin Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni gerçekleştirilmesine, bölgesel ve cinsler arası farklılıkları gidermesine de katkı sağlanmış oluyor. UNDP aynı zamanda, yerel düzeyde hareketi geçiyor, girişimler oluşturup Binyıl Kalkınma Hedefleri'ne öncelik verilmesini teşvik ederek, hükümetlerin, hedeflerin yerine getirilmesine yönelik taahhütlerini yerel yönetim amacıyla, kamuoyu ve politika oluşturan kişiler arasında bilinç ve tartışma oluşturmaya bir araç olarak destekliyor.

Proje No

12



TR0402.11/12

İZMİR

Hibe Yürütücüsü
Ege Bölgesi Sanayi OdasıProje Ortağı
Ege ÜniversitesiSüre (ay)
13Bütçe (EURO)
AB Katkısı 55.798,78
Eş Financman 9.128,82
Toplam Bütçe 64.927,60Adres
Cumhuriyet Bulvarı No:63 Pasaport-Konak
İZMİR
Tel
(232)455 29 64zunal@ege-ebso.com.tr
http://www.ebso.com.tr

ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE ÇEVRE ÇALIŞMASI

Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Sanayi Kuruluşlarında Çevre Bilincinin Oluşturulması Projesi Kapsamında

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA YOLUNDA SANAYİ KURULUŞLARINDA ÇEVRE BİLİNCİNİN OLUŞTURULMASI



AMAÇ

Ege Bölgesinde fabrikaların yol açtığı kirlenmenin azaltılması.



ANA FAALİYETLER

- Çevre Eğitim Merkezinin kurulması
- Veri tabanının oluşturulması, seminerlerin düzenlenmesi
- Atık yönetimi ve ISO 14001 eğitimi ve en iyi teknikler konusunda bilinçlendirme



GEREKÇE

İzmir'de, Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO)'na kayıtlı toplam 6,500 sanayi kuruluşu, 4 aktif ve 14 kurulma aşamasında Organize Sanayi Bölgesi bulunmaktadır. EBSO verilerine göre işletmelerin şu anda uygulanmakta olan ve AB uyum sürecinde uygulamaya alınacak özellikle çevre ile ilgili yönetmelikler hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığını göstermektedir. Bu durum işletmelerin hem rekabet edebilirliğini hem çevreyi olumsuz etkilemektedir.



Çevreci üretim için AB destekli proje



SOMUT ÇIKTI

- 4 Organize Sanayi Bölgesinde (OSB) atık bertarafı konusunda eğitimler verildi.
- Gerçekleştirilen eğitim ve çalışmalar toplam 205 firma katıldı.
- Eğitime katılan firmalardan toplam 302 kişiye eğitim verildi.
- Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) bünyesinde Çevre Eğitim Merkezi kuruldu.
- OSB dışında bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri gerçekleştirildi.



ARTI DEĞER

- Gerçekleştirilen proje sayesinde Çevre Bakanlığı tarafından yürütülen "Türkiye'de Sanayiden Kaynaklı Tehlikeli Atıkların Yönetiminin İyileştirilmesi (HAWAMAN)" projesinin "Atık Kayıt İzleme Sisteminin Kurulması" ayağı için İzmir pilot il seçilmiştir.
- "Tehlikeli Atık Bertaraf Tesisi"nin kurulması konusu İzmir Büyükşehir Belediyesi, İl Çevre ve Orman Müdürlüğü ve EBSO tarafından tekrar gündeme taşındı ve EBSO'nun sekreteryası rolünü üstlenerek çalışmalara başlamasına oy birliği ile karar verildi.
- Projede ön görülenmesinin rağmen gelen talep ve ihtiyaçlardan dolayı 200 adet "AB uyum sürecinde Sanayici İçin Çevre Stratejileri" kitapçığı bastırılarak ilgililere dağıtıldı.
- Planlanan eğitimlere ek olarak OSB'de Yaşanan Çevre Sorunları ve küresel ısınma konusunda 2 çalıştay ve 1 panel düzenlendi.



ALINAN DERSLER

- Proje yürütülme aşamasında işbirliği yapılan kurum ve paydaşları kapsayan bir iletişim planı yapılmıştır.
- Proje koordinatörü proje ile ilgili tüm kurumları ve temsilcileri ziyaret etmeli ve proje hakkında bilgi verilmelidir. Ayrıca söz konusu kuruluşlar proje faaliyetiyle ilgili olarak periyodik olarak bilgilendirilmelidir.
- İşbirliği yapılan kurumların geri bildirimleri ve önerileri etkin bir şekilde değerlendirilmelidir.
- Proje faaliyetlerinin geniş kitlelere duyurulması için görünürlüğüne ve basın çalışmalarına ağırlık verilmelidir.
- Projenin başarısında işbirliği yapılan kurumların yardımları yanı sıra projenin başından sonuna kadar her an destek sağlayan UNDP Teknik Destek Ekibinin çözümleri hızlı yaklaşımının da önemli bir katkısı olmuştur.



Okan BALCIOĞLU
Bölge Md. Yrd.,
Kemalpaşa Organize
Sanayi Bölgesi

Topluma çevre bilincinin aşılanması ve çevre sorunlarına karşı önlemlerin alınması eğitimle başlar. Proje ile sanayicilerimize çevreci bakış ve anlayışın ne kadar önemli olduğu vurgulanarak yeniden anlatıldı. Proje sürecinde en çok sevindiren şey ise verilen eğitimlere sanayicilerimizin yoğun katılımı olmuştur.

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA BOYUTU

ÇEVRE

- 4 OSB'de bulunan firmaların katı atıkların bertarafı, geri dönüşümü, en iyi teknolojilerin kullanımı ve yaygınlaşmasıyla doğa dostu üretime ulaşılacaktır.



TOPLUM

- Verilen eğitimler ile firma sahipleri ve çalışanları katı atıkları bertarafı, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve en iyi teknolojilerin kullanımı konusunda eğitildi.



EKONOMİ

- Firmaların katı atık yönetimi ve en iyi teknolojileri kullanmasıyla uzun vadede ekonomik kazanç sağlanarak ve bu kazanç firma çalışanlarına yansıtacaktır.

ÇEVRE

Çevre eğitiminde Ege'li sanayicilere AB desteği



Project No

10



TR0402.11 / 10

İZMİR

Hibe Yaratıcısı
Doğa DerneğiProje Ortağı
Sasalı Belediyesi, Seyrek Belediyesi
Proje İştirakçısı
Ege DoğaSüre (ay)
14Bütçe (EURO)
AB Katkısı 73.710,79
Eş Finansman 14.460,01
Toplam Bütçe 88.170,80Adres
Kennedy Cad. No:50/19 Kavaklıdere-Çankaya
ANKARA
Tel
(322)671 20 17
nuri.ozbagdatli@dogaderneği.org
http://www.dogaderneği.org

GEDİZ DELTASI'NIN KORUMA DURUMUNUN İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN BÖLGE YERLEŞKELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZMİN OLUŞTURULMASI PROJESİ



AMAÇ

Gediz Ramsar alanında biyoçeşitlilik, ekolojik fonksiyonellik ve peyzajın korunması ve doğal kaynaklardan elde edilen gelirle yerel toplumun ekonomik sürdürülebilirliğinin sağlanması



GEREKÇE

İzmir'in kıyısında yer alan Gediz Delta'sı, Türkiye'deki en önemli doğal alanlardan biridir. Sahip olduğu olağanüstü biyolojik değerden ötürü alana pek çok koruma statüsü verilmiştir. Seyrek ve Sasalı kasabaları idari alanlarının büyük bir kısmı yasal koruma alanları içinde yer almaktadır, yöresin ana geçim kaynakları olan tarım, hayvancılık ve balıkçılık bu durumdaki olumsuz etkilenmektedir. Buna ilaveten tarımsal alanlar konut ve sanayi alanlarına dönüştürülmektedir. Dahası kasaba gençleri de İzmir'de yaşamak ve çalışmak için göç etmektedir.



ANA FAALİYETLER

- Proje yönetim yapısının oluşturulması.
- Çalışma gruplarının oluşturulması, Sürdürülebilir Turizm Kalkınma Planının hazırlanması ve teknik ziyaretin organizasyonu.
- Turizm planı ve pazarlama stratejisinin oluşturulması.
- Gerekli restorasyon ve yenileme çalışmalarını, kapasite arttırmaya yönelik eğitimlerin verilmesi.
- Diğer STK ve yerel yönetimlerle tecrübe paylaşımı.



ALINAN DERSLER

- Sulak alanlar için hazırlanan yönetim planlarının hayata geçirilmesinde kurumlar arasında iletişimin önemi azımsanamayacak kadar önemlidir.
- Doğal alanlarda yapılacak turizm planlamaları için İl Çevre ve Orman Müdürlükleri ve İl Kültür ve Turizm Müdürlükleriyle ortaklaşa çalışılmalıdır.
- Turizm konulu projelerde, proje uygulanma alanında yaşayan halkın turizm konusundaki eğitimlerinin bilinmesi gereklidir.
- Kurum ve kuruluşların alanında yapmış olduğu güncel envanter veriler bölgede faaliyet gösteren tüm kurum ve kuruluşlarla paylaşılmalıdır.
- Yöre halkı ile sürekli iletişim kurularak turizm planına görüş ve önerileri yansıtılmalıdır.
- Doğal alanlarda turizm planlamaları için farklı uzmanlıkların görüşlerine başvurulmalıdır.
- Eğitim konusunda Halk Eğitim Merkezleri ile işbirliği yapılmalıdır.
- Düzenlenecek kurslar için zamanlamaya dikkat edilmelidir. Ramazan ayı ve bayramlar, kurs tarihlerini ve katılımcı sayısını etkileyebilir.
- Proje uygulama alanının şehir merkezine uzaklığı basının etkinliklere katılımını engelleyebilir. Bu nedenle basının etkinliklere katılımı için araç temini göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yöre insanıyla kısa sürede iletişim kurulması ve alanın talibi için proje sorumlusunun proje alanında yaşanması büyük önem arz etmektedir.
- Proje ortaklarının ekip olarak çalışması sağlanmalıdır. Bu şekilde yeni ortaklıklara imzadan oluşturulmalıdır. Sürdürülebilirlik adına en önemli adımlardan birisi ekip ruhunun oluşturulmasıyla anlaşılmaktadır.



SOMUT ÇIKTI

- 4 Kahve, 15 ev, 2 tuvalet yenilendi.
- 130 Kişiyi bilgisayar, 60 kişiyi el işi eğitimi verildi.
- Yerel yönetimin modelinin ilk adımı atıldı ve turizm kalkınma planı hazırlandı.
- Turizm ürünleri için pazarlama planı hazırlandı ve uygulama sürecine girildi.
- Diğer yerel yönetim ve STK'larla tecrübe paylaşımını sağlandı.



ARTI DEĞER

- Projele amaçlanan 2 umumî tuvalet, 4 kahve ve 10 eve ek olarak belediye binası, muhtarlık, Sasalı spor kulübü, Çiğli Halk Eğitim Merkezi, kooperatif gibi STK ve kuruluşlardan oluşan 15 bina boyandı.
- Seyrek'te 9, Sasalı'da 7 farklı dalda açılan kurslarda toplam 130 kişi eğitildi.
- Bodrum Çamlık Muhtarlığı, Karşıyaka Belediyesi, İzmir Turist Rehberleri Odası, Fransız STK, İsviçre Burulv Belediyesi ile işbirliği konusunda görüşmelere başlandı.
- "Sasalı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Kültür Derneği" kuruldu.



EKONOMİ

- El işi kurslarına katılan kadınlar yaptıkları ürünlerden para kazanmaya başladı.
- Açılan kuaför eğitimi sayesinde kuaför dükkanı açıldı. Böylece kadınlar ekonomik gelir elde etmeye başladı.
- Yenileme yapılan evler ve kahvehaneler alana gelen turist sayısının zaman içerisinde artmasına katkıda bulunacaktır.
- Çiğli Kaymaklığı'na bağlı Halk Eğitim Merkezi ile yapılan eğitimler sonucunda kursiyerler sertifikaya sahip olmaya başladı. Bu sertifikalara sahip kursiyerlerin iş bulma ve iş yeri açma imkanları daha da artacak.
- Hazırlanan Sürdürülebilir Turizm Planı ve Pazarlama Stratejisinin uygulanması sayesinde alandaki ekonomi geliştirilecektir.

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA BOYUTU

ÇEVRE

- Seyrek ve Sasalı halkı, İzmir'de ikamet eden turist rehberleri ve İzmir'de bulunan 10 farklı kurum temsilcisi Gediz Delta'sının korunması için işbirliği içine girdi. Kurumlar arası iletişim geliştirildi.
- Sasalı ilçesinde çocuklar kuş gözlemine başladı.
- Gediz Delta'sı Ramsar Alanı Yönetim Planı uygulanmaya başlandı.
- 13 sulak alan temsilcisinin katılımıyla gerçekleştirilen Sulak Alanlar Deneyim Paylaşım Toplantısı sonucunda sulak alanların korunması için çalışan kurumlar arasındaki işbirliği olanakları geliştirildi.
- Hazırlanan bilgilendirici panolar, poster ve broşürler ile alana gelen İzmir halkına Gediz Delta'sı hakkında bilgi verilmeye başlandı.
- Seyrek ve Sasalı halkının Gediz Delta'sı'nın bir parçası olduğu bilinci geliştirildi.
- Hazırlanan Sürdürülebilir Turizm Planı ve Pazarlama Stratejisinin uygulanması sayesinde alandaki doğal yapı korunacaktır.



TOPLUM

- Sasalı ve Seyrek beldelerinde toplam 120 kişi bilgisayar ve İngilizce eğitimi aldı.
- Belde halkından engelli ila genç kızın el işi kurslarına katılımı sağlandı.
- Kadın kursiyerler yaradıcılık ve becerilerini kullanarak kendilerine olan güvenleri arttı.
- Yerel halkın yaşadıkları yere olan bağlılıkları arttı.
- Seyrek'te kooperatif kurulması için çalışmalar başlatıldı.
- Projenin verdiği heyecanla Sasalı'da ilk sivil toplum kuruluşu kuruldu.
- Gediz Delta'sı Ramsar Alanı Yönetim Planı uygulanmaya başlandı.
- Sasalı beldesinde bulunan evler Gediz Delta'sını temsil eden renklerle boyanarak doğal değerlerin sosyal yaşamın bir parçası olduğu vurgulandı.
- Hazırlanan Sürdürülebilir Turizm Planı ve Pazarlama Stratejisinin uygulanması sayesinde alandaki sosyal yapı ile doğal yapı arasında dikiş güçlenecektir.

ÖZGEÇMİŞ

Zeliha Silleli Ünal

İlk ve orta öğrenimini, 1978 yılında doğduğu İzmir'de tamamladı. 1998 yılında Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Kimya Bölümü'nden mezun oldu. 2003-2006 yılları arasında Ege Üniversitesi Rektörlüğü Halkla İlişkiler Birimi'nde ve Toplum Merkezi Proje Ofisi'nde görev yaptı. 2007 yılından bu yana Ege Bölgesi Sanayi Odası'nda Proje Danışmanı olarak görev yapan Ünal, İzmir'in Lider Kadınları, İzmir'in Sağlıklı Anneleri, Sanayi Bölgeleri'nde Çevre Çalışması isimli projelerin yazım, hazırlık ve uygulama aşamalarında aktif olarak görev aldı.

EFQM Model uygulamaları ile 2012 yılında Ege Bölgesi Başarı Ödülü ve 4 yıldız yetkinlik ödülü alan, çalıştığı kurum Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) bünyesinde toplam kalite ekibindeki görevine devam etmektedir. Proje Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli, Ekipte Mükemmellik Modeli ve Toplam Kalite Yönetimi konusu ilgi alanlarıdır. Türkiye Kalite Derneği (KALDER) kapsamında hem yerel hem de ulusal çapta değerlendirici olarak görev yapmaktadır. Evli ve iki kız çocuğu annesidir.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

“PROJE YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE ÖNEMİ”

Zeliha Silleli ÜNAL

Ege Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Yaşadığımız toplumda karşımıza çıkan sorunlar, değişim ihtiyacını ve buna ilişkin çözüm önerilerini ortaya çıkarmaktadır. Değişim fikrinin hayata geçebilmesi ve istenen sonuçlara ulaşılması, söz konusu fikrin gerçek bir projeye dönüştürülmesi ile mümkündür. Çözüm arayışının bir sonucu olarak üretilen projeler, “Proje Döngüsü Yönetimi” ve “Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı” sayesinde etkin yönetilebilmektedir. Projeler; doğru analiz, kapsamlı planlama, etkin uygulama ve gerçekçi izleme/değerlendirme süreci çerçevesinde yürütülmektedir.

Yüksek insan emeği ve hatırı sayılır maddi kaynaklar kullanılmasına rağmen çoğu proje beklentilerin altında sonuçlar vermektedir. Yaşanan deneyimlerin ışığında projelerde başarının; proje ekip üyeleri ve paydaşlarla ilişkilerin etkin yönetilmesi, hedef kitlelere mesajların doğru iletilmesi, kamuoyunun etkili ve zamanında bilgilendirilmesi olmak üzere, doğrudan Halkla İlişkiler Yönetimi ile ilgili olduğu görülmektedir. Hayatımızın her alanında olduğu gibi “doğru iletişim”, proje yönetim sürecinde de başarının anahtarı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu tez kapsamında; hazırlanan projelerin etkili, verimli ve kalıcı biçimde planlanmasında ve hayata geçirilmesinde kullanılabilecek halkla ilişkiler yöntemlerinin neler olduğu ve bunların rolü ve önemi değerlendirilerek, örnek bir proje üzerinde inceleme yapılacaktır.

Anahtar kelimeler: Proje Yönetimi, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Halkla İlişkiler, İletişim

ABSTRACT

Master's Thesis

“THE ROLE AND IMPORTANCE OF PUBLIC RELATIONS IN PROJECT MANAGEMENT ”

Zeliha Silleli ÜNAL

Ege University

Institute of Social Sciences

Department of Public Relations and Publicity

The problems we encounter in the society we live in reveal the need for change and the solution proposals related to that. Implementing the idea of change and reaching the desired results is possible by converting the subject idea into a real project. The projects produced as a consequence of the solution seeking can be managed efficiently by virtue of “Project Cycle Management” and “Logical Framework Approach”. Projects are carried out within the framework of correct analysis, comprehensive planning, efficient application and a realistic monitoring/evaluation process.

Although high human labour and considerable pecuniary resources are used, most projects give results below expectations. In the light of the experiences lived, it is seen that success in projects is related directly with Human Relations Management, being effective management of the relationships with the project team members and stakeholders, correct communication of messages to the target masses and informing the public effectively and on time. As in every area of our life, “correct communication” appears before us as the key to success in project management process also.

Within the scope of this thesis; by evaluating which public relations methods can be used in planning and implementation of the prepared projects in a productive and permanent way and the role and importance of these, study will be made on a sample project.

Keywords: Project Management, Logical Framework Approach, Public Relations, Communication