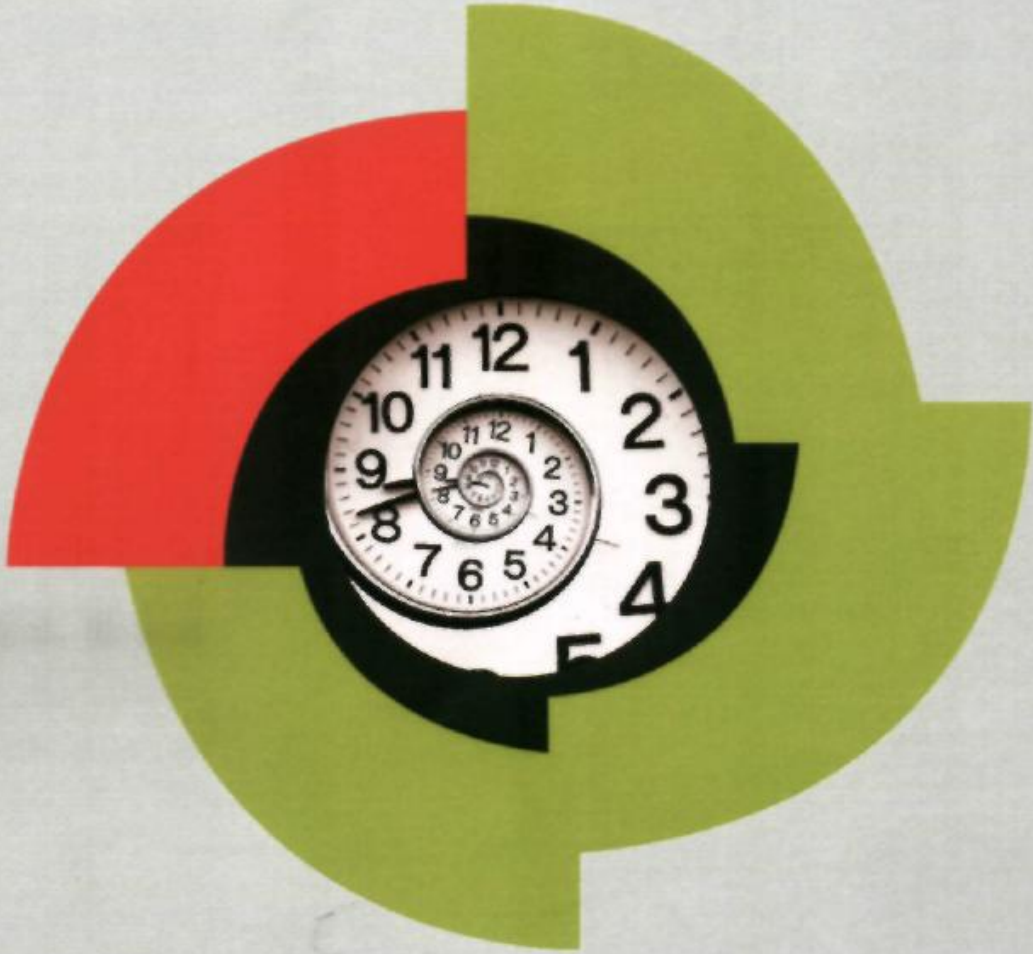


PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNDE ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİ

Volkan İdris SARI





YAYIN NO: 2809

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNDE ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİ

Volkan İdris SARI

DPT - Uzmanlık Tezleri
BÖLGESEL GELİŞME VE YAPISAL UYUM
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Ankara 2010

ISBN 975-19-4772-7

Bu çalışma Devlet Planlama Teşkilatının görüşlerini yansıtmaz. Sorumluluğu yazarına aittir. Yayın ve referans olarak kullanılması Devlet Planlama Teşkilatının iznini gerektirmez.

Bu yayın 600 adet basılmıştır.

Basım Yeri



KORZA YAYINCILIK
BASIM SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.

Büyükdere Caddesi No: 105/11 • Beşiktaş/İstanbul
Tel: 0 212 384 19 87 • Fax: 0 212 341 14 27
www.korza.com.tr

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlamamda danışman olarak başından itibaren, yorum ve önerileri ile çok büyük katkıları olan Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanı Sayın Ömer BİLEN'e,

Ayrıca, çalışmaya verdiği değerli katkılar nedeniyle Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşar Yardımcısı Sayın Ahmet YAMAN'a,

Aynı zamanda, çalışma kapsamında yürütülen araştırmaya verdikleri destekler nedeniyle Merkezi Finans ve İhale Birimi Başkanı Sayın Muhsin ALTUN'a, Bölgesel Gelişme Sektör Koordinatörü Mehmet Fatih YILDIZ'a ve Hibe Yöneticisi Didem ULAÇ'a,

Diğer yandan, küçük ölçekli altyapı projelerinin başarılı bir şekilde uygulanması için özverili bir şekilde çalışan ve bu çalışma kapsamında yer alan projelere ilişkin verilerin derlenmesine katkı sağlayan; Yeşilırmak Havzası Kalkınma Birliği Teknik Koordinatörü Yelgin MESCİ ve Bileşen Koordinatörü Hakan EROĞLU'na; Erzurum, Erzincan ve Bayburt İlleri Kalkınma Birliği Bileşen Koordinatörü Fatih YILMAZ'a ve Orta Karadeniz Kalkınma Birliği Bileşen Koordinatörü Ferhan KAŞIKÇI'ya,

Çalışmaya verdikleri destek ve ayırdıkları değerli vakit için Planlama Uzmanı Fatih GÖKYURT'a ve Planlama Uzman Yardımcıları Volkan BAŞMAN, Abdullah BAŞAR ve Zeynep ERSAYIN'a,

Çalışmanın tasarımından tamamlanmasına kadar her aşamada maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, kıymetli dostum, Planlama Uzmanı Tayyar DOĞAN'a,

Son olarak, attığım her adımda yanımda olan sevgili aileme ve biricik eşime, teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

ÖZET

Planlama Uzmanlığı Tezi

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNDE ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİ

Volkan İdris SARI

Türkiye’de kamu yatırımlarına ayrılan kaynakların yetersizliği yanında, ayrılan kaynakların etkin ve etkili kullanılamaması sorunu bulunmaktadır. Kamu yatırımlarında; proje döngüsü yönetiminin tüm aşamalarının sistematik bir şekilde uygulamaya konulamaması, yatırımcı kuruluşların proje yönetim kapasitelerinin yetersiz olması ile sistematik izleme ve değerlendirme mekanizmalarının oluşturulamaması bu sorunun ortaya çıkmasını sağlayan en önemli nedenlerdir. Bu çerçevede; kamu yatırım projelerinin düzenli ve sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, izleme ve değerlendirme faaliyetlerine ilişkin farkındalığın artırılması, kamu yatırım süreçlerinin etkinleştirilmesine katkı sağlayabilecek araştırmaların yapılmasına yönelik ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır.

Bu ihtiyaçlar kapsamda uygulamaya konulan araçlardan bir tanesi de etkililik değerlendirmesidir. Etkililik değerlendirmesi, projelerin çıktı ve sonuçlarını tasarım aşamasında ortaya koydukları hedefleri dikkate alarak ölçülmesini, proje ve programların yönetiminin iyileştirilmesini ve sonraki uygulamalara yönelik pratik çıkarımların üretilmesini sağlamaktadır.

Bu çalışma kapsamda, öncelikle etkililik değerlendirmesine ilişkin kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra, uluslararası ve ulusal değerlendirme birimleri tarafından yürütülen etkililik değerlendirmeleri ile bu değerlendirmelerde kullanılan yöntem ve araçlar incelenmiştir. İncelenen örnekler ışığında, hibe destekli küçük ölçekli altyapı projeleri için saha ziyaretleri ile desteklenmiş örnek bir etkililik değerlendirme uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örnek uygulama sonucunda, değerlendirmeye konu olan program ve projeler için pratik çıkarımlar sağlanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, etkililik değerlendirmesinin kamuda proje döngüsü yönetiminin doğal bir parçası haline gelmesi yönünde alınması gereken temel önlemler ortaya konulmuştur.

Anahtar kelimeler: “Proje Döngüsü Yönetimi”, “Etkililik”, “Değerlendirme”, “İzleme”, “Performans Göstergeleri”, “Hibe Programı”.

ABSTRACT

Planning Expertise Thesis

EFFECTIVENESS EVALUATION IN THE PROJECT CYCLE MANAGEMENT

Volkan İdris SARI

There is not only a problem in insufficiency of resources allocated on public investments; but also in effective and efficient use of these resources in Turkey. The deficiencies in the systematic use of project cycle management as a complete process, lack of project management capacity in line ministries and absence of the monitoring and evaluation mechanisms in public investments are the most important reasons for this problem. In this context; there occurs a need for monitoring and evaluating the public investments regularly and consistently and for increasing the awareness on monitoring and evaluation issues, and also for supporting the researches which will enhance the public investment process.

One of the methods practiced to satisfy these needs is the effectiveness evaluation. The effectiveness evaluation provides measuring project outputs and results by taking objectives defined during the design phase; improving the management of projects and programmes and finally producing practical implications towards new project and programme implementations.

In this framework, first, a comprehensive review has been made on literature related to effectiveness evaluation. Then, effectiveness evaluations done by national and international evaluation units and methods and tools used in these evaluations have been studied. In light with the case studies, a sample effectiveness evaluation reinforced by site visits has been conducted for grant supported small scale infrastructure projects. As a result of this sample evaluation, practical implications have been provided for the evaluated programme and projects.

The study was concluded with proposed measures to develop effectiveness evaluation into an integral part of public project cycle management.

Key words: “Project Cycle Management”, “Effectiveness”, “Evaluation”, “Monitoring”, “Performance Indicators”, “Grant Programme”.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEŞEKKÜR	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar	VII
ŞEKİLLER	VIII
KISALTMALAR	IX
GİRİŞ	1
1 ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİNİN GENEL ÇERÇEVESİ	4
1.1 PROJE VE PROJE YÖNETİMİ KAVRAMLARI	4
1.2 DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE KRİTERLERİ	10
1.2.1 Değerlendirmenin tanımı	10
1.2.2 Değerlendirme faaliyetlerinin gelişim süreci	11
1.2.3 Değerlendirme yaklaşımları ve modelleri	12
1.2.4 Değerlendirmenin diğer geribildirim mekanizmaları ile ilişkisi	15
1.2.5 Değerlendirme kriterleri ve değerlendirme aşamaları	19
1.3 ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİ	26
1.3.1 Etkililik kavramı	27
1.3.2 Etkililik değerlendirmesinin amacı ve kapsamı	28
1.3.3 Etkililik değerlendirmesi süreci	30
1.3.4 Etkililik değerlendirmesinde kullanılan yöntem ve araçlar	33
1.3.5 Etkililik değerlendirmesi aktörleri ve kullanıcıları	42
1.3.6 Etkililik değerlendirmesinin kamu yönetimindeki yeri ve kazanımları ...	45
1.4 BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	48
2 ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİ UYGULAMALARI	51
2.1 JAPONYA ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ AJANSI TECRÜBESİ	52
2.1.1 JICA etkililik değerlendirmesi aktörleri	53
2.1.2 JICA'nın yürüttüğü etkililik değerlendirmesinin genel çerçevesi	55
2.1.3 JICA örneğinden yapılan çıkarımlar	57
2.2 İTALYA TECRÜBESİ	58
2.2.1 İtalya'da kullanılan değerlendirme sistemi ve aktörleri	60
2.2.2 UVER'in yürüttüğü etkililik değerlendirmesinin genel çerçevesi	62
2.2.3 Derecelendirme ve performans rezervi	66
2.2.4 İtalya örneğinden yapılan çıkarımlar	67
2.3 TÜRKİYE UYGULAMALARI	69
2.3.1 Genel olarak Türkiye'deki izleme ve değerlendirme altyapısı	69
2.3.2 İzleme ve değerlendirme sistemi geliştirme projeleri	73
2.3.3 Türkiye'de etkililik değerlendirmesi ihtiyacı	76
2.4 BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	81

3	ÖRNEK UYGULAMA: SAMSUN, KASTAMONU VE ERZURUM DÜZEY 2 BÖLGELERİ KALKINMA PROGRAMI.....	83
3.1	AB - TÜRKİYE EŞFİNANSMANLI BÖLGESEL KALKINMA PROGRAMLARI.....	84
3.2	ÖRNEK UYGULAMANIN KAPSAMI	87
3.2.1	<i>SKE Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı.....</i>	<i>88</i>
3.2.2	<i>Küçük ölçekli altyapı hibe programı.....</i>	<i>89</i>
3.3	ÖRNEK UYGULAMANIN AMACI VE KULLANILAN YÖNTEM	90
3.3.1	<i>Etkililik değerlendirmesinin zamanı.....</i>	<i>91</i>
3.3.2	<i>Etkililik değerlendirmesinde kullanılan sorular</i>	<i>92</i>
3.3.3	<i>Örnek uygulamada kullanılan etkililik değerlendirmesinin araçları.....</i>	<i>92</i>
3.3.4	<i>Etkililik değerlendirmesi kriterleri ve değerlendirme kararı.....</i>	<i>94</i>
3.4	KONSOLİDE BİLGİLER (ANALİZ ÖNCESİ).....	96
3.5	ANALİZ SONUÇLARI	99
3.6	GERİBİLDİRİMLER VE EDİNİLEN TECRÜBELER.....	102
3.7	BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ.....	104
4	TÜRKİYE’DE ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİ İÇİN ÖNERİLER	107
4.1	DEĞERLENDİRME AĞININ OLUŞTURULMASI	108
4.2	DEĞERLENDİRME REHBERİNİN HAZIRLANMASI	111
4.3	BİLGİ SİSTEMLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....	113
	SONUÇ.....	115
	KAYNAKÇA	121
EK		126

TABLÖLAR

Sayfa No

Tablo 1.1. Geleneksel Proje Yaklaşımının Yeni Yaklaşımlar İle Karşılaştırılması.....	6
Tablo 1.2. Program Bazında Proje Başvuruları	8
Tablo 1.3. Değerlendirme Kriterleri İçin Kullanılan Sorular ve Zamanlama	22
Tablo 1.4. Değerlendirme Aşamaları İtibarıyla Kullanılacak Teknikler	23
Tablo 1.5. Sonuçların Ölçülmesinin Kazançları	26
Tablo 1.6. Etkililik Değerlendirmesi Odakları.....	29
Tablo 1.7. Yöntem ve Aşamalar İtibarıyla Değerlendirme Araçlarının Dağılımı	33
Tablo 1.8. Nicel ve Nitel Değerlendirme Yöntemleri Arasındaki Farklılıklar	34
Tablo 1.9. Bazı Değerlendirme Araçlarının Karşılaştırılması	38
Tablo 1.10. Performans Göstergelerinin Özellikleri	41
Tablo 2.1. UVER Etkililik Değerlendirmesinin Aşamaları	63
Tablo 2.2. UVER Etkililik Değerlendirmesi Kararı.....	63
Tablo 2.3. Etkililik ve Yönetişim Derecelendirmesi.....	66
Tablo 2.4. Bakanlıkların Uygulama Sonrası Etkililik Değerlendirmeleri	77
Tablo 2.5. Türkiye’de Mevcut Sisteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	80
Tablo 3.1. BKP’lerin Kapsamı, Bütçesi ve Proje Sayıları	87
Tablo 3.2. Öncelik Alanları İtibarıyla Bütçe Miktarı ve Proje Sayıları	88
Tablo 3.3. Bölgeler İtibarıyla Hibe Miktarı ve Proje Sayıları.....	89
Tablo 3.4. Küçük Ölçekli Altyapı Projelerinin Dağılımı	90
Tablo 3.5. Örnek Uygulamada Kullanılan Değerlendirme Soruları	92
Tablo 3.6. Etkililik Değerlendirmesinde Kullanılan Kriterler ve Ağırlıkları.....	94
Tablo 3.7. Değerlendirme Puanı ve Etkililik Değerlendirmesi Kararı.....	95
Tablo 3.8. Konsolide Program Bilgileri	97
Tablo 3.9. Performans Göstergeleri	98
Tablo 3.10. Bölgeler İtibarıyla Değerlendirme Sonuçları.....	100
Tablo 3.11. Yasal Statüler İtibarıyla Değerlendirme Sonuçları	101

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1.1. AB Proje Döngüsü Yönetimi	5
Şekil 1.2. PDY ile İzleme ve Değerlendirme Faaliyetlerinin İlişkisi.....	9
Şekil 1.3. Değerlendirme ile Performans Ölçümü Arasındaki İlişki	17
Şekil 1.4. Değerlendirme ile Denetim Arasındaki İlişki	18
Şekil 1.5. Değerlendirme Kriterleri ile Sonuçlarının İlişkisi	19
Şekil 1.6. Değerlendirme Aşamaları Arasındaki İlişki	25
Şekil 1.7. Etkinlik ve Etkililik Kavramları Arasındaki İlişki.....	27
Şekil 1.8. Etkililik Değerlendirmesi Süreci	30
Şekil 1.9. Performans Göstergeleri	40
Şekil 1.10. Değerlendirme Aktörleri ve Kullanıcıları.....	43
Şekil 1.11. Kamu Yönetimi Reform Araçları	45
Şekil 1.12. Etkililik Değerlendirmesinin Kamu Yönetimi Reformundaki Yeri.....	46
Şekil 2.1. JICA Değerlendirme Sistemi Aktörleri	54
Şekil 3.1. BKP’lerde Geline Aşama.....	86
Şekil 3.2. Etkililik Değerlendirmesinde Kullanılan Araçlar	93
Şekil 3.3. Örnek Projelerde Etkinlik ve Etkililik Durumu	103
Şekil 4.1. Türkiye Kamu Projelerine Yönelik Etkililik Değerlendirmesi Önerisi ...	107

KISALTMALAR

a.g.e.	Adı geçen eser
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AİP	Aktif İşgücü Programı
AK	Avrupa Komisyonu
AKKM	TRA2, TR72, TR52 ve TRB1 Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı
AUSAID	Avustralya Uluslararası Kalkınma Ajansı
BELDES	Belediyelerin Altyapısının Desteklenmesi Projesi
BGYUGM	Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü
BKP	Avrupa Birliği - Türkiye Eş Finansmanlı Bölgesel Kalkınma Programı
BYKP	Beş Yıllık Kalkınma Planı
CIPE	Bakanlıklar Arası Ekonomik Programlama Komitesi, İtalya
DAKP	Doğu Anadolu Kalkınma Programı
DB	Dünya Bankası
DOKAP	TR90 Düzey 2 Bölgesi Kalkınma Programı
DPS	İtalyan Ekonomi ve Finans Bakanlığı, Kalkınma ve Uyum Politikaları Dairesi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EVALSED	AB Sosyo-Ekonomik Kalkınmanın Değerlendirmesi Bilgi Ağı
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GTZ	Alman Kalkınma ve İşbirliği Kuruluşu
IDEAS	Uluslararası Kalkınma Değerlendirme Birliği
IOC	Uluslararası Değerlendirme İşbirliği Organizasyonu
IPA	Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (2007-2013)
İBS	İzleme Bilgi Sistemi
İKİS	İl Koordinasyon ve İzleme Sistemi

İPKM	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
İYK	İzleme ve Yönlendirme Komitesi
JICA	Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi
KÖYDES	Köylerin Altyapısının Desteklenmesi Projesi
MÇY	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı
MFİB	Merkezi Finans ve İhale Birimi
ODA	Japonya Resmi Kalkınma Yardımı
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OECD DAC	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı Kalkınma Destek Komitesi
OVP	Orta Vadeli Program
ÖÜKP	Ön Ulusal Kalkınma Planı
PDY	Proje Döngüsü Yönetimi
PUB	Program Uygulama Birimi
SÇB	Stratejik Çerçeve Belgesi
SIGMA	Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek için Destek Programı
SKE	Samsun, Kastamonu ve Erzurum Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu
UNFPA	Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu
USAID	Birleşik Devletler Uluslararası Kalkınma Ajansı
UVAL	İtalyan Kamu Yatırımları Değerlendirme Birimi
UVER	İtalyan Kamu Yatırımları Doğrulama Birimi
vb.	Ve benzeri
vs.	Vesaire

GİRİŞ

Son yıllarda, dünya ekonomilerinde yaşanan krizler sonucunda klasik kamu yönetim anlayışı sorgulanmaya başlamıştır. Buna paralel olarak kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması, kaynak kullanımında etkinlik, etkililik ve tasarrufun sağlanması, hesap verme mekanizmaları ile şeffaf mali yönetimin geliştirilmesine yönelik reformlar uygulamaya konulmaya başlanmıştır.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türkiye’de de kamu yönetimi sistemine yönelik reform girişimleri başlatılmıştır. Mali disiplinin sağlanması, kamu kaynaklarının stratejik amaçlar ve öncelikler çerçevesinde tahsisi, tahsis edilen kaynakların kamu hizmetlerinin sunumunda etkin ve etkili şekilde kullanılması ile hesap verebilirliğin sağlanması Türkiye’deki reform girişimlerinin temel hedefleri olmuştur. Bu hedefler çerçevesinde, kaynak tahsisinde etkinliğin ve etkililiğin sağlanması için stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme yaklaşımları geliştirilmiş ve bu yeni yaklaşımlar kamu uygulamalarında kullanılmaya başlanmıştır. Kamu kaynaklarının öncelikli alanlara aktarılmasını temin edildikten sonra, bu kaynakların etkin ve etkili şekilde kullanılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri hem bu ihtiyacın karşılanması hem de kamu uygulamalarında hesap verebilirliğin artırılmasını sağlamaktadır.

Bu çerçevede, Türkiye’deki uygulamalar incelendiğinde; stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmalarında kaydedilen önemli gelişmelere rağmen, bu çalışmaları tamamlayıcı nitelikte olan izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde gelişmelerin istenilen seviyede olduğunu söylemek güçtür.

Benzer şekilde Türkiye’de, denetim ve teftiş gibi diğer geribildirim mekanizmaları için güçlü yasal ve kurumsal çerçeve bulunurken, izleme ve değerlendirme uygulamalarında yasal ve kurumsal düzenlemeler oldukça sınırlıdır. Bu sebeple, farklı birimler kendi ihtiyaçları doğrultusunda ve kendi standartları uyarınca izleme ve değerlendirme faaliyetleri yürütürken, tüm kamu projelerini kapsayan bütüncül izleme ve değerlendirme sistematigi oluşturulamamıştır.

Ulusal kaynaklarla finanse edilen proje ve programlara ilişkin döngülerdeki bu eksikliğe karşın, Dünya Bankası ve Avrupa Birliği tarafından finanse edilen

Bu sebeple, Türkiye’deki izleme ve değerlendirme faaliyetleri; yukarıda bahsi geçen stratejik planlama ve performansa esaslı bütçeleme uygulamaları kapsamında şekillenen yeni kamu mali yönetimi anlayışı ile Dokuzuncu Kalkınma Planının yenilikçi yaklaşımına paralel olarak, dış kaynaklı proje uygulamalarından elde edilen tecrübelerden de faydalanılarak, giderek hızlı bir şekilde uygulama alanını bulmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, söz konusu ihtiyacın karşılanması için kullanılabilecek araçlardan biri olan etkililik değerlendirmesi ele alınacaktır. Çalışmanın amacı, etkililik değerlendirmesinin Türkiye’deki kamu proje döngüsü yönetimine dahil edilebilmesine katkı sağlamaktır.

İkinci bölümde; İtalya Ekonomik Kalkınma Bakanlığı ve Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı tarafından gerçekleştirilen etkililik değerlendirmelerine

ilişkin yöntem ve mekanizmalar incelenmiştir. İncelenen örnekler ile farklı birimlerin yürüttüğü etkililik değerlendirmelerinin öne çıkan unsurları, ortak yönleri ve farklılıkları ortaya konulacaktır. Ayrıca bu bölümde, Türkiye’deki mevcut izleme ve değerlendirme altyapısı incelenerek, dünya örneklerine benzer bir etkililik değerlendirmesi sisteminin Türkiye’de uygulamaya konulması yönünde güçlü ve zayıf yönler tespit edilecektir.

Üçüncü bölümde, ilk iki bölümün sonunda ortaya konulan etkililik değerlendirmesi ihtiyacının ve sistematığının örnek bir uygulama ile test edilmesi ve kamu projelerine yönelik etkililik değerlendirmeleri için pratik çıkarımlar sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede; Samsun, Kastamonu ve Erzurum Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı kapsamında uygulaması tamamlanan 45 küçük ölçekli altyapı projesi için saha çalışmalarını da içeren “etkililik değerlendirmesi” gerçekleştirilecektir. Bu bölümde, değerlendirmenin kapsamı ve yöntemi ortaya konularak elde edilen konsolide bilgiler ile analiz sonuçları açıklanacaktır.

Çalışmanın son bölümünde, ilk üç bölümde yapılan incelemeler ve saha çalışmasının sonuçlarının genel bir değerlendirmesi yapılarak, etkililik değerlendirmesinin Türkiye’de uygulamaya konulmasına yönelik temel önerilere yer verilecektir.

Sonuç olarak, proje döngüsü yönetimindeki bir aşamanın detaylı bir şekilde incelenmesi ve bu aşamanın kamu projelerinde kullanılmasına yönelik önerilerin geliştirilmesi yoluyla Türkiye’de kamu yatırımlarına ayrılan kısıtlı kaynakların etkin ve etkili bir şekilde kullanılmasına katkı sağlanacaktır.

1 ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

Proje döngüsü yönetiminde (PDY) etkililik değerlendirmesi, proje faaliyetlerinin projenin genel ve özel amaçlarına sağladığı katkılar ile hedef grubun sorun ve ihtiyaçlarının karşılanmasındaki başarı düzeyinin ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. Etkililik değerlendirmesine yönelik uygulama örnekleri incelenmeden ve örnek bir uygulama gerçekleştirilmeden önce bu tanım kapsamında proje, proje yönetimi ve değerlendirme kavramları ile etkililik değerlendirmesinin genel çerçevesi bu bölümde ele alınacaktır.

1.1 Proje ve Proje Yönetimi Kavramları

Planlama faaliyetlerinin başarısı, farklı düzeylerde yürütülen faaliyet ve tedbirler arası etkileşim ve sinerjinin sağlanması ile yakından ilişkilidir. En üst ölçekten en alt ölçeğe kadar tüm planlama aşamalarını içeren “çok aşamalı planlama” yaklaşımı Türkiye’de de benimsenmiştir¹. Bu yaklaşım kapsamında makro ve sektörel planlama düzeylerinde alınan kararlar proje düzeyinde yapılan planlama çalışmaları ile uygulamaya sokulur.

Bu bakış açısı ile 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 müdahale² 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 çalışmadır³.

Proje yönetimi ise, projenin tasarım aşamasından uygulama sonrası değerlendirme aşamasına kadar çok çeşitli analiz ve karar alma süreçlerini içermektedir. Karar alma süreçlerinin sistematik bir hale getirilmesi amacıyla bu süreçler çeşitli döngülerle tanımlanmıştır. Farklı aşamalara verdikleri öneme bağlı

¹ Ayanoğlu ve ark., 1996: 21

² “müdahale” kavramı plan, program ve projenin tümü için kullanılan ortak bir terimdir.

³ Atmaca, 2004: 20 (Barutçu’dan 1989: 29)

olarak farklılaşan bu yönetim döngüleri temel olarak; programlama, proje tanımlama, proje hazırlama, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarını içerir.

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.

Literatüre önemli katkıları olan kuruluşlardan biri olan AK, 1992 yılında, temeli mantıksal çerçeve yaklaşımına (MÇY) dayanan standart bir PDY kılavuzu hazırlayarak sağladığı yardımların ilgililiği, uygulanabilirliği ve etkililiğini artırmayı hedeflemiştir⁴. (Bknz. Şekil 1.1) Süreç içerisinde yaşanan ihtiyaçlara ve edinilen tecrübelerle paralel olarak da bu rehberde çeşitli değişikliklere gidilmiştir⁵.

Şekil 1.1. AB Proje Döngüsü Yönetimi



Kaynak: European Commission, 2004b: 16

Projelerin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesinde kullanılan MÇY ile proje paydaşları, darboğazlar, fırsatlar ve hedefler ile stratejiler analiz edilir ve mantıksal çerçeve matrisi, faaliyet ve kaynak kullanım planları hazırlanır. MÇY, 1960'ların sonunda USAID tarafından proje yönetiminin kalitesinin artırılması

⁴ European Commission, 2006b: 1

⁵ 2001 yılına kadar döngüde yerini alan 'finansman kararı' aşaması, 2004 yılında proje tanımlama ve hazırlama aşamalarının içinde ele alınmıştır.

amacıyla geliştirilmiş⁶ olup, başta uluslararası donör kuruluşlar olmak üzere birçok ülkede uygulama alanı bulmuştur.

Bu yaklaşımın en temel özelliği; 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 koşulların gerçekleştirilmesinin gerektiği sorularını cevaplamasıdır.

Tablo 1.1. Geleneksel Proje Yaklaşımının Yeni Yaklaşımlar İle Karşılaştırılması

Geleneksel yaklaşım	PDY ve MÇY 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 dokümanları hazırlanırken sağlanıyor.	Proje dokümanlarının yazımına geçilmeden, tasarım ve karar verme süreçlerine odaklanılmalıdır.
Paydaşlar, proje hazırlık sürecinde aktif olarak katılmıyor.	Paydaşlar sorun alanlarının belirlenmesinde ve çözüme yönelik kararlar üretilmesine katkı sağlamalıdır.
Projeler 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, birçok konuyu ele alan karmaşık bir yapıda hazırlanmaktadır.	Projeler stratejik ve operasyonel olarak hazırlanmalı ve belirli bir sonuca odaklanmalıdır.
Proje dokümanları arasında tutarsızlıklar bulunmaktadır.	Standart proje dokümanları kullanılmalı ve dokümanların içeriği tutarlı olmalıdır.

Kaynak: Spreckley, 2006:7

Uluslararası donör 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 1.1'de

⁶ NORAD, 1999: 1

özetlenmiştir. 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.

Dünyada proje yönetimi alanında yaşanan gelişmeler, gecikmeli de olsa Türkiye’de karşılık bulmaya başlamıştır. Bu kapsamda, Türkiye’de kamu kaynaklarının kullanımında ödenek tahsisi yönteminden proje bazlı uygulamalara geçiş devam etmektedir. Ödenek tahsisi ile kaynak kullanımında plan, program ya da proje ya hiç kullanılmamakta ya da bütçeyle ilişkilendirilememektedir. Dolayısıyla, sisteme yönelik değerlendirmeler ödeneklerin gerçekleşme oranları, tasarrufların ve harcamaların takibi üzerinden yapılabilmektedir. Bu klasik yaklaşım, kaynak kullarımdaki etkinlik, etkililik ve sürdürülebilirliğin değerlendirmesine imkan vermemektedir. Kamunun kullandığı kaynaklar ile ne tür bir değişim yaratıldığı ve öngörülen amaçlara hangi seviyede ulaşıldığı ölçülememektedir. Diğer yandan, performans odaklı yeni proje yaklaşımı; amaç ve hedeflerin belirlenmesine, ölçülebilir çıktılarının tespiti ve analizine, gerçekleşmeler ile girdi ve hedeflerin karşılaştırılmasına, teşvik ve yaptırımlarla sonuçlanabilen hesap verebilirliğin sağlanmasına olanak tanımaktadır.

Bu çerçevede, proje yönetimine verilen önem ve ayrılan kaynaklar her geçen gün daha fazla artmaktadır. Dünyadaki artıştan daha hızlı bir şekilde Türkiye’de proje yönetimi gündeme gelmektedir. Bu artışta kamunun yanında artık sivil toplum örgütlerinin ve özel teşebbüslerin de çalışmalarını proje yaklaşımı ile sürdürmesi önemli rol oynamaktadır.

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 (AİP) ile Ulusal Ajans tarafından yürütülen eğitim programları Türkiye’de proje yaklaşımının gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır.

Bu tecrübeye en çok dikkat çeken husus ise Tablo 1.2 görüldüğü gibi birinci programdan sonuncu programa gelene kadar toplam ve başarılı proje sayılarında belirgin bir artışın olduğudur. Bu sonuç, bir önceki programlarda kazanılan tecrübelerin danışman firmalar, kamu kurumları, üniversiteler veya sivil toplum örgütleri aracılığı ile diğer bölgelere taşındığını göstermektedir.

Tablo 1.2. Program Bazında Proje Başvuruları

Program	Hibe miktarı (milyon Avro)	Uygulanan il sayısı	Başvuru sayısı	Proje/ Milyon Avro (a)	Proje/ İl (b)
AİP (c)	32	81	1.398	44	17
GAP (d)	47	9	623	13	69
SKE (e)	49	10	1.050	21	105
DAKP (f)	33	4	708	21	177
AKKM (g)	81	13	1.680	21	129
DOKAP (h)	24	6	1.618	67	270
TOPLAM	266	-	7.077	27	-

Kaynak: DPT BGYUGM, İŞKUR, GAP Bölge Kalkınma İdaresi

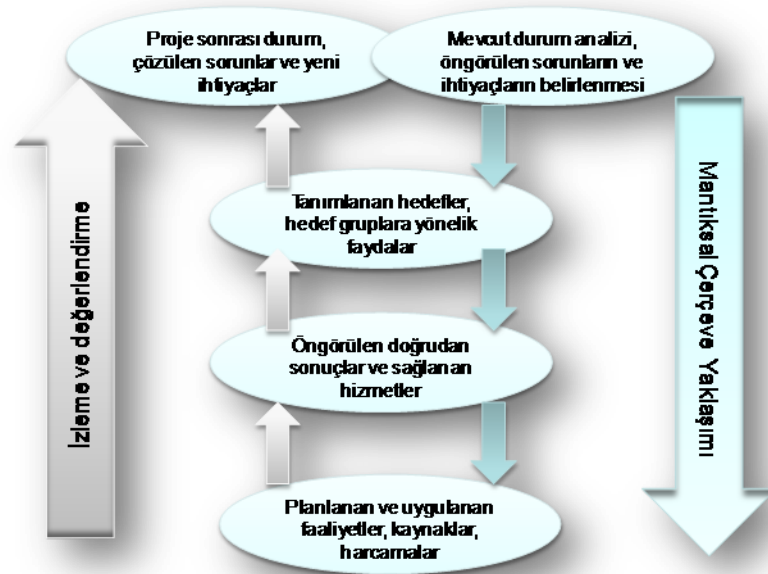
- (a) Tahsis edilen her 1 milyon Avro kaynağa düşen ortalama proje sayısı
(b) Kapsam dahilindeki her bir il başına düşen ortalama proje sayısı
(c) İŞKUR, Aktif İş Gücü Programı
(d) Güneydoğu Anadolu Projesi Bölgesel Kalkınma Programı
(e) Samsun, Kastamonu ve Erzurum Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı
(f) Doğu Anadolu Kalkınma Programı
(g) TRA2, TR72, TR52 ve TRB1 Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı
(h) TR90 Düzey 2 Bölgesi Kalkınma Programı

Aslında bu desteklerden önce de Türkiye’de yaygın bir proje uygulaması bulunmaktaydı. Fakat Avrupa Birliği (AB) destekli hibe programları ile bu tecrübenin bölgesel ve yerel düzeyde geniş bir uygulama alanı bulması sağlanmıştır. Son dönemde, BKP’lerin yanında Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi (KOSGEB), Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ile Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) gibi kurumlar aracılığı ile benzer şekilde proje karşılığı hibe ve kredi uygulamaları yaygınlaşmıştır. Diğer yandan, Köylerin Altyapısının Desteklenmesi Projesi (KÖYDES) ve Belediyelerin Altyapısının Desteklenmesi Projesi (BELDES) uygulamaları da alternatif uygulamalarla karşılaştırdığında proje yaklaşımına ciddi katkılar sağlamaktadır. Kalkınma Ajansı

proje desteklerinin, yerelde oluşturulan proje hazırlama, uygulama, izleme ve değerlendirme tecrübesini yaygınlaştırması ve derinleştirilmesi beklenmektedir.

Proje yaklaşımının genişlemesi, projeyi diğer yatırım araçlarından ayıran en temel özelliğini de ön plana çıkarmaktadır: izleme ve değerlendirme. Projenin, alternatiflerinin kullanabileceği sınırlı kaynakları kullanması ve bunlarla rakip olmaları, geliştirilen PDY'lerin her aşamasında analiz, izleme, değerlendirme ve kontrol işlevlerinin yer almasına yol açmıştır. Şekil 1.2'de görüldüğü gibi PDY'de planlama süreci; mevcut durum analizi, sorun ve ihtiyaçların tespiti ile başlar ve hedefler, sonuçlar ve bunlara bağlı olarak faaliyetlerin belirlenmesi ile devam eder.

Şekil 1.2. PDY ile İzleme ve Değerlendirme Faaliyetlerinin İlişkisi



Kaynak: Sechkova and Marin, 2008: 23

Diğer yandan, izleme ve değerlendirme aşamasında, süreç faaliyetlerden sonuçlara doğru, aşağıdan yukarıya ilerlemektedir. PDY'de öngörülen hedefler ile proje faaliyetleri ve sonuçları arasında ilişkinin kurulması, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini de kolaylaştırmaktadır.

Bu çerçevede, PDY'nin en önemli aşamalarından biri olan değerlendirme faaliyetleri, projenin hedeflerine ulaşma düzeyini belirleme ve projeyi alternatifleri ile kıyaslama imkanı tanır.

1.2 Değerlendirme Kavramı ve Kriterleri

Proje yaklaşımının sağladığı faydalara rağmen projelerin iyi yönetilememesi durumunda, hedef grupların ihtiyaçlarına yanıt verilememesi, planlanan çıktıların üretilmemesi, üretilen çıktılarının kullanılamaması ve devamlılığının sağlanamaması gibi sorunlar söz konusu olacaktır. Bunların yanında projeler, zamanında ve bütçesi içerisinde sonuçlandırılmama⁷ ve beklenmeyen olumsuz çıktılar üretme risklerini taşırlar. Olası sorunlar ve potansiyel riskler nedeniyle, projelerin başlangıçta öngörüldükleri gibi tam anlamıyla uygulanması oldukça güçtür.

Proje yönteminin başarısız olması ya da projenin içinde bulunduğu koşulların değişmesi halinde projede değişikliğe ihtiyaç duyulur. İzleme faaliyetleri ile birlikte değerlendirme bu ihtiyacın tespiti, 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 sağlar⁸.

1.2.1 Değerlendirmenin tanımı

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 çıktılarının üretilmesidir⁹.

Değerlendirme; proje performansının artırılması, kaynakların etkin kullanımının temini, karar alma süreçlerinin geliştirilmesi ve edinilen tecrübelerin tespiti ve yaygınlaştırılması amacıyla yürütülür. Değerlendirme faaliyetleri; uygulama öncesi, uygulama boyunca ya da uygulama sonrasında tüm proje sürecini kapsayacak şekilde tasarlanır.

Değerlendirme, 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.

⁷ DPT, 2008: 23

⁸ Öztürk: 2004: 4

⁹ European Commission, 2006b: 46

Daha sonra, uygulama süreci ve sonuçları incelenerek projenin uygulama performansı değerlendirilir. En önemli aşama olan son aşamada ise değerlendirme sonuçları incelenerek proje çıktılarının nicelik ve nitelikleri, maliyet etkinliği ve elde edilen sonuçların sürdürülebilirliği ortaya konulur¹⁰.

Değerlendirme, sağladığı bu kazanımlar ile PDY’lerde yerini almıştır. DB için 1978 yılında hazırlanan ilk PDY modelinde yer verilmeyen değerlendirme safhası 1982 yılında revize edilen modele eklenmiştir¹¹. Benzer bir şekilde, AK tarafından 1993 ve 2001 yıllarında sunulan PDY kılavuzları karşılaştırıldığında, değerlendirmenin son kılavuzda daha detaylı bir şekilde tanımlandığı¹² ve değerlendirme faaliyetlerine yönelik kalite vurgusunun yapıldığı görülmektedir¹³.

1.2.2 Değerlendirme faaliyetlerinin gelişim süreci

Dünyada değerlendirme faaliyetlerinin yaygınlaşma süreci üç dönemde incelenebilir. Değerlendirme ilk olarak, 1960–75 döneminde, sosyal problemlerin çözümü için geliştirilen kamu politikalarında karar alma süreçlerinin geliştirilmesi amacıyla uygulamaya konan planlama ve programlama süreçleri arasında yerini almıştır. Bu gelişmeye, dönemin olumlu mali koşulları ile sosyal bilimlerin bilgi birikimi de olumlu katkı sağlamıştır. Bu dönemde değerlendirmeyi öne çıkaran temel motivasyon daha iyi programların geliştirilmesi ve programcılar için geribildirim mekanizmasının oluşturulmasıdır. Bu dönemde Kanada, İsveç ve Federal Almanya gibi ülkeler eğitim, sağlık ve sosyal refah programları için değerlendirmeler yürütmüşlerdir¹⁴.

Değerlendirmenin ikinci dönemi, mali koşulların giderek kötüleştiği ve devlet müdahalelerinin sınırlandığı 1975–85 dönemine denk gelmektedir. Bu dönemde

¹⁰ Atmaca: 2004: 35

¹¹ Atmaca, a.g.e.: 67 (Baum’dan, 1982: 10-17)

¹² “Değerlendirme, devam eden yada tamamlanan bir proje, program ve politikaya ait tasarım, uygulama ya da sonuçların olabildiğince sistematik ve nesnel bir şekilde ele alınmasıdır. Değerlendirmenin amacı hedeflere uygunluk ve onları yerine getirilme düzeyi ile kalkınmaya dönük etkinlik, etkililik, etki ve sürdürülebilirliğin tespitidir. Bu kapsamda değerlendirme, hem yararlanıcı hem de finansman sağlayanların karar verme süreçlerinde kullanılabilecek güvenilir ve kullanışlı bilgiler sağlar.” (OECD DAC, 1999)

¹³ Partanen at all., 2003: 10

¹⁴ IPDET, 2007: 30

kamu politikalarının gerekçelerinin yeniden gözden geçirilebilmesi ve kaynak dağılımının bütçe sınırları içerisinde rasyonelleştirilmesi amacıyla değerlendirme çalışmaları yürütülmüştür. İkinci dönemde özellikle Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ülkelerinde olmak üzere, değerlendirme profesyonel bir meslek haline gelerek kamu finansmanı dışında yürütülen program ve projeler için de kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca, değerlendirme ağırları, birlikleri, değerlendirciler için eğitim programları ve bu konudaki süreli yayınlarda ciddi oranlarda artış yaşanmış olup, değerlendirme yaklaşımları ve modelleri üzerine önemli çalışmalar ortaya konulmuştur.

Son olarak, 1985'ten sonra, bilgisayar teknolojilerinde kaydedilen gelişmelere paralel olarak değerlendirme için gerekli olan veri toplama, analizi ve raporlama işlemleri oldukça kolaylaşmıştır. Ayrıca süreç içerisinde; katılımcı, sonuç odaklı, teori odaklı ya da hızlı değerlendirme gibi değerlendirmenin farklı özelliklerine odaklanan uygulamalar ortaya çıkmıştır. 1991 yılında ise Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı Kalkınma Destek Komitesi (OECD DAC) tarafından yürütülen geniş kapsamlı çalışmalar neticesinde birçok uluslararası kuruluş ve ülkenin kabul ettiği temel değerlendirme prensipleri ve kriterleri geliştirilmiştir¹⁵. Bu komite, değerlendirme faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak amacıyla çalışmalarını halen sürdürmektedir.

1.2.3 Değerlendirme yaklaşımları ve modelleri

Değerlendirme yaklaşımları, değerlendirme faaliyetlerinde kullanılan bilginin niteliğine, bu faaliyetler sonucunda üretilen sonuçların güvenilirliğine ve geçerliliğine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Bu nedenle, değerlendirme yaklaşımları ile değerlendirmede kullanılan araçlar ve teknikler arasında yakın bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Deneysel değerlendirme yaklaşımı: Deneysel değerlendirme yaklaşımı ile projenin hedef grubu arasından eşit özelliklere sahip bir değerlendirme grubu rastgele belirlenir ve bu grup kendi içinde proje müdahalelerinden doğrudan faydalananlar (deney grubu) ve hiç faydalanmayanlar (kontrol grubu) olarak ikiye

¹⁵ OECD DAC, 1991: 1-11

bölünür. Bu yaklaşımın en temel özelliği sonuçlarının nicel araçlar ve mukayese yöntemi kullanılarak basit bir şekilde sunulabilmesidir.

Pragmatik değerlendirme yaklaşımı: Pragmatik değerlendirme yaklaşımı, tamamen üretilen değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine odaklanır. Bu yaklaşımda, değerlendirmenin karar mekanizması için somut çıktılar ve yönlendirici sonuçlar üretmesi beklenir. Pragmatik değerlendirme yaklaşımında rastgele seçilmiş eşit grupların karşılaştırılması yerine, çeşitli ölçümlerle belirlenen denk gruplar arasında yarı deneysel yöntemler ile örnek olaylar kullanılarak bir karşılaştırma yapılır.

Ekonomik değerlendirme yaklaşımı: Ekonomik değerlendirme yaklaşımı, proje maliyetlerini bir değerlendirme kriteri olarak ele almasıyla diğer değerlendirme yaklaşımlarından ayrışır. Maliyet fayda ve maliyet etkinlik analizleri, bu yaklaşım kapsamında en çok başvurulan değerlendirme araçlarıdır.

Rasyonel değerlendirme yaklaşımı: Rasyonel değerlendirme yaklaşımı, deneysel ve ekonomik değerlendirme yaklaşımlarını reddederek ortaya çıkmıştır. Toplumun sürekli bir değişim ve dönüşüm içinde olduğunu savunan bu yaklaşım, değerlendirmenin böyle bir ortamda toplum üzerindeki etkileri doğru ve kesin olarak ölçmesinin oldukça güç olduğunun altını çizer. Değerlendirme yapılan gruplardaki değişimin ve dönüşümün en iyi şekilde tespit edilebilmesi için anketler ve gözlemler gibi nitel değerlendirme araçları bu yaklaşımda ön plana çıkmaktadır.

Program veya proje müdahaleleri ile üretilen sonuç ve etkiler arasında sebep sonuç ilişkilerinin kurulması ihtiyacı tüm değerlendirme yaklaşımlarında kullanılan yöntemlerin ortak sorunudur. Bu sorunun kaynağında, hiçbir sonuç ya da etkinin tek bir nedeni olmaması ve tek bir müdahalenin birden fazla sonuç ve etkisinin olabilmesi yer almaktadır. Bu sorun değerlendirme faaliyetlerinin tasarımında bazı tercihlerin yapılması ihtiyacını doğurmuş ve farklı değerlendirme modellerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Hedeflere ulaşma modeli: Bu model, etkililiği değerlendirmenin odağına yerleştirir ve program ya da projenin varsayılan hedeflerine ulaşma düzeyine odaklanır. Hedeflere ulaşma düzeyi belirlenirken tasarım aşamasında ortaya konulan

hedefler baz alınır. Bu nedenle, modelin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için açık ve ölçülebilir hedeflerin programlama aşamasında belirlenmiş olması gerekir. Diğer bir ifadeyle, bu modelin işletilebilmesi için performans göstergeleri ile desteklenmiş ve iyi hazırlanmış mevcut durum analizlerine ihtiyaç duyulur. Bununla birlikte, proje hazırlık ve uygulama aşamalarında faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden ziyade, kaynak kullanımına odaklanma eğilimi, hedeflere ulaşma modelinin kullanımını zorlaştırmaktadır.

Hedefsiz model: Hedefsiz model, hedeflere odaklanan bir değerlendirmede değerlendiricinin nitel yargısının sürece yeterince dahil edilemediğinden yola çıkarak, programlama aşamasında varsayılan hedeflerden bağımsız olarak program ve projenin mevcut durumda elde ettiği sonuç ve çıktıları ölçmeye odaklanır. Bu modelde değerlendiriciler programı hazırlayan ve yönetenlerle değil, uygulamaya fiilen katılanlarla görüşmeyi tercih ederler.

Etki modeli: Etki modeli, program ve projelerin doğrudan etkilerinin destekleyici kanıtlar kullanarak ölçülmesine odaklanmaktadır. Bu nedenle etki modeli, program ve projenin sonuçlarını değerlendirirken sürekli bir neden sonuç ilişkisi kurmayı amaçlar ve uygulamaların doğrudan ve dolaylı etkilerini ayrı ayrı belirlemeye çalışır. Bu modelin kullanılabilmesi için projenin bütün sonuçlarının ve uzun vadeli etkilerinin ölçülebileceği zaman beklenmelidir.

Teori bazlı model: Teori bazlı değerlendirme, program veya projelerin etkilerinin basit doğrusal neden sonuç ilişkileri kurularak değil, çok daha kapsamlı bir şekilde ele alınarak ölçülmesini hedefler. Bu modelde, teori kavramı bilimsel alanda kullanıldığı şekilde değil, programlamadaki mantıksal çerçeveyi tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, teori kavramı bir programın veya projenin makul ve mantıklı bir şekilde nasıl hayata geçirileceğini açıklayan “değişim teorisi” anlamında kullanılmaktadır. Teori bazlı modelde, faaliyetler ile beklenen sonuçlar net bir şekilde tanımlandıktan sonra, bu faaliyetler ile sonuçların arasındaki ilişkiler ve varsayımlar ortaya konulur. Faaliyetler, sonuçlar ve varsayımlar değerlendirmeye konu olan teoriyi, diğer bir ifadeyle programlama mantığını oluşturur. Değerlendirici, uygulamanın farklı aşamalarında istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı ve bunun nedenlerini tespit eder. Bu modelde ayrıca, programın başında

öngörülen etkilerin dışında istemeden ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz yan etkileri ve bunların çıkış nedenleri de tespit edilebilir.

1.2.4 Değerlendirmenin diğer geribildirim mekanizmaları ile ilişkisi

Proje değerlendirme olgusu aynı zamanda ön değerlendirme (appraisal), “maliyet etkinlik” ve “fizibilite” kavramlarını da çağrıştırmaktadır¹⁶. Türkiye’de uygulama öncesi proje seçimi için yürütülen faaliyetler ile uygulama boyunca ve uygulama sonrası başarının ölçülmesine yönelik faaliyetler için aynı kavramın, “değerlendirme”nin, kullanılması bu kavramların sıklıkla karıştırılmasına yol açmaktadır¹⁷.

Değerlendirme kavramının kullanımında yaşanan bu karışıklığın yanında değerlendirmenin diğer geri bildirim mekanizmaları ile karıştırılması da yaygın yapılan bir hatadır. Bu karışıklığı önlemek için değerlendirme konusunda kaleme alınan birçok rehber doküman ve kılavuz söz konusu mekanizmalar arasındaki farklılığı ortaya koyma ihtiyacı duymuştur¹⁸. Bu kapsamda dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmenin diğer geribildirim mekanizmalarının alternatifi değil, tamamlayıcısı olduğudur. Nitekim, değerlendiriciler diğer mekanizmalarda üretilen veri ve raporları etkin bir şekilde kullanırlar.

İzleme ile değerlendirmenin ilişkisi: Proje döngüsünün başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için değerlendirme faaliyetlerini tamamlayıcı nitelikte olan izleme faaliyetlerinin de yürütülmesi gerekmektedir. Genel olarak izleme ve değerlendirme, proje ve programlar kapsamında kaydedilen ilerleme ve başarıların takibi ve bir değer biçilmesi süreci anlamına gelir. Genellikle birlikte ve tek bir faaliyet olarak anılmalarına rağmen, farklı organizasyonları gerektiren, birbirleri ile bağlantılı iki ayrı süreçtir¹⁹. Öncelikle, izleme operasyonel konuların takibinde kullanılırken, değerlendirme stratejik konulardaki ilerlemelere odaklanır. Diğer yandan, izleme faaliyetleri sadece uygulama sürecinde düzenli olarak gerçekleştirilirken; değerlendirme proje öncesi, uygulama süresince, uygulamanın hemen sonrasında

¹⁶ European Bank for Reconstruction and Development, 2004: 1

¹⁷ Hifab International, 2004: 14

¹⁸ European Commission, 2000b: 46; Euroconsultants, 2005:3; IPDET, 2007: 34, Hifab International: a.g.e.: 14

¹⁹ Öztürk, 2004: 9

veya belirli bir süre sonra anlık olarak gerçekleştirilir. İzlemenin sürekliliği, uygulamadaki sorunlar hakkında yöneticiler için uyarılar üretilmesi ve düzeltici tedbirlere yönelik seçenekler sunulmasını sağlar. Değerlendirme ise yöneticilerin strateji ve politika alternatifleri oluşturmalarını kolaylaştırır. İzleme ile girdi, faaliyet, çıktı ve öncelikli sonuçlar (kısa vadeli) hakkında veri toplanır. Değerlendirme bu verileri kullanarak girdilerin ilişkili olduğu çıktıları, maliyetle ilişkili olan sonuçları (kısa ve uzun vadeli), sonuçlara ulaşmak için kullanılan süreçleri ölçer ve planlanan ile gerçekleşenler arasındaki farkı analiz eder.

İzleme faaliyetlerinde elde edilen veriler bir değerlendirme çalışması ile desteklenmeden tek başına bir anlam ifade etmeyecektir. Öte yandan başarılı bir değerlendirme çalışmasının yürütülmesi de sağlam izleme verilerinin varlığı ile yakından ilişkilidir. Yukarıda belirtilen farklılıkların yanında, bir bütün olarak izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin amaçları şu şekilde özetlenebilir²⁰:

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

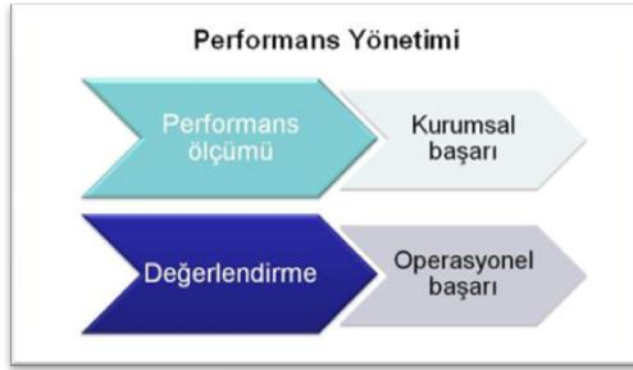
Planlama ve analiz çalışmalarında bu iki faaliyet alanı, birbirleri aralarındaki ilişki de dikkate alınarak tasarlanmalı ve proje döngüsünün ilk gününden itibaren sistematik bir çerçevede hayata geçirilmelidir. Planlama çalışmalarında bu hususun eksik kalması; yöneticilerin projelerin ilerleme, sorun ve ihtiyaçları hakkında yeterli

²⁰ WEFO, 2005: 1

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.

Performans ölçümü ile değerlendirmenin ilişkisi: Son yıllarda Türkiye’de olduğu gibi birçok ülkede, kamu kurumları için performans yönetimine ilişkin kapsamlı çalışmalar yürütülmektedir²¹. Bu çalışmalar kapsamında, performans ölçümü ve değerlendirme kavramlarının aralarındaki ilişkinin tanımlanması ve uygulamada her iki kavramın birlikte ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, performans yönetimi önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada kaydedilen başarının ölçüldüğü ve değerlendirildiği süreci ve bu süreçte yer alan tüm eylemleri ifade eder. Performans yönetiminin bu tanımı, içerisinde performans ölçümü ve değerlendirme faaliyetlerini de kapsamaktadır.

Şekil 1.3. Değerlendirme ile Performans Ölçümü Arasındaki İlişki



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

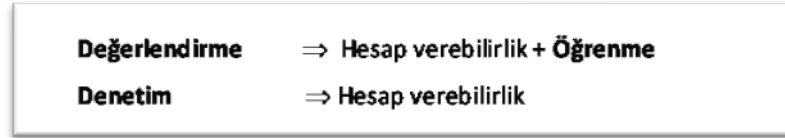
Performans ölçümü, değerlendirme faaliyetlerinden beklenen sonuçların alınamaması üzerine geliştirilmiş olup, değerlendirmenin kullandığı kaynaklara nazaran daha az sonuç ürettiğini savunmaktadır. Performans ölçümü kurum içindeki yöneticiler tarafından gerçekleştirilir; değerlendirme ise genellikle dış uzmanlar ya da bir değerlendirme birimi tarafından tanımlı bir yöntem kullanılarak yürütülür. (Bknz. Şekil 1.3.) Diğer bir ifadeyle, performans ölçümü kurumsal başarının tespiti

²¹ 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu idarelerinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar devam etmektedir. Uygulama “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”te belirlenen geçiş programı dahilinde yaygınlaştırılmaktadır.

ve kurumsal öğrenme sürecine katkı için kullanılırken, değerlendirme uygulamaya dahil olan tüm aktör ve paydaşlara yönelik çıkarımlar ve geribildirimler üretilmesi amacıyla yürütülür. Hem değerlendirme hem de performans ölçümü girdi, çıktı ve sonuçlara ilişkin veri toplar. Ancak değerlendirme bunlara ilave olarak etki verilerini de dikkate alır ve daha kapsamlı analizler yürütür.

Denetim ile değerlendirmenin ilişkisi: Denetim ile değerlendirme ilişkili faaliyetler olmakla birlikte uygunluk, hesap verebilirlik, sonuç ve etkilere ilişkin bilgileri farklı bakış açıları ile kullanırlar. Faaliyetlerin verimliliği ve maliyet etkinlik konularında kesişen bu kavramlardan değerlendirme politikaların ve çıktıların analizine yoğunlaşırken, denetim ise iç mali kontrol ve yönetim sistemlerine odaklanır²². Şekil 1.4'te görüldüğü gibi değerlendirme sonuçlarının, denetim sonuçlarından farklı olarak hesap verebilirliğin yanında öğrenme sürecine de katkı sağlaması beklenir.

Şekil 1.4. Değerlendirme ile Denetim Arasındaki İlişki



Kaynak: UNFPA, 2004; 4

İki mekanizma arasındaki farklılık daha çok çıkış noktalarına referansla tanımlanmaktadır. Değerlendirme, sosyal bilimlerin bir ürünü olarak gelişmişken denetim ise mali teftiş kökenlidir. Diğer taraftan denetimde çıktılar, değerlendirmede ise sonuçlar sorgulanır. Bu farklılık; denetimi sorun tespitine (teşhis) yönlendirirken, değerlendirmeyi çözüm arayışına (tedavi) iter. Bununla birlikte, izleme ve değerlendirme faaliyetleri, işlevleri gereği mali bilgiler de dahil olmak üzere bazı denetim işlevlerini barındırırlar. Ancak, bu durum onları sosyal bilimler yaklaşımından ayırmaz.

²² IPDET, 2007: 34

eklenebilmektedir. Beş temel değerlendirme kriterinin genel bir açıklaması aşağıda sunulmaktadır:

İlgililik (relevance) kriteri: İlgililik genellikle ön ve ara değerlendirme aşamalarında üzerinde durulması gereken bir kriter olup; proje tasarımında belirlenen genel amaç, özel amaç ve faaliyetlerin projenin ortaya çıkışına konu olan sorun, ihtiyaç ya da potansiyellerle olan ilişkisini konu edinir. Bu çerçevede yürütülen değerlendirme çalışmaları, uygulama süreci boyunca proje tasarımında yapılan ya da yapılması planlanan değişikliklerin baştaki ilgililik düzeyine olan etkisini ve projeden elde edilen çıktı ve sonuçlar ışığında ilgililik düzeyindeki değişimleri bildirir. Diğer bir ifadeyle, proje tasarımının genel kalitesi ile plan ve program hedefleri ile ilişkisi ilgililik kriteri kapsamında ele alınır. Proje tasarım sürecine yerel katılımın sağlanıp sağlanmadığı ve uygulama sürecindeki katılımcılık yöntemi de ilgililik kriteri altında ele alınır. Projelerin ilgililiği ölçülürken, varsayımlar ve risklerin geçerliliği ve kapsayıcılığı ile göstergelerin objektif olarak doğrulanabilir olmasına dikkat edilir.

Etkinlik (efficiency) kriteri: Projelerde etkinlik, belirli bir zaman dilimi içinde çeşitli faaliyetleri yürüterek kullanılan girdiler ile hedeflenen sayı ve kalitede çıktıların üretilmesidir. Bu kapsamda proje faaliyetlerinin, proje amaçlarına ve usullere uygunluğu incelenir. Etkinlik kriteri kapsamında değerlendirmeye tabi tutulacak konular dört başlık altında toplanabilir.

Proje yönetimi (operasyonel başarı) başlığı altında insan kaynakları ve risk yönetimi ile projenin bütçe ve zaman planına uygunluğu ele alınır. Paranın karşılığı başlığında ise proje kapsamında yapılan harcamalar ile projenin parasal ya da parasal olmayan getirileri karşılaştırılır ya da benzer proje uygulamalarına göre alternatif maliyetler tespit edilir. İyi işleyen bir izleme sisteminin varlığı ile seçilen göstergelerin uygunluğu ve bunların değişen şartlara göre yenilebilir olması üçüncü başlığın konusudur. Son olarak, projenin temel dokümanlarında tanımlanmamasına rağmen uygulama sürecinde yapılan düzenlemeler sonucunda ya da her hangi bir düzenleme olmaksızın ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz (planlanmayan) sonuçların nasıl yönetildiği ele alınır.

Etkililik (effectiveness) kriteri: Etkililik kriteri, projenin çıktı ve sonuçlarının projenin özel amacına ve hedeflerine katkı düzeyini dikkate alır. Bu düzey tespit edilirken, projenin uygulamaya konulması ile üretilen çıktıların, projenin hedef gurubu üzerinde oluşturduğu değişim tespit edilmeye çalışır. Bu anlamda etkililik kriteri sonuç odaklıdır. Ayrıca, etkililik kriteri salt masa başı çalışmaları ile ölçülemeyecek nitelikte olup, başta projenin nihai faydalanıcılar ile görüşmeler olmak üzere geniş kapsamlı bir saha çalışması gerektirmektedir.

Etkililik kriteri itibarıyla ele alınacak değerlendirme konuları aşağıda sunulmaktadır:

- Gösterge setinin proje başarısını ölçmek için yeterliliği ve proje yönetiminin bu listede yaptığı değişikliklerin zamanlaması
- Potansiyel faydalanıcılar için oluşturulan somut faydalar ve bu amaçla geliştirilen müdahaleler
- Proje amaçlarına ulaşmak için varsayımlar ve risklerin dikkate alılıp alınmadığı ve yönetim anlayışının esnekliği
- Uygulamaya dahil olan paydaşlar ve proje ortakları arasında sorumluluk paylaşımı
- Öngörülmeyen sonuçların projenin beklenen faydalarına katkı düzeyi

Etkililik, uygulamanın son döneminde veya uygulama tamamlandıktan kısa bir süre sonra ölçülebilir. Bu aşamada, etkililiğin yanında sonuçlarla ilişkili olarak proje sürecinin iç etkinliği ile projenin ilk etkileri de değerlendirmeye tabi tutulur.

Etki (impact) kriteri: Etki kriteri ile projenin; olumlu ya da olumsuz, doğrudan ya da dolaylı tüm sonuçlarının projenin hedef kitlesinin de dahil olduğu geniş bir çevre üzerindeki etkileri belirlenir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, yapılan değerlendirme sonucunda ortaya çıkan etkilerin, sadece proje kapsamındaki müdahalelere bağlı olmayıp, diğer dışsal faktörlerle de ilişkili olabileceğidir. Bu nedenle etki değerlendirmelerinde; bütçeleri ve amaçları doğrultusunda söz konusu etkiyi en iyi şekilde ayrıştırabilecek farklı araçlar ve yöntemler kullanır.

Sürdürülebilirlik (sustainability) kriteri: Sürdürülebilirlik kriteri ile projeye sağlanan mali destek tamamlandıktan sonra uygulama sürecinde üretilen faydaların

devam etme eğilimi ölçülür. Sürdürülebilirlik kriteri kapsamında projenin tüm taraflarının uygulamaya katılım düzeyi, üstlenme seviyeleri, farklı aktörler arasında kurulan iletişim ağları ve bu ağların uygulama tamamlandıktan sonraki durumu ele alınır. Bu kriter aynı zamanda, projede üretilen çıktıların ve sonuçların devamlılığı için gerekli olan işletme, bakım ve yenileme işlevleri için yeterli mali kaynakların olup olmadığının incelenmesi, varsa proje getirilerinin bunları karşılama düzeyinin hesaplanması için kullanılır. Proje sonrası teknik uygulamanın aksamadan sürdürülmesi için gerekli olan yetişmiş personel, teknolojik altyapı ve yenilik kapasitesi de sürdürülebilirlik kriteri çerçevesinde değerlendirilir.

Değerlendirme kriterlerinin genel bir tanıtımının yapılmasının ardından bu kriterlerin ölçümüne yönelik sorulabilecek temel sorular ve değerlendirmenin zamanlamasına ilişkin özet bilgiler Tablo 1.3’te verilmektedir:

Tablo 1.3. Değerlendirme Kriterleri İçin Kullanılan Sorular ve Zamanlama

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 üretilbildi mi?	Uygulama boyunca
Etkililik	– <i>Proje faaliyetleri, genel ve özel amaçlara ulaşılmasına ne kadar katkı sağladı?</i> – <i>Sorunların çözümü ve katma değer yaratmada başarılı oldu mu?</i>	<i>Uygulama tamamlanmadan hemen önce ya da tamamlandıktan hemen sonra</i>
Etki	– Proje sonucunda paydaşlar ve hedef gruplar üzerinde 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 tamamlandıktan ne kadar süre sonra tamamlanması bekleniyor?	Uygulama sonrası

Kaynak: European Commission, 2006d: 39

Değerlendirme kriterleri birbirleri ile yakından ilişkili olmakla birlikte, Tablo 1.3’te görüldüğü gibi ölçme zamanları ile odaklandıkları noktalar farklıdır. Örneğin, etkinlik kavramı “işlerin doğru yapılması” ile tanımlanırken, etkililik

“doğru işlerin yapılması” anlamına gelir. Bu farklılığa rağmen kriterler arasında sebep sonuç ilişkileri de bulunmaktadır. Proje yönetimindeki aksaklıklar nedeniyle öngörülen sonuçlara ulaşılamaması ya da üretilen sonuçların sürdürülmesi yönünde gerekli adımlar atılmadığı için projelerin etkisinin kısıtlı kalması bu ilişkilerden bazılarıdır. Dolayısıyla, projelerin performansı ölçülürken kriterler arasındaki sebep sonuç ilişkileri de dikkate alınarak, genellikle birden fazla kriter değerlendirmenin amacına göre farklı ağırlıklar verilerek kullanılmaktadır.

Tablo 1.4. Değerlendirme Aşamaları İtibarıyla Kullanılacak Teknikler

Proje Döngüsündeki Aşama	Değerlendirme Aşaması	Değerlendirme Araçları
Planlama	Ön Değerlendirme	Göstergelerin belirlenmesi
		Sosyo - ekonomik etkilerin tahmini
		Fayda - maliyet analizi
Uygulama	Ara Değerlendirme	Çoklu değerlendirme kriterleri
		Göstergelerin ölçülmesi
<i>Değerlendirme ve Denetim</i>	<i>Uygulama Sonrası Değerlendirme</i>	<i>Etkinlik ve etkililik analizi</i>
		Etki değerlendirmesi: Program ve proje düzeylerinde

Kaynak: Misuraca, 2003: 24

Değerlendirmede hangi kriterin kullanılacağı değerlendirmenin zamanlaması ile yakından ilişkilidir. Proje uygulamaya konulmadan önce sadece hedefler ile ihtiyaçlar karşılaştırılmasına odaklanan ilgililik kriteri üzerinden bir değerlendirme yapılabilecekken, uygulama tamamlandıktan sonra sonuç ve etkilerin ölçülmesi ile beş temel değerlendirme kriterinin tamamının kullanıldığı bir değerlendirme yürütülebilir. Bu çerçevede Tablo 1.4’te belirtildiği gibi proje düzeyindeki değerlendirme faaliyetleri, proje döngüsünün farklı aşamalarında uygulanmasına bağlı olarak ön (*ex-ante*), ara dönem (*mid-term*) ve uygulama sonrası (*ex-post*) değerlendirme olmak üzere üç aşamada incelenebilir.

Ön değerlendirmede öncelikle projenin üst ölçekli plan ve programlara uygunluğu test edilir ve projeye finansman sağlanıp sağlanmayacağı kararı verilir. Eğer finansman sağlanacak ise projenin geliştirilmesi için tavsiye kararları üretilir. Diğer bir ifadeyle, ön değerlendirmenin en temel amacı, daha tasarım aşamasında

projenin uygulanabilirliğini test etmek ve sonuç olumlu ise kalitesini artırmaktır. Ön değerlendirme faaliyetlerinin odağında ilgililik kriteri yer alır. Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, ulaşılan kanaatler ile tavsiye kararları projeyi hazırlayanlara iletilir²⁵.

Ön değerlendirme, projenin uygulamaya başlaması yönünde verilecek kritik kararı sunarken, aynı zamanda uygulama öncesi mevcut duruma (*baseline*) ilişkin verileri ve analizleri de üretir. Söz konusu veriler ve analizler projenin ilerleyen aşamalarında yapılacak tüm izleme ve değerlendirme faaliyetleri için temel bir kıyas noktasını oluşturacaktır. Bu nedenle proje öncesi mevcut durumu açıklayan bu aşamada proje hedeflerinin ve performans göstergelerinin kapsayıcı ve ölçülebilir bir şekilde netleştirilmesi önemlidir.

Ara dönem değerlendirme çalışmaları, ön değerlendirme sonuçlarını da kullanarak hem geçmiş eğilimleri belirler, hem de geleceğe dönük öngörülerde bulunmaya çalışır²⁶. Genellikle proje uygulamasının tam ortasında düzenlenen ara dönem değerlendirme faaliyetlerinde iki temel işlevi yerine getirilir. Birincisi, projenin hedeflerine ulaşma düzeyinin ölçülmesi iken, ikincisi projeye ilişkin uygulama süreçlerinin ve izleme sistematığının test edilmesidir. Ara değerlendirme sonuçlarının belirli gösterge ve hedefler açısından proje performansını net bir şekilde ortaya koyması beklenir. Elde edilen bulgular ile projenin durdurulmasına, proje tasarımının gözden geçirilmesine ya da faaliyetlerin aynen devam etmesine karar verilebilir²⁷.

Ara dönem değerlendirme faaliyetlerinin ürettiği geribildirimlerin uygulama sürecine sağladığı katkıların yetersiz kaldığı yönünde literatürde tartışmalar bulunmaktadır. Nitekim, AK geçmiş dönemlerden edindiği tecrübeler ışığında, 2007 – 2013 programlama döneminden itibaren “ara dönem değerlendirme” yerine daha esnek ve kullanıcı odaklı olan “sürekli değerlendirme” yaklaşımını benimsemiştir²⁸. Yeni yaklaşımla, değerlendirmenin düzenli izleme verileri ile desteklenmesi ve izleme ile değerlendirme arasında daha kuvvetli bir ilişkinin

²⁵ European Commission, 2006d: 5

²⁶ Partanen et al, 2003: 13

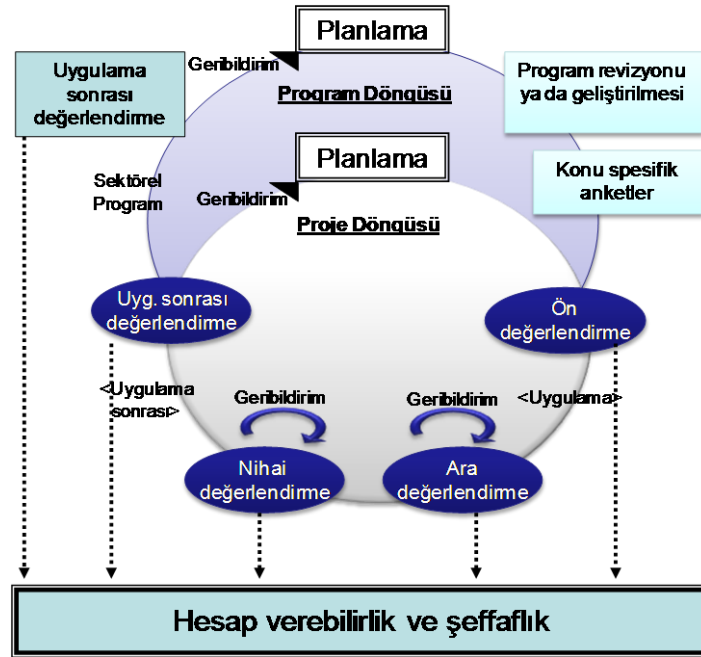
²⁷ European Commission, 2006b: 26

²⁸ European Commission, 2007: 5

kurulması öngörülmektedir. Bu düzenleme ile AK, re-aktif izleme ve değerlendirmeden proaktif bir sisteme geçişi öngörmektedir.

Literatürde proje uygulamaları tamamlandıktan sonra yürütülen değerlendirme faaliyetleri iki başlık altında incelenmektedir. Bunlardan ilki projenin tamamlanmasının hemen ardından yapılan nihai ('terminal' ya da 'final') değerlendirme iken, diğeri projenin uzun vadeli etkilerinin ölçülebileceği bir zamanda yapılan uygulama sonrası (ex-post) değerlendirmedir. Ön ve ara dönem değerlendirme sonuçlarından da faydalanılarak gerçekleştirilen nihai veya uygulama sonrası değerlendirme faaliyetleri arasındaki tek fark gerçekleşme zamanları değildir. Bunun dışında, değerlendirmenin amacı ve kapsamında da farklılıklar bulunmaktadır.

Şekil 1.6. Değerlendirme Aşamaları Arasındaki İlişki



Kaynak: JICA, 2004: 18

Nihai değerlendirme, proje uygulamalarının tamamlanmasının hemen ardından (6–18 ay sonra) projenin nihai etkilerinin ölçülmesi beklemeden yapılır ve projenin çıktı ve kısa vadeli sonuçlarını değerlendirmeye tabi tutar. Bu çerçevede yapılan değerlendirmelerde etkililik başta olmak üzere etkinlik ve sürdürülebilirlik kriterleri kullanılır. Nihai değerlendirme bir program kapsamında yürütülen tüm projeler için gerçekleştirilir ve projelerin tamamına yerinde saha ziyaretleri

düzenlenmesine özen gösterilir. Eğer AB programlama sürecinde olduğu gibi birbirini takip eden plan ve proje dönemleri söz konusu ise uygulama sonrası değerlendirme sonuçları beklenmeden yapılacak nihai değerlendirmelerinin önemi artmaktadır. Bu çerçevede Şekil 1.5'te görüldüğü gibi, nihai değerlendirme çalışmaları bir yandan yeni planlama dönemi için hızlı ve pratik çıkarımlar sağlarken diğer yandan uygulama sonrası değerlendirme faaliyetleri için bir girdi teşkil etmektedir.

Uygulama sonrası değerlendirme, projelerin ve programın genel hedefleri doğrultusunda, uygulamanın tamamlanmasını müteakip (projelerin niteliğine bağlı olarak, genellikle bir ila beş yıl sonra) ilgili sektör, bölge ya da genel olarak ülkenin gelişmesine olan sosyo-ekonomik katkısı ve bunların sürdürülebilirliğini ölçmeye çalışır. Etki ve sürdürülebilirlik kriterleri kullanılarak yürütülen değerlendirmelerde, değerlendirmeye tabi olacak projeler bir örneklem kullanılarak seçilir.

1.3 Etkililik Değerlendirmesi

Bir sorunun çözümü veya bir fırsatın değerlendirilmesini amaçlayan bütün fikirler bir projeye dönüştürülebilir. Ancak, projelerin düşünce aşamasından tasarım aşamasına geçebilmesi için gerçekçi ve ölçülebilir hedefler ortaya koyması gerekir. Proje bu hedeflere nasıl ulaşacağını açıklarken kullanacağı kaynakları da ortaya koyar. Kaynakların kısıtlı olması ve alternatif çözüm önerilerinin bulunması, projelerin finansmana ulaşmasında rekabetçi bir ortam oluştururken, finansman bularak uygulamaya konulan projeler için de hesap verebilirlik ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 1.5. Sonuçların Ölçülmesinin Kazançları

Eğer sonuçlar ölçülemez 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 koyarsanız, kamuoyu desteğini arkanıza alırsınız.

Kaynak: Kusek and Rist, 2004: 11

Kusek ve Rist, hesap verebilirlik ihtiyacının nasıl oluştuğunu ve sonuçların ölçülmesinin buna nasıl katkı sağladığını Tablo 1.5'te verilen mantık silsilesi ile özetlemektedir. Bu çerçevede, etkililik değerlendirmesi de sonuçların ölçülmesi, başarı ya da başarısızlık durumunun belirlenmesi, uygulamadan dersler çıkarılması, düzeltici tedbirlerin alınması ve hesap verilebilirliğin sağlanması amacıyla kullanılan araçlardan biri olarak değerlendirilmelidir.

1.3.1 Etkililik kavramı

Etkililik, istenen amaca ulaşma düzeyini ifade etmektedir. Yönetim biliminde etkililik, öngörülen amaçlara en yüksek düzeyde ulaşabilmeyi, hatta bununla da yetinmeyip öngörülerini sürekli geliştirerek daha iyi bir düzeye çıkabilmeyi ifade eder. Proje yönetiminde etkililik, elde edilen sonuçların planlanan sonuçları karşılama düzeyi olarak tarif edilmektedir. Dolayısıyla, bir proje amaçlarına ne kadar ulaşabiliyorsa o kadar etkilidir.

Etkililik, bir değerlendirme ve derecelendirme kriteridir. Bu özelliğinden ötürü etkililik, OECD tarafından geliştirilen beş temel değerlendirme kriterinden biri olmuştur. AK uygulamalarında etkililik kavramı, proje hedefine ulaşılmasında elde edilen sonuçların sağlanan başarıya katkısının değerlendirilmesi ve varsayımların proje sonuçlarının nasıl etkilediğinin irdelenmesi amacıyla kullanılmaktadır.

Literatürde, etkililik ve etkinlik kavramları kullanımında bir karışıklık söz konusudur. Birçok durumda, etkinlik ve etkililik kavramı eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle de etkinlik ve etkililik kavramlarını ele alan çalışmalarda iki kavramın farklılıkları ve ilişkisi ortaya konulmaktadır.

Şekil 1.7. Etkinlik ve Etkililik Kavramları Arasındaki İlişki

Etkinlik = girdi / gerçekleşen çıktı

Etkililik = gerçekleşen çıktı / planlanan çıktı

Kaynak: Mandl at al, 2008: 3

Etkinlik mevcut kaynakların kullanımı ile ilgili bir kavram olmasına karşın etkililik amaçlar ve sonuçlarla ilgili bir kavramdır. Etkinlik, kullanılan girdiler ile optimum çıktının sağlanması olarak tanımlanırken, etkililik ise girdilerin en iyi

şekilde kullanılarak mümkün olan en iyi sonuçların elde edilmesidir. Diğer yandan, etkililik ortaya çıkan sonuçların düzeyi ile ilişkili olduğu kadar etkinlikle de yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, birbiriyle aynı olmayan bu iki kavram arasından bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır.

1.3.2 Etkililik değerlendirmesinin amacı ve kapsamı

Proje düzeyinde etkililik değerlendirmesinin temel amacı; projenin, çıktı ve sonuçlarının hedef grup üzerindeki etkilerini tespit ederek, proje ve program yönetiminin iyileştirilmesi için gerekli verilerin toplanması, analizi ve raporlanmasıdır²⁹. Bu amaç çerçevesinde etkililik değerlendirmesi, projenin tasarım aşamasında ortaya konulan ihtiyaçların incelenmesinden uygulama sonrası sonuçların ölçülmesine kadar PDY'nin tamamını ele alan kapsamlı bir çalışma sürecini gerektirir. Bu sürecin sonunda, projenin performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen unsurlar belirlenirken karar alma sürecinin tüm aşamalarındaki kullanıcılar için farklı geribildirimler üretilebilmektedir. Değerlendirme sonuçları ve geribildirimleri üzerinden yapılacak analizler ve performans ölçümleri, başta takip eden dönemin mali kaynaklarının dağılımı olmak üzere; bölge, il, program ve proje düzeylerinde önceliklendirme ve derecelendirme çalışmalarında kullanılabilecektir.

Etkililik değerlendirmesine ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve bunun sistematik olarak uygulamaya konması, ayrıca sonuç odaklı yönetim anlayışının yaygınlaştırılmasına da katkı sağlayacaktır. Değerlendirmeler kapsamında değerlendiricilerden proje ekibine, proje yöneticilerinden program tasarımcılarına kadar birçok aktörün proje bazlı sonuçlardan çıkarımlarda bulunarak sonuç odaklı yaklaşımı tanımları ve benimsemeleri sağlanabilecektir³⁰.

Proje düzeyindeki çıktı ve sonuçların izleme faaliyetleri ile takibi kısmen mümkündür. Ancak etkililik değerlendirmesi izleme faaliyetlerinden farklı olarak, çıktı ve sonuçların ölçülmesinin yanında bunlar arasındaki sebep sonuç ilişkilerini de inceler ve projenin performansına ilişkin nihai bir değerlendirme kararı ortaya koyar.

²⁹ Mosselman and Prince, 2004: 5-36

³⁰ UNDP Evaluation Office, 2002a: 14

Etkililik değerlendirmesinin kapsamı belirlenirken değerlendirme odakları, soruları ve tablosundan faydalanılır. Odaklar çerçevesinde üretilen sorular ile daha sonraki aşamalarda kullanılacak araçlar ve analiz yöntemlerine ipuçları üretilir. Bu sorular belirlenirken; cevapların verilebilmesi için yeterli zaman, bütçe ve personelin olması dikkate alınır. Soruların cevapları program ve proje düzeyinde değerlendirme raporlarının içeriğini belirleyecektir. Değerlendirmenin hangi eksenlerde yapılacağını gösteren değerlendirme tablosu, program veya proje özelinde çeşitlendirilebilir, ağırlıkları yeniden ayarlanabilir. Her bir değerlendirme sorusu için gerekli olan veri, kaynağı ve toplama yöntemi ile birlikte değerlendirme tablosuna işlenir. Bu işlem öncelikle mevcut verilerden başlanarak yapılır ve böylelikle eksik veriler netleştirilir. Bu aşamada elde edilen bulgular ile değerlendirme soruları tekrar gözden geçirilir ve saha çalışmaları da dahil olmak üzere eksik verilerin toplanmasına ilişkin strateji belirlenir. Etkililik değerlendirmesinde kullanılabilecek temel odak noktaları ve değerlendirme soruları Tablo 1.6’da verilmiştir.

Tablo 1.6. Etkililik Değerlendirmesi Odakları

Odak	Değerlendirme Soruları
Çıktı ve sonuçlar	– Planlanan çıktılar ne düzeyde elde edildi? – Bu çıktıların kalitesi ne düzeydedir? – 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 öngörülmeleyen 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 artırımına ilişkin bir ilerleme sağlandı mı?
Sürdürülebilirlik	– Mali kaynak bittikten sonra proje devam ettirilebilecek mi? – Proje sahibi ve ortakları projenin genişletilmesi, 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 ihtiyacı karşılanabilecek 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?

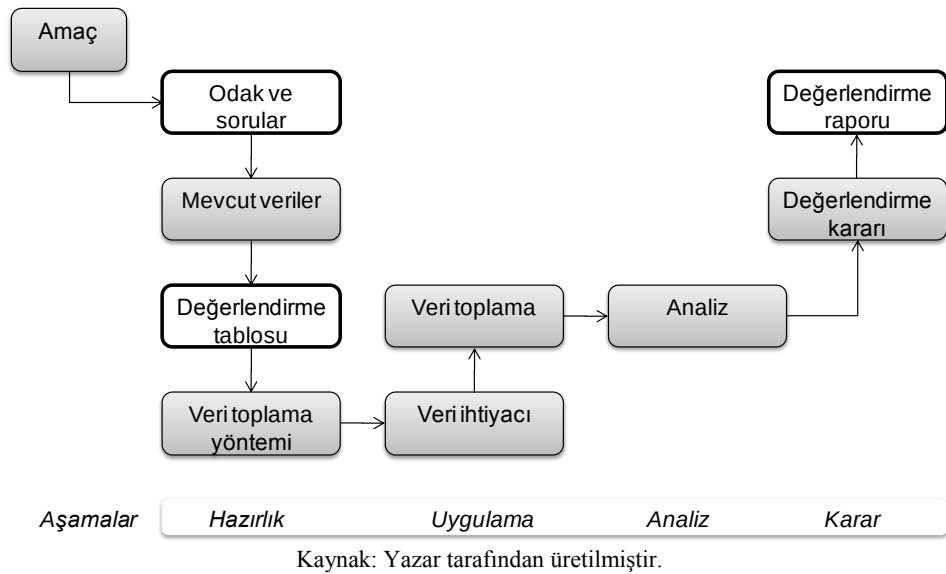
Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

1.3.3 Etkililik değerdendirmesi süreci

Etkililik değerdendirmesinin standart bir süreci bulunmamaktadır. Ancak, tüm değerdendirme faaliyetleri için geçerli olabilecek genel hususlar bu bölümde ele alınacaktır. Bu bütünlük içerisinde, değerdendirmeye konu olan projelerin niteliğine göre bu aşamaların kapsamı farklılaşabilecektir.

Şekil 1.8’de görüldüğü gibi etkililik değerdendirmeleri; hazırlık, uygulama, analiz, karar ve sonuçların yaygınlaştırılması olmak üzere beş aşamada yürütölmektedir. Etkililik değerdendirmesi sürecinde aşamalar arasındaki geçişlerde, ürün ve çıktılar gözden geçirilir, eğer sorun varsa gerekli tedbirler alınır, sorun yoksa bir sonraki aşamaya geçilir.

Şekil 1.8. Etkililik Değerdendirmesi Süreci



Hazırlık Aşaması: Bu aşamada, değerdendirmenin amaçları doğrultusunda değerdendirme soruları net bir şekilde ortaya konulduktan sonra bu soruların yanıtlanabilmesi için gerekli olan veriler ile veri toplama yöntemleri netleştirilir³¹. Düzgün bir izleme ve değerdendirme çerçevesinin bulunduğu uygulamalar için öncelikli veri kaynağı izleme bilgi sistemidir. İzleme, birçok kaynaktan toplanan verilerin derlenmesine ve birçok kıyas noktası oluşturulmasına olanak tanır.

³¹ European Commission, 2004a: 53

Ayrıca, izleme verilerinin kalitesi değerlendirmenin de başarısını etkiler. Ancak, izleme verileri genellikle değerlendirme için yeterli olmayacaktır. Bu nedenle mevcut verilerin öncelikle bir dökümünün yapılması ve veri ihtiyacının ortaya konulması gerekir. Mevcut durum analizi, sektör analizleri, fizibilite raporları, mantıksal çerçeve, ön ve ara dönem değerlendirme raporları, denetim raporları ve saha ziyaret raporları incelenmesi gereken başlıca veri kaynaklarıdır. Bunların yeterli olmaması durumunda toplanacak verinin sağlayacağı katkılar ile bütçe ve zaman kısıtları da dikkate alınır.

Uygulama Aşaması: Bu aşamada değerlendirme biriminin, değerlendirici için idari ve lojistik destekleri sağlamasından sonra veri toplama stratejisi uygulamaya konulur. Değerlendirmeler yürütülürken, değerlendirici belirli dönemler itibarıyla değerlendirme birimine gelişmeler hakkında bilgiler sunar. Yapılan gözden geçirmeler sonucunda, değerlendirmenin tasarımında ya da yönteminde değişiklik ihtiyacı duyulursa, gerekli düzenlemeler gecikmeden yapılır. Değerlendirmenin uygulama aşaması, değerlendirme sorularına net cevaplar verebilecek ve değerlendirme kriterleri itibarıyla kaydedilen gelişmeleri en iyi şekilde yansıtabilecek verilerin toplanması ile tamamlanır.

Analiz Aşaması: Etkililik değerlendirmesi için gerekli verilerin toplanmasının ardından, bu verilerin analizi, yorumlanması ve elde edilen sonuçlarla değerlendirme kararının üretilmesi gerekir. Analiz aşaması karmaşık bir süreç olup, analiz yöntemleri hakkında kapsamlı bir bilgi gerektirir. Projelere ilişkin güvenli ve geçerli sonuçların üretilmesi için değerlendirme verilerinin analizine ilişkin tutarlı bir yöntemin geliştirilmesi vazgeçilmezdir.

Karar Aşaması: Karar aşamasında, önceden belirlenmiş değerlendirme kriterleri doğrultusunda analiz sonuçları ele alınır. Değerlendirme kararının nitel ve nicel analizlere dayandırılarak verilmesi güvenilirliğini artıracaktır. Etkililik değerlendirme kararı, proje hedeflerine ulaşma düzeyini, başarı ya da başarısızlıklar ile bunların altındaki nedenleri kapsar. Değerlendirme kararı verildikten sonra bir

etkililik değerlendirmesi raporu hazırlanarak, değerlendirme sonuçları ve tavsiye kararları ile edinilen tecrübeler ve geribildirimler³² açıklanır.

Sonuçların yaygınlaştırılması: Etkililik değerlendirmesinin tek amacı projeye ilişkin bir değerlendirme kararının üretilmesi ve değerlendirme raporunun hazırlanması değildir. Kısıtlı kaynakların etkin ve etkili kullanımının sağlanabilmesi için değerlendirme sonuçlarının paylaşılması, yaygınlaştırılması ve karar alma süreçleri ile ilişkilendirilmesi gerekir.

Bu kapsamda, etkililik değerlendirmesi sonuçlarının performans esaslı btçleme yaklaşımı kapsamında mali tedbirlerle ilişkilendirilmesi, proje yönetiminin tüm aşamalarına olumlu katkılar sağlayacaktır. Teknik ve mali uygulamaların farklı birimler tarafından yürütüldüğü ve performans odaklı teknik bilgiler ile bt gerçekleşmelerinin ilişkilendirilmediği durumlarda, etkililik değerlendirmesi faaliyetlerinin gerekliliği sorgulanabilecektir. Değerlendirme sonuçlarının yaygınlaştırılması ile birlikte bu sonuçlar kapsamında ilgili birimlerde gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin takip de değerlendirme birimleri tarafından yapılır³³.

Değerlendirme ihtiyaçları ile belirlenen kapsam için ayrılan kaynakların (süre, bt, insan kaynakları vb.) sınırlayıcı etkisi olacaktır. Bu çerçevede değerlendirme süreci tasarlanırken, kısıtlı kaynaklarla beklenen çıktı ve sonuçları üretebilecek değerlendirme araç ve yöntemleri tercih edilmelidir.

Etkililik değerlendirmesine ilişkin yukarıda ortaya konulan süreç çerçevesinde kullanılabilecek değerlendirme araçlarının değerlendirme yöntemi ve değerlendirme aşamaları itibarıyla dağılımı Tablo 1.7’de sunulmaktadır.

³² Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) kapsamında hazırlanan ‘‘Katılımcı Değerlendirme Kılavuzu’’nda değerlendirme kararı ile üretilen ‘geribildirim’ ve ‘edinilen tecrübe’ kavramlarına yer verilmiştir. Geribildirim, izleme ve değerlendirme faaliyetleri çerçevesinde elde edilen sonuçlar itibarıyla ilerlemelere ve kazanımlara ilişkin bilginin sunulması ve kullanılması sürecidir. Mevcut performansın artırılması ve kurumsal öğrenme sürecinin geliştirilmesi yönünde kullanılabilir. Edinilen tecrübe ise özel bir duruma bağlı olmaksızın pratik bir uygulamadan elde edilen ve genelleştirilebilen yönlendirici bir örnektir. Proje paydaşlarının değerlendirme sürecine dahil edilmesi durumunda bu tecrübelerin içselleştirilmesi kolaylaşacaktır. Bu tecrübeler ayrıca, farklı stratejilerin farklı durumlarda nasıl ve neden iyi işlediğini ya da işlemediğini ortaya koyar.

³³ European Commission, 2003: 2

Tablo 1.7. Yöntem ve Aşamalar İtibarıyla Değerlendirme Araçlarının Dağılımı

Araçlar	Değerlendirme Yöntemi		Değerlendirme Aşamaları			
	Nitel	Nicel	Hazırlık	Uygulama	Analiz	Karar
Mukayese	X	X				
Betimleme	X					
Mülakat	X					
Anket	X	X				
Örnek olay	X					
Doküman incelemesi	X	X				
Uzman görüşü	X					
Saha ziyareti	X	X				
Örneklem	X	X				
Performans göstergeleri		X				
Bilgi sistemi		X				

 Birincil işlev  İkincil işlev

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

1.3.4 Etkililik değerlendirmesinde kullanılan yöntem ve araçlar

Etkililik değerlendirmesi sonuçları, standart analizler üzerinden yapılmalıdır ve sonuçlar değerlendirme kriterleri ve yöntemler ile birlikte şeffaf bir şekilde ilan edilmelidir. Gerek masa başı çalışmalarında gerekse saha çalışmalarında, başta ön değerlendirme sonuçları ve izleme verileri olmak üzere, tüm aktörlerden gelen veriler dikkate alınmalıdır. Etkililik değerlendirmesinin kapsayıcılığı, verilerin tutarlılığı ile analizlerin yeterliliği, sonuçların güvenilirliğini etkileyen faktörlerdendir.

Nitel ve nicel yöntemler, farklı amaçlar için farklı araçlarla birlikte kullanılır, ancak birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler³⁴. Nicel yöntemler, projenin içinde bulunduğu durumu açıklayan sayısal bulgular sunar. Nicel yöntemler ile müdahalelere ilişkin genel kanaatler oluşturulmaya çalışılır. Etki değerlendirmesinde trend, regresyon ve varyasyon analizi gibi teknikler kullanılırken, etkililik değerlendirmesi için genellikle daha basit analiz teknikleri tercih edilir.

³⁴ UNDP, 2002a: 32

Tablo 1.8’de belirtildiği gibi nitel yöntemler; seçilmiş durum, olay veya konular için daha derinlemesine incelemeler yürütür ve bazı durumlarda bu seçimler nicel yöntemlerin sonucuna göre yapılır. Nitel yöntemler, sayısal olarak ifade edilemeyen veriler kullanılarak yürütülür. Düzgün olmayan ve proje özelinde farklılıklar gösteren bir veri seti üzerinde çalışma zorunluluğu, bu yöntemi nicel yöntemlere göre daha karmaşık bir hale getirir. Nitel yöntemler kullanılırken karşılaşılan en önemli sorun, değerlendirme kararının verilebilmesi için nitel verilerin nicel ölçütlerle ifade edilmesidir.

Tablo 1.8. Nicel ve Nitel Değerlendirme Yöntemleri Arasındaki Farklılıklar

	Nicel Yöntemler	Nitel Yöntemler
Amaç	“ne zaman, nerede, ne kadar, hangi sıklıkta” sorularına sayısal cevaplar arar	“nasıl ve neden” sorularına nitel cevaplar arar
Örnek Araçlar	Performans göstergeleri, çoktan seçmeli anketler, saha ziyaretleri	Serbest mülakatlar, serbest girişli anketler, uzman görüşleri
Örneklem Yöntemi	İhtimale dayalı örneklem (rastlantısal seçim, yani tüm projelerin seçilme ihtimalinin eşit olması)	Tercihli örneklem (popülasyonun uç noktalarındaki projelerin seçimi)
Güçlü yönler	- Sorun ve ihtiyaçların somut olarak ortaya konulabilmesi için ölçülebilir, kesin ve doğru veriler toplar - Sorunlar ile olası nedenleri arasında istatistiki ilişki kurulmasını test eder - Tüm popülasyon için genel bir bakış sağlar - Karşılaştırmaya imkan tanır - Ölçme yöntemi standart olduğu için sonuçları çoğaltılabilir ya da genelleştirilebilir	- Nitel veri sunabilmek için projenin içinde bulunduğu durum hakkında detaylı bir bakış açısı sunar - Ucuz ve daha az zaman alıcıdır - Paydaşlardan pratik geribildirimler elde edilir - Proje uygulama süreci ve içinde bulunduğu durumu en iyi şekilde tanımlar - Nicel yöntemlerle ulaşılması zor konular hakkında bilgi sağlar
Zayıf yönler	- Kesin sonuçlar üretirken istenilen bilgi elde edilmeyebilir - Mevcut durumun altında yatan nedenlere odaklanamaz	- Geneli temsil eden sonuçlar üretemez

Kaynak: UNFPA, 2004: 18

Bu yöntemler farklı amaçlar için kullanılmalarına rağmen birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir. Bu nedenle, etkililik değerlendirmesinde nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanarak yürütülür. Nitel ve nicel yöntemler uygulanırken aşağıdaki etkililik değerlendirmesi araçları kullanılmaktadır:

Karşılaştırma (mukayese): Kurumların karşılaştırılması için geliştirilen bir araç olmasına rağmen proje ve tedbirlerin karşılaştırılması için de bu araçtan yararlanılmaktadır. Projenin planlanan ve gerçekleşen performansının, projeden etkilenen ve etkilenmeyen grupların ve bu grupların ya da bölgenin proje öncesi ve sonrası durumlarının karşılaştırılması değerlendirme faaliyetlerinde kullanılan üç temel karşılaştırma türüdür. Etkililik değerlendirmesi, özellikle proje öncesi ve proje sonrası duruma yönelik karşılaştırmaları kullanır. Karşılaştırma yapılabilmesi için gelinen aşamanın yanında mukayese noktalarının (*benchmark*) belirlenmesi gerekir. Belirlenen bu mukayese noktaları, projenin farklı aşamalarındaki performansı, aynı sektör ve benzer alanlardaki en iyi proje örnekleri ya da ortalama performanslar da olabilir. Proje düzeyindeki değerlendirmeler için en temel mukayese noktası; fizibilite çalışmaları, ön değerlendirme sonuçları ve mevcut durum analizleridir. Projenin yürütüldüğü programın genel performansı ya da içindeki diğer ilgili projeler de birer mukayese noktası olabilir. Bu karşılaştırmalı bakış açısı, amaçlarına ulaşmada başarısız olan bir projeyi, içinde bulunduğu şartları da dikkate alarak değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Diğer değerlendirme araçlarında olduğu gibi mukayesede de proje uygulaması dışındaki etkilerin en iyi şekilde tanımlanması ve net etkilere odaklanması gerekir. Karşılaştırma, etkililik değerlendirmelerinin uygulama ve analiz aşamalarında kullanılır.

Betimleme: Betimleme, karşılaştırmaya dayanmayan bir değerlendirme yöntemi olarak projenin tarihçesi, performansı ve etkileri hakkında bilgi toplar. Bu nedenle temel amacı projenin içinde bulunduğu durumu tam ve gerçek anlamıyla tespit etmektir. Özellikle projenin başarı ve başarısızlıklarının altındaki nedenlerin bulunarak edinilen tecrübelerin öne çıkarılmasında kullanılır. Betimleme, analiz ve karar verme aşamalarında sıklıkla başvurulanan nitel bir değerlendirme aracıdır.

Mülakatlar: Mülakatların bir değerlendirme aracı olarak kullanılmasının nedeni nicel verilerle açıklanamayan bilgilerin toplanabilmesi ve farklı aktörlerin projeye ilişkin algılarının tespit edilebilmesidir. Bu çerçevede, tüm değerlendirme kriterlerinin ölçülmesi için başta hazırlık ve uygulama aşamalarında olmak üzere değerlendirme sürecinin bütün aşamalarında kullanılabilirler. Ayrıca, proje uygulamalarında özel önem verilen bazı konularda derinlemesine analiz

yapılabilmesini sağlarlar. Mülakatlar ya ucu açık görüşmeler (yapılandırılmamış) ya da belli bir soru seti takip eden görüşmeler (yapılandırılmış) şeklinde tasarlanabilir³⁵. Yapılandırılmış mülakatlar cevapların karşılaştırılmasını kolaylaştırır.

Anketler: Uygulama ve analiz aşamalarında; çok sayıda projeden çeşitli bilgilerin temin edilmesi, elde edilen bilgilerin derlenmesi ve standart sonuçların çıkarılmasını sağlamak için anketler yaygın olarak kullanılır³⁶. Anketler katılımcılar tarafından verilen cevapların sistematik bir şekilde toplanması, karşılaştırılması ve analizi açısından çeşitli kolaylıklar sağlarlar. Bu nedenle, projelere ilişkin algı, görüş ve fikirler anketlerle toplanabilmektedir. Anket tasarımı, uygulanması ve yorumlanması özel uzmanlık isteyen bir araçtır. Hem nitel hem de nicel değerlendirme yöntemleri kapsamında kullanılabilen anketler, düzgün bir şekilde uygulandığında güvenilir ve geçerli bilgiler üretilmesine katkı sağlayacaktır. Değerlendirmeye konu olan proje sayısının çok fazla olması durumunda, anketler bir örneklem seçilerek uygulanabilir. Buradan elde edilen sonuçlar da bir projeksiyonla tüm projelere yaygınlaştırılır. Anketlerde kullanılan soru seti; değerlendirmenin amacı, kullanıcı seviyesi ve değerlendirme yöntemi dikkate alınarak şekillendirilmelidir. Anketler klasik şekilde kağıt-kalem kullanılarak yapılabileceği gibi günümüzde giderek artan oranlarda bilgisayar teknolojileri kullanılarak da yürütülmektedir. Bilgi teknolojilerinin kullanımı analiz ve raporlamaların kalitesini artıracaktır. Dolayısıyla, anketler mülakatlardan daha geniş bir kitleye ulaşabilir, görece daha kolay uygulanır ve analiz edilebilir niteliktedir.

Örnek olaylar: Belirli bir sayıda projenin detaylı olarak incelenmesi ve program hakkında genel bir değerlendirmenin oluşturulması amacıyla uygulama ve analiz aşamalarında kullanılan nitel bir araçtır³⁷. Seçilen projelerin çeşitlilik göstermesi ve program kapsamındaki farklılıkları ortaya koyabilecek düzeyde kapsamlı olmasına özen gösterilmelidir. Bu nedenle, anketlerde yapıldığı gibi istatistiki olarak güvenilirliği savunulabilecek bir örneklem seçiminden çok ele alınan örnek olaylardaki çeşitliliğe daha fazla önem verilir. Bu süreçte öncelikle,

³⁵ IFAD, 2002: Annex D-14

³⁶ European Commission, 1997: 51

³⁷ European Commission, 2006a: 40

örnek olayların seçimi ve proje karakteristiğine göre gerekçelendirilmesi yapılır ve seçilen örnekler için gerekli veriler toplanır.

Doküman incelemesi: Proje dokümanları, değerlendirme çalışmaları için önemli bir bilgi kaynağıdır. Hazırlık ve uygulama aşamalarında; proje başvuru evrakları, raporlar, bütçe ve muhasebe kayıtları, faaliyet planı, ödeme talepleri, değişiklik talepleri gibi dokümanlar projenin özellikle operasyonel başarısı olmak üzere amaçları ve sonuçları hakkında değerlendiriciye resmi bilgileri sağlayacaktır. Dokümanlarda yanlışlık, hata ya da abartılar olabilir. Bu nedenle kesin ve kapsamlı bir sonuç vermezler. Yapılan incelemeler tek başına kullanılmamalı ve diğer araçlarla desteklenmelidir. Tüm proje raporları, fizibilite ve çevresel etki değerlendirmesi analizleri, izleme raporları, değerlendirme anketleri, tanıtım dokümanları ve görsel materyaller ile toplantı tutanakları değerlendirme çalışmalarında incelenebilecek dokümanların arasındadır.

Uzman görüşü: Etkililik değerlendirmesinin analiz ve karar verme aşamalarında kullanılacak diğer bir araç ise öznel bilgiye dayalı uzman görüşleridir. Değerlendiriciler kendilerine verilen tanımlı sorular ve kriterler itibarıyla kendi uzmanlıkları ve tecrübeleri ile tüm ilgili doküman ve bilgileri tarayarak değerlendirme kararlarını üretir. Öznelliğin getirdiği sorunların, değerlendirmeden önce uzmanların bilgilendirilmesi ve standart formlar, kontrol listeleri ile kılavuzların üretilmesi ile aşılabılır.

Saha ziyaretleri: Saha ziyaretleri değerlendiricinin gözlemleri ile yerel aktörlerle yapılan mülakatların birlikte kullanıldığı bütünsel bir araçtır. Saha ziyaretlerinde yapılan gözlemler ile projenin içinde bulunduğu şartlar, faydalanıcının ve proje ekibinin veya paydaşlarının farkındalığı ve sahiplenme düzeyleri daha net bir şekilde belirlenebilir. Ziyaretlerde değerlendirici, faydalanıcı ile doğrudan iletişim kurma imkanı bulurken, aynı zamanda mülakatlarla yerel aktörlerin görüşlerinin değerlendirme sürecine dahil edilmesini sağlar. Ziyaretler, değerlendirmenin hazırlık aşamasından analiz aşamasına kadar kullanılabilecek olup, projenin planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediği ve elde ettiği başarının yerinde doğrulanması için de kullanışlıdır. Merkezi bir izleme ve değerlendirme biriminin tüm projelere saha ziyareti düzenlemesi zaman ve kaynak kaybına yol açacaktır. Bu

nedenle, merkezi birimlerin sınırlı sayıda saha ziyaretlerine katılarak, bu görevi yerel birimlere bırakılması daha faydalı olacaktır.

Buraya kadar anlatılan değerlendirme araçlarının proje özelinde uygulanabilirliği ve etkinliği Tablo 1.9’da karşılaştırılmıştır.

Tablo 1.9. Bazı Değerlendirme Araçlarının Karşılaştırılması

	Avantajlar	Dezavantajlar
Anketler	– Tanımlayıcı (<i>descriptive</i>) 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 üretir – Projenin özel şartlarına ilişkin yeterli bilgi sağlayamaz
Mülakatlar	– Çeşitli veriler, detaylar ve yeni bakış açılarını elde eder – Paydaşlarla yüz yüze iletişime imkan tanır – Detay incelemeye izin verir – Anketöre proje özelinde veri alma esnekliği tanır	– Zaman harcayıcı – Konusunda uzman anketörlere ihtiyaç duyulması – Esnekliğin yol açabileceği tutarsızlıklar – Analiz edilmesi zor geniş kapsamlı bilginin toplanması
Gözlemler	– Proje ekibinin davranışlarına ilişkin doğrudan bilgi edinme – Değerlendiricinin mevcut durumu ve şartlarını içeriden tanımlamasını sağlar – Planlanmayan sonuçların tespitini kolaylaştırır – Esnek ve serbest uygulama	– Pahalı ve zaman harcayıcı – İyi eğitilmiş ve bilgili gözlemci ihtiyacı – Proje sahiplerinin gözlem sırasında en iyiyi gösterme çabası
Örnek olaylar	– Sebep 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 seçilememe 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

Kaynak: National Science Foundation, 2002: 29

Örneklemler, performans göstergeleri ve bilgi sistemleri yukarıda belirtilen tüm araçlarla birlikte kullanılabilecek yatay araçlardır. Örneklemler etkililik değerlendirmesi araçlarının kapsamını belirlerken, performans göstergeleri bu araçların projelerdeki sonuç ve kazanımlara odaklanmasını sağlar. Bilgi sistemleri ise

farklı araçlardan elde edilen verilerin saklanması, analizi ve raporlanmasını kolaylaştırır.

Örneklem: Değerlendirme yöntemi kapsamında veri toplama araçları belirlenirken karar verilmesi gereken diğer bir husus da değerlendirmenin kapsamının tüm projeler mi yoksa bunlar arasında seçilecek bir örneklem için mi gerçekleştirileceğidir. Örneğin, tüm projelerin bütün dosyalarının incelenmesi ve tümü için saha ziyaretlerinin düzenlenmesi kesin sonuçlara ulaşmamızı sağlayacaktır. Fakat, değerlendirme kaynakları sınırsız olmadığından, birçok durumda değerlendirmenin amacı doğrultusunda, kapsamda sınırlama yapma ihtiyacı doğacaktır. Diğer yandan, kullanılacak araçların bir kısmı tüm projelere uygulanabilecekken maliyeti yüksek diğer araçlar da bir örneklem seçilerek kullanılabilir. Örneklem seçimi genel olarak ihtimale bağlı olan ve bağlı olmayan seçimler olarak iki kategoride ele alınabilir³⁸. İhtimale bağlı seçimde tüm program veya tedbir altındaki projeler rastlantısal olarak seçilirken, ihtimale bağlı olmayan durumda oluşturulan alt gruplar itibarıyla en ulaşılabilir, en büyük ya da farklı karakteristiğe sahip projeler seçilebilir.

Performans göstergeleri: Bir projenin amaçlarına ulaşma düzeyini en iyi anlatan araçlardan birisi performans göstergeleridir. Bu nedenle etkililik değerlendirmesinde performans göstergeleri önemli bir yer tutar. Göstergeler projelere ilişkin nicel bilgiler üretir ve proje hedeflerinin açık ve ölçülebilir şekilde tanımlanmasını sağlar. Projelerin tasarım aşamasında ya da izleme sürecinde doğru göstergelerin belirlenmesi ve bu göstergelere ilişkin verilerin düzenli şekilde takip edilmesi değerlendirme faaliyetlerinin kalitesini artıracaktır.

Şekil 1.9'da görüldüğü gibi, DB'nin Performans İzleme Göstergeleri Kılavuzunda göstergeler; dolaysız, risk ve fayda (*efficacy*) olmak üzere üç başlık altında incelemiştir³⁹. Dolaysız göstergeler; girdi, çıktı, sonuç ve etki göstergelerinden oluşur ve projenin doğrudan kazanımlarını ortaya koyar. Girdi göstergeleri mali kaynaklar, insan kaynağı ve ekipman gibi proje girdileri hakkında bilgi verirken, proje faaliyetlerinde kullanılan girdilerle elde edilen ürün ve hizmetler

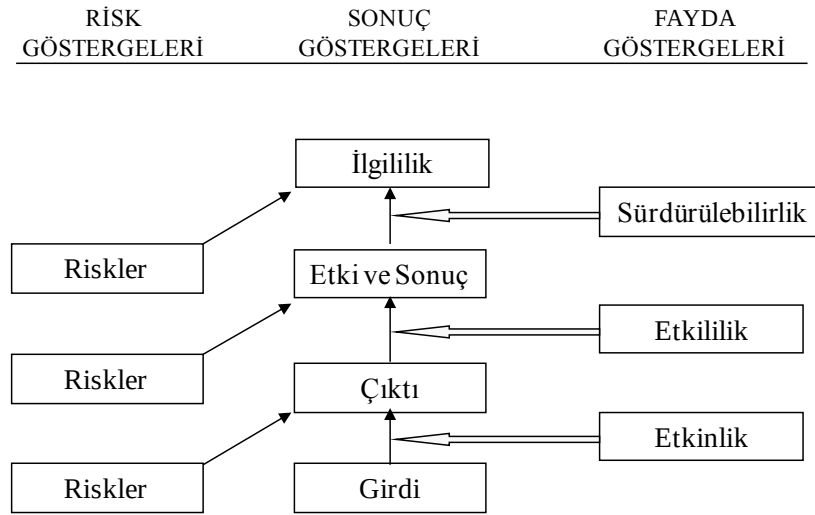
³⁸ JBIC, 2003: 48

³⁹ Worldbank, 1996: 20

ise çıktı göstergeleri ile ölçülür. Sonuç göstergeleri projelerin nihai faydalanıcılar üzerinde yarattığı değişimi yansıtır. Etki göstergeleri, projelerin orta ve uzun vadede hedef kitle ve toplumun geneli için sağladığı sosyo-ekonomik kazanımları ifade eder. Girdi, çıktı ve kısmen sonuç göstergeleri izleme verileri ile takip edilebilir ve proje faydalanıcıları tarafından ölçülebilir. Etki göstergeleri ise zamanlama ve yöntem açısından uygulayıcılar tarafından ölçülemez ve izleme sistemi ile takip edilemez niteliktedir.

Risk göstergeleri ise projenin başarısı ya da başarısızlığı üzerinde önemli etkileri olabilecek unsurları ölçen göstergelerdir. Bununla birlikte fayda göstergeleri, birbiriyle ilişkili olan farklı seviyelerdeki dolaysız göstergelerin arasındaki oranları ifade eder. Etkinlik göstergeleri girdi ve çıktılar arasındaki oranı, etkililik göstergeleri girdi veya çıktılar ile sonuçlar arasındaki oranı ve son olarak sürdürülebilirlik göstergeleri de proje etkilerinin uzun dönemde sürdürülebilirliğe olan katkısını gösterir.

Şekil 1.9. Performans Göstergeleri



Kaynak: World Bank, 1996: 23

Performans göstergelerinin, projelere ilişkin performansı doğru ve geçerli bir şekilde ölçebilmesi için özenle seçilmesi gerekmektedir. Bu seçimi kolaylaştırmak amacıyla, PDY’de göstergelere ilişkin beş temel özellik (SMART) tanımlanmıştır.

Bu kapsamda iyi bir gösterge Tablo 1.10’da belirtildiği gibi; belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamanla sınırlı olmalıdır.

Tablo 1.10. Performans Göstergelerinin Özellikleri

Özellik	Açıklama
Belirli (Specific)	Performans göstergesi farklı algılamaları engelleyecek şekilde açık ve somut olmalı ve uygun bir şekilde tanımlanmalıdır.
Ölçülebilir (Measurable)	Göstergeler mevcut durumla karşılaştırıldığında geleceğe yönelik bir hedef ortaya koyar. Göstergelerin sayısal hedefler ortaya koyması ve nicel - nitel yöntemlerle ölçülebilir olması gerekir.
Ulaşılabilir (Available)	Göstergeler hali hazırda üretilen ya da üretilmesi mümkün olan verilere dayanmalıdır.
İlgili (Relevant)	Göstergeler ile proje hedefleri ile doğrudan ilişkili olmalı ve projenin neyi başarmak istediğini ölçebilmelidir.
Zamanla sınırlı (Time-bound)	Göstergeler, hedeflenen sonuçlar için belirli bir zaman çerçevesi ortaya koymalıdır. Ayrıca, göstergelere ilişkin verilerin ihtiyaç duyulduğunda hazır olması gerekir.

Kaynak: AUSAID, 2005: 20–21

Göstergelere ilişkin verilerin toplanması genellikle zor ve vakit alıcı bir görevdir. Bu nedenle, izleme sistematigi ile göstergelerdeki eksiklik ve tutarsızlıkların zamanında tespit edilmesi ve etkililik değerlendirmesi öncesinde bu sorunların çözülmesi önem arz etmektedir. Eğer, proje başlamadan önce ya da izleme sürecinde göstergeler belirlenmemiş ise değerlendirme sürecinin başında bu göstergelerin yeniden tanımlanması ve eğer mümkünse geriye dönük ölçümlerinin yapılması gereklidir.

Diğer yandan, performans göstergelerinin eksik ya da yanlış bir şekilde belirlenmesi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Proje başlamadan önceki durumun tespiti için toplanması gereken mevcut durum göstergelerinin ihmal edilmesi değerlendiricilerin gelişmeyi anlayamamaları, statik bir değerlendirme yapmaları ve sonuçları net bir şekilde yansıtamamalarına yol açar. Faydalanıcılar, izleme personeli ve değerlendiricilerin bilgilendirilmesi ve göstergeleri belirleme sürecine tüm aktörlerin katılımlarının sağlanması sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.

Bilgi sistemi: Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan son gelişmeler ile bilgi sistemlerinin veri toplama, analiz etme ve kullanma konularında program ve proje yönetimine katkıları artmaktadır. Bu kapsamda giderek yaygınlaşan yönetim

bilgi sistemi araçları, ulusal ve uluslararası finansör kuruluşların izleme, değerlendirme ve kontrol işlevlerini desteklemektedir⁴⁰.

Etkililik değerlendirmesi faaliyetlerinde bilgi sistemlerinin kullanımı, uygulayıcı birimlerin bu faaliyetlere katılımını kolaylaştırarak, kendi kendilerini değerlendirmelerini sağlamaktadır. Bu çerçevede, değerlendirmenin sistematik bir şekilde sürdürülmesi, sürekliliğinin sağlanabilmesi ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılabilmesi için bir bilgi sistemi ile desteklenmesi gerekir. Bilgi sistemlerinin başarısı, programlama, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin paralel bir şekilde ele alınması ve sistem aktörleri ile faydalanıcıların ihtiyaçlarının sistem tasarımına yansıtılması ile yakından ilişkilidir.

1.3.5 Etkililik değerlendirmesi aktörleri ve kullanıcıları

Etkililik değerlendirmesi sürecinin kurumsallaştırılabilmesi için sistem aktörlerinin görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmeli ve bunlar arasında iş akışları tanımlanmalıdır⁴¹. Şekil 1.10'da görüldüğü gibi etkililik değerlendirmesi faaliyetleri, sorumlu bir birimin koordinasyonunda, farklı değerlendirici türlerinin oluşturduğu değerlendirme ekibi ve ilgili paydaşların katılımı ile gerçekleştirilir.

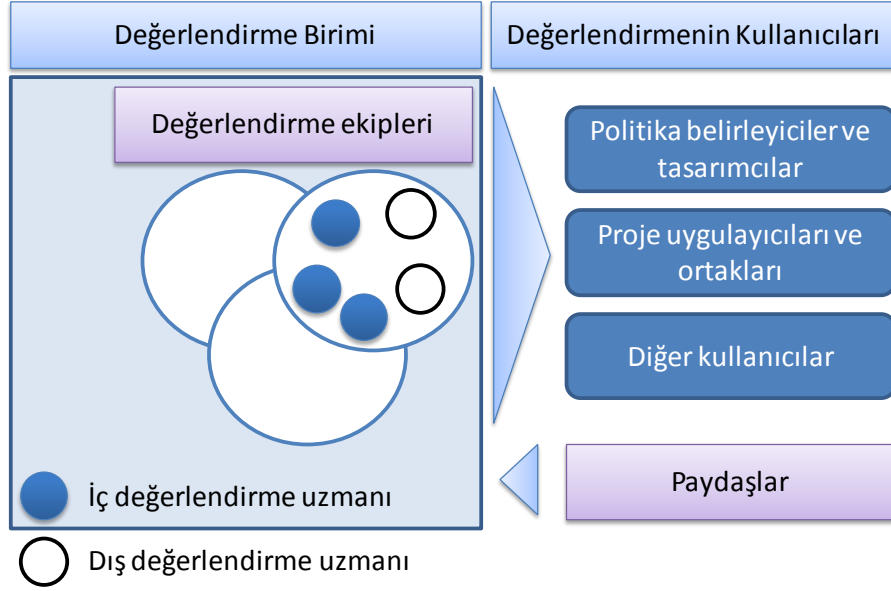
Değerlendirme birimi: Değerlendirme birimi, program ya da projeyi yöneten otorite adına tasarım, hazırlık, uygulama ve sonuçların takibi dahil olmak üzere değerlendirme sürecinin tamamının yönetilmesinden sorumlu olması gereken birimdir. Değerlendirme biriminin, program tasarımını yapan ve uygulayan birimlerden bağımsız olması değerlendirmenin şeffaflığını ve değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğini temin edecektir. Bu birim değerlendirme sürecinde; tutarlılığın sağlanması, faaliyetlerin organizasyonu ve aktörler arası eşgüdümün temini gibi idari görevlerin yanında, değerlendirme çalışmalarının genel gözetimi ve kalite kontrolü ile sürecin düzgün işletilmesi gibi teknik görevleri de üstlenir. Değerlendirme birimi, proje düzeyindeki değerlendirme faaliyetlerinin genel koordinasyonu kapsamında değerlendirme ekibi ile yapılacak toplantıları yönetir ve

⁴⁰ World Bank, 1999: 6

⁴¹ CIDA, 2004: 37

üstlendiği kolaylaştırıcı rol gereği değerlendiricilerin faaliyetlerini destekleyerek aktörler arası bilgi paylaşımını sağlar.

Şekil 1.10. Değerlendirme Aktörleri ve Kullanıcıları



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Değerlendirme Ekibi: Etkililik değerlendirmesi ekibi, genel olarak veri toplama ve analizinin sağlanması ile değerlendirme raporunun hazırlamasından sorumludur. Bu ekip, değerlendirme biriminin genel gözetiminde ve ilgili paydaşlarla işbirliği içinde çalışır. Çalışmanın tüm aşamalarına ilişkin gelinen aşamayı, değerlendirme birimine raporlar ve değerlendirme tamamlandıktan sonra da nihai değerlendirme raporunu ilgili tüm tarafların görüşüne açılmak üzere değerlendirme birimine iletilir. Değerlendirme ekibi; birimin kendi çalışanları, dış değerlendiriciler ya da her ikisinin katılımı ile oluşturulabilir. Her üç durumda da değerlendiricilerin doğru bir şekilde seçilmesi ve görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, değerlendirme kültürü tam olarak yaygınlaşana kadar ve bu alanda hizmet veren özel sektörde yeterli birikim oluşana kadar yapılacak değerlendirme faaliyetlerinin kamu-STK-özel sektör işbirliği ile özellikle üniversitelerin katılımı ile müştereken yönetilmesi faydalı olacaktır.

Değerlendiriciler: Değerlendirme kapsamında veri toplama, saha ziyaretleri, analiz ve raporlama gibi faaliyetleri proje bazında bizzat değerlendiriciler yürütür. Görevlendirilecek değerlendirici sayısı değerlendirmenin büyüklüğü, bütçesi ve bu iş

için uygun olan kişi sayısına bağlıdır. Değerlendiricilerin seçimi, bilgilendirmesi ve eğitimi, faaliyetlerin kalitesini doğrudan etkileyecektir. Özellikle değerlendirme çalışmalarının yeni ve gelişmekte olduğu ülkelerde, bölgelerde ya da kurumlarda iç değerlendirme için eğitim ve destek faaliyetlerinin temini çok önemlidir⁴².

Paydaşlar: Paydaşlar değerlendirmeye konu olan proje ve programlarla ilgilidir ve değerlendirme bulguları onların proje içindeki rolleri hakkında bilgi üretir. Paydaşların görüşlerinin değerlendirmeye alınması, tecrübe ve bilgilerinin kullanılması ve değerlendirme sonuçlarını kullanmaları yönünde motive edilmeleri katılımcı değerlendirmenin temel unsurlarıdır⁴³. Katılımcılık düzeyi her ne olursa olsun tüm değerlendirme çalışmaları paydaşlara yönelik bir iletişim stratejisi içermelidir. Bu stratejinin olmadığı durumlarda değerlendirmenin bürokratik veya resmi bir prosedür olarak algılanması ve sonuçlarının kullanılmaması riskleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca değerlendiricilerin, değerlendirmenin şeffaflığını bozmayacak şekilde farklı paydaş ve aktörler arasındaki dengeyi de gözetmesi gerekir. Etkililik değerlendirmesindeki en önemli paydaş, projenin nihai faydalanıcılarıdır. Çünkü etkililik değerlendirmesinde, elde edilen sonuçların amaçları karşılama düzeyinin yanında bu sonuçların hedef grubun ihtiyaçları ile ilişkisi ve yeterliliği de test edilir.

Etkililik değerlendirmesini yürüten aktörlerin yanında politika belirleyiciler, proje uygulayıcıları ve ortakları ile diğer kullanıcılar üretilen değerlendirme sonuçlarının kullanıcı gruplarıdır. Politika belirleyiciler ve tasarımcıları, değerlendirme sonuçlarında stratejik konulara ve müdahaleler arası uyuma odaklanırlar. Proje uygulayıcıları ve ortakları müdahalelerin doğrudan sonuçlarına odaklanırlar.

Diğer kullanıcılar ise projelerin karakteristiğine bağlı olarak farklılaşabilir. Projeye finansman sağlayan kuruluşlar hesap verebilirlik açısından, benzer bir projeyi uygulamayı planlayan kurumlar da pratik çıkarımlar açısından değerlendirme sonuçları ile ilgilenirler. Diğer yandan, proje tasarımında belirlenen hedef grup ile uygulamalardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen nihai faydalanıcılar diğer faydalanıcılar grubu kapsamında ele alınabilir.

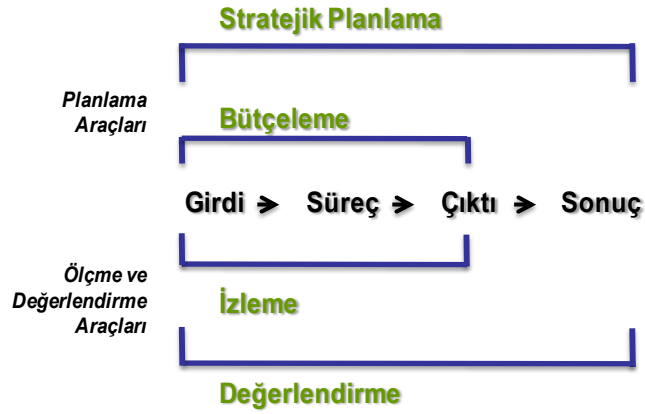
⁴² IPDET: 2007: 592

⁴³ IFAD, 2002: Annex E-15

1.3.6 Etkililik değerlendirmesinin kamu yönetimindeki yeri ve kazanımları

Dünyada son kırk yılda yaşanan gelişmeler kamu yönetimini mali ve idari açıdan baskı altına almaya başlamıştır. Bu baskılar, kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yürütmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmış ve kamu yönetiminde reform çabalarını hızlandırmıştır. Reformların temel hedefleri mali disiplinin sağlanması, mali yönetim kapasitesinin geliştirilmesi, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, planlama ve bütçeleme süreçlerinde performansın ve sonuçların daha fazla dikkate alınabilmesi ile kaynakların etkin ve etkili bir şekilde kullanılmasının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Şekil 1.11. Kamu Yönetimi Reform Araçları

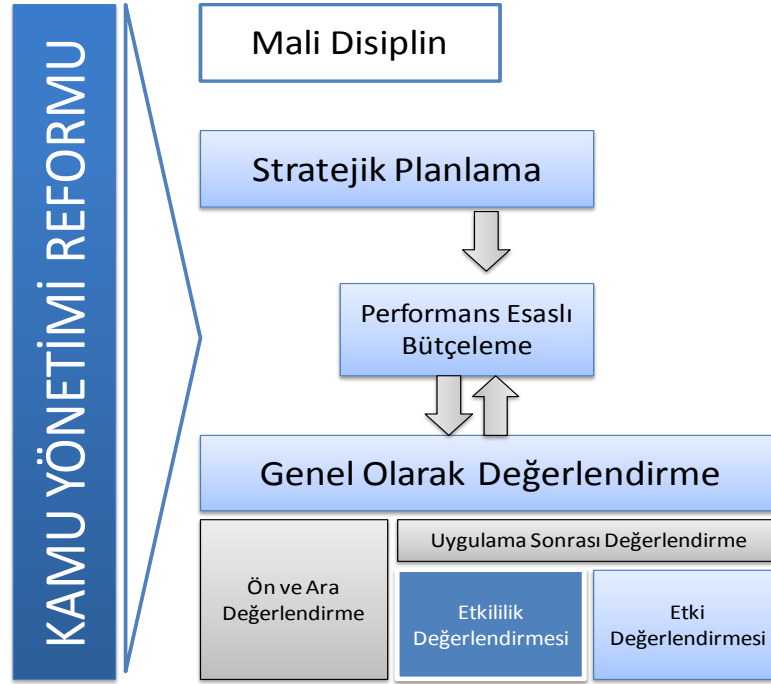


Kaynak: Boyle and Lemaire, 1999: 94

Bu hedefler doğrultusunda kamuda; etkinlik, etkililik ve sonuç odaklılık gibi kavramlar gündeme gelirken, diğer yandan da hesap verebilirlik ve şeffaflık hususları önem kazanmıştır. Stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, izleme ve değerlendirme kamu yönetimindeki sonuç odaklı yaklaşım çerçevesinde kullanılan araçlardır. Şekil 1.11’de görüldüğü gibi, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme planlama araçları olarak kullanılırken, izleme ve değerlendirme sistemleri ise gerçekleştirmelerin takibi için kullanılan ölçme araçlarıdır. Bu araçların tamamı, aynı ya da birbirini tamamlayan girdi, süreç, çıktı ve sonuç göstergelerini kullanarak planlama ya da ölçme işlevlerini yerine getirmektedir. Bu kapsamda, stratejik planlama kullanılan girdiler ile en iyi sonuçların alınmasını sağlayacak öncelik alanları ile hedefleri belirler ve bunlara ulaşmak için takip edilmesi gereken yolu tarif eder. Değerlendirme ise sonuçlara ne düzeyde ve nasıl ulaşıldığını inceler.

Benzer bir ilişki performans esaslı bütçeleme ile izleme arasında bulunmaktadır. Performans esaslı bütçeleme, kamu idarelerinin stratejik planlarla belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda kaynak tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü ile hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemidir. İzleme de bütçe kapsamında yürütülen faaliyetlere ilişkin düzenli ve sürekli veri toplanmasını sağlar. Dolayısıyla, stratejik planlama ile performans esaslı bütçeleme kaynak tahsisindeki, izleme ve değerlendirme ise kaynak kullanımındaki etkinlik ve etkililiği konu edinir.

Şekil 1.12. Etkililik Değerlendirmesinin Kamu Yönetimi Reformundaki Yeri



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Türkiye’deki stratejik planlama çalışmaları incelendiğinde; stratejik planlamanın gerektirdiği “sonuç odaklılık” yaklaşımının anlaşılmasında güçlükler yaşandığı, çalışmalara katılan kuruluşların girdi, faaliyet ve projelerin belirlenmesinde başarılı olurken, faaliyetlerin sonuçlarını tanımlamakta zorluklar yaşadığı gözlemlenmiştir. Performans esaslı bütçeleme çalışmaları bu süreci kurumsal düzeyde desteklerken, uygulama sonrası etkililik ve etki değerlendirmeleri de sürece program ve proje düzeyinde katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, mevcut performans denetimlerinden farklı olarak; öğrenme ve bilgi aktarımına vurgu yapan

proje düzeyinde değerlendirme çalışmaları ile süreç odaklı kamu uygulamalarına, sonuç odaklı yaklaşımlar getirilecektir. Bu yeni yaklaşımda, her bir değerlendirme çalışması bir öğrenme süreci ile tamamlanacak ve bu sonuçların kurumlar arasında paylaşılması ile de uygulamalarda belirli bir standart ve kalite sağlanabilecektir.

Bu çerçevede, genel olarak izleme ve değerlendirme faaliyetleri, kamu yönetimi reformunda stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme girişimlerinin tamamlayıcısı niteliğindedir. (Bknz Şekil 1.12) İzleme ve değerlendirme çerçevesinin bir uygulama aracı olarak geliştirilen etkililik değerlendirmesi, bir yandan kurumsal öğrenme sürecine katkıda bulunurken diğer yandan faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesine olanak tanır. Bu genel bakış açısı ile proje düzeyinde gerçekleştirilecek etkililik değerlendirmelerinin kamu yönetimi reform sürecine sağlayacağı katkılar üç başlık altında incelenebilir:

a) Hesap verebilirliğin artırılması: Etkililik değerlendirmesi faaliyetleri, kamu politika ve müdahalelerinin günümüzde kamu yönetiminde önemi giderek artan hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Projelerin uygulama sürecine ilişkin hesap verebilirlik iki yönlü tanımlanabilir. Birinci yön, projenin çıktı ve sonuçlarına ilişkin bilginin, projeden etkilenen gruba ya da projenin nihai faydalanıcılarına ulaştırılmasıdır. Bu yönde yapılacak bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri projenin sahiplenilmesini sağlayarak uygulamanın etkililiğini artıracaktır. Diğer yönü ise proje uygulayıcılarının finansman desteği sağlayan birime⁴⁴ yapacağı raporlamalar ve açıklamalardır.

b) Karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi: Etkililik değerlendirmesi politikaların etkilerine ilişkin üretildiği bilgiler sayesinde proje uygulaması ve yönetimi için bir öğrenme sürecini başlatır. Sağlanan bu bilgiler, kaynak dağılımına ilişkin daha gerçekçi kararları almaya yönelik süreçleri de destekler niteliktedir⁴⁵. Böylelikle, politika belirleyicilerin ve mali sorumluların ortak bir platformda, hem teknik hem de mali açıdan, en iyi çözümü bularak kaynakların etkin kullanımını sağlamaları kolaylaşır. Bu etkileşim ile üretilen çözüm, istenilen sonuçlara ulaşılması ve kaynakların yeni gelişim alanlarına yönlendirilebilmesine imkan tanır. Tabi

⁴⁴ IEG, 2007: 2 ve UNDP Evaluation Office, 2002b: 78

⁴⁵ European Commission, 2006f: 25

burada, etkililik değerlendirmesi sonuçlarının bütçe yansımalarının olması ve bu doğrultuda başarısız birimlere mali yaptırımlar uygulanmasının gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Diğer yandan, başta performans göstergeleri olmak üzere kullanılan değerlendirme araçları, kurumsal düzeyde ve müdahale bazında sonuç odaklı uygulamaların da sayısının artmasına imkan tanıyacaktır⁴⁶.

c) Bilgi düzeyinin artırılması: Plan ve projelerin başarısı tüm tarafların ilgi duyduğu bir tartışma konusu olmakla birlikte, bu müdahalelerin tarafsız ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi çoğunlukla yapılamadığı için tartışmalar eksik bilgiler ile yürütölmektedir. Bu nedenle, hem karar alıcılar hem de bu kararlardan etkilenen grupların yürütölen müdahaleler hakkında yeterli bilgiye sahip olması, tartışmaların daha gerçekçi bir zeminde yürütölmesini sağlayacaktır. Etkililik değerlendirmesi, karar vericilerin ve hedef grupların bilgi seviyesini artırırken aynı zamanda kamu müdahaleleri hakkında kendi perspektiflerinden verecekleri kararların kalitesini de artırır. Bu çerçevede, bir yandan uygulayıcıların motivasyonunu artırırken, diğer yandan uygulamaya dahil olan ya da uygulamadan etkilenen tüm paydaşların daha iyi sonuçlara ulaşmak üzere bir araya gelmesi ve birbirleri arasındaki iletişim kolaylaştırılır. Aslında tek başına bu kazanım bile etkililik değerlendirmesinin gerekliliğini ve kullanışlılığını göstermektedir⁴⁷.

1.4 Bölüm Değerlendirmesi

Bu bölümde öncelikle proje ve proje yönetimi kavramları incelenerek değerlendirmenin PDY'deki yeri ve önemi ele alınmıştır. Ardından değerlendirmenin genel bir erevesi çizilmiş olup, etkililik değerlendirmesinin bu çerçevede nereye oturduğu açıklanmıştır. Etkililik değerlendirmesi süreci ve kullanılan araçlar tanıtıldıktan sonra, kazanımları ve kamu yönetimi reformu içindeki rolü tanımlanmıştır.

Sonuç odaklı yaklaşımlar ve hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde kaydedilen ilerlemelere bağlı olarak değerlendirme aşamasının PDY içerisindeki önemi giderek artmaktadır. Başlangıçta çoğunlukla uluslararası donör kuruluşların atfettiği öneme

⁴⁶ Kusek and Rist, 2004: 66

⁴⁷ Cavalier at all, 2007: 13

binaen ilerleme kaydeden değerlendirme faaliyetleri, bu kuruluşların ulusal düzeyde yürüttüğü çalışmalardan edinilen dersler ve yerele yetki devri sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçlar sonucunda ulusal düzeyde de sahiplenilmeye başlanılmıştır.

DPT'nin de çeşitli vesilelerle irtibat kurduğu; DB, AB, OECD, JICA ve GTZ gibi uluslararası donör ve teknik işbirliği kuruluşları genel olarak PDY literatürüne önemli katkı ve yenilikler getirmişlerdir. Benzer bir katkıyı özel olarak, değerlendirme çalışmaları için de gerçekleştirdiklerini söylemek mümkündür. Bu katkı genellikle araştırma, geliştirme, uygulama ile tecrübe paylaşımı ve aktarımı şeklinde gerçekleşmektedir.

Değerlendirme faaliyetlerinin kaynak kullanımındaki etkinliğe ve etkililiğe katkı sağlayabilmesi için proje ve program yönetim döngülerinin tamamını kapsayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, proje ve program döngüsü yönetimi uygulama sonrası değerlendirme faaliyetleri ile tamamlanmalıdır. Çünkü bu faaliyetler, her bir proje ve programın bir öğrenme süreciyle tamamlanmasına ve uygulamalarda sonuç odaklı bir yaklaşımın benimsenmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla uygulama sonrası değerlendirme faaliyetleri, değerlendirmenin gerekliliğini ve hesap verebilirlik odaklı diğer geri bildirim mekanizmalarından farklılığını pekiştirilmektedir.

Uygulama sonrası değerlendirme faaliyetleri; gerçekleştirilme zamanına, kapsamına ve amacına göre farklılaşmaktadır. Literatürde farklı isimlerle anılsa da bunlardan biri projeler tamamlandıktan hemen sonra gerçekleştirilen ve projelerin hedeflerine ulaşma düzeyini açıklayan etkililik değerlendirmesidir. Uygulama sonrasında yürütülen diğer bir değerlendirme faaliyeti de program ve projelerin uzun vadeli etkilerini ölçülmesine odaklanan etki değerlendirmeleridir. Etkililik değerlendirmesi, gerçekleştirilme zamanı ve sağladığı pratik çıkarımlar ile değerlendirme faaliyetlerinin kendi arasındaki ve izleme faaliyetleri ile bütünlüğünü sağlamaktadır.

Hazırlık, uygulama, analiz, karar, sonuçların kullanılması ve yaygınlaştırılması aşamalarından oluşan etkililik değerlendirmelerinde nicel ve nitel değerlendirme yöntemleri birlikte ele alınmakta ve bu yöntemlerin hayata geçirilmesi

için çeşitli değerlendirme araçları kullanmaktadır. Saha ziyaretleri, performans göstergeleri ve uzman görüşleri bu kapsamda en sık başvurulanan araçlardır.

İlk bölümde, etkililik değerlendirmesinin kamu yönetimi reformundaki yeri ve sağladığı kazanımlar dikkate alınarak Türkiye’deki PDY uygulamaları kapsamında ele alınması ve döngünün bir parçası olarak sürece dahil edilmesi sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kapsamında uygulamaya konulmuş dünya örnekleri ile Türkiye’deki mevcut altyapı ikinci bölümde ele alınacaktır.

2 ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİ UYGULAMALARI

İlk bölümün sonunda ortaya konulan PDY içindeki etkililik değerlendirmesi ihtiyacından hareketle bu bölümde, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde etkililik değerlendirmesine yönelik uygulama örnekleri incelenecektir. İncelenen örneklerden üçüncü bölümde ortaya konulan saha çalışmaları hazırlıklarına yönelik çıkarımlar yapılacaktır. Bölüm sonunda, dünyadaki uygulama örnekleri ışığında Türkiye’de etkililik değerlendirmesine yönelik altyapıya ilişkin mevcut durumun genel bir değerlendirmesi yapılacaktır.

Etkililik değerlendirmesinin bir ülkede yaygın bir şekilde kullanılması için kamu politikaları ve yönetimi belirleyici niteliktedir ve genellikle ülkeler kendi kaynakları ile yürüttükleri projeler için bu motivasyonu göstermezler. Değerlendirmenin karmaşık bir politik ve teknik mücadele gerektirmesi, devamlılık ve kararlılıkla uygulanmaya ve yeterli kaynağa ihtiyaç duyması söz konusu motivasyonun ulusal düzeyde oluşmasının önüne geçmektedir. Bununla birlikte, etkililik değerlendirmesine yönelik ihtiyaç genellikle projeyi uygulayanlardan çok projeye finansman sağlayanlar tarafından hissedilmektedir. Bu nedenle, farklı ülkelerin mali katılım sağladığı (DB, AB, OECD) ya da bir finansör ülkenin farklı ülkelerde uygulama yaptığı (JICA, GTZ) durumlarda etkililik değerlendirmesi uygulamaları ön plana çıkmaktadır.

Diğer taraftan, kamu yönetimindeki dönüşümler kapsamında merkezi planlama kuruluşlarından bakanlıklara ve yerele yetki devrinin gündeme gelmesi ile uluslararası kuruluşlar için oluşan etkililik değerlendirmesi ihtiyacının bir benzeri ulusal düzeydeki merkezi kuruluşlar tarafından da hissedilmeye başlanmıştır. Yetki devri sürecinin yanında, İtalya örneğinde olduğu gibi, dış kaynakla uygulanan program ve projelerde edinilen değerlendirme tecrübeleri de ulusal düzeyde etkililik değerlendirmesi uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlamaktadır.

AB ve diğer dış kaynaklı proje uygulamalarında oluşan ihtiyaca bağlı olarak izleme ve değerlendirme sistemlerini geliştiren Türkiye için İtalya’daki dönüşüm iyi bir örnek teşkil edecektir. Etkililik değerlendirmesi çerçevesinde JICA’yı diğer donör kuruluş uygulamalarından ayıran ve tez kapsamında ele alınmasını sağlayan özellik,

bu kuruluşun değerlendirme aşamalarını tanımlarken ara değerlendirmeden (*mid-term*) sonra ve uygulama sonrası (*ex-post*) değerlendirmeden önce nihai (*terminal*) değerlendirme aşamasına yer vermesidir. JICA bu aşama ile proje uygulamasından hemen sonra etkililik değerlendirmesinin konusu olan özellikle çıktı ve sonuçlar ile projenin ilk etkilerini detaylı bir şekilde değerlendirmeye tabi tutmaktadır.

Diğer yandan, uluslararası kuruluşların tasarladıkları izleme ve değerlendirme sistematığı ile bu kuruluşlara üye olan ya da yararlanıcı ülkelerin bakış açıları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Uluslararası kuruluşlar plan veya program düzeyinde değerlendirme sonuçları ile daha yakından ilgilenirken ulusal değerlendirme birimleri ise proje detayında sorun ve ihtiyaçları analiz ederek, bir sonraki planlama dönemi için pratik bilgileri elde etmeyi hedefler. Etkililik değerlendirmesi için ele alınacak dünya uygulamaları seçilirken bu farklı bakış açılarının çalışmaya yansıtılmasına da özen gösterilmiştir.

2.1 Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı Tecrübesi

Japonya Resmi Kalkınma Yardımının (ODA) uygulayıcı kuruluşlarından biri olan JICA, kuruluşundan bu yana gelişmekte olan ülkelerin sürdürülebilir kalkınmalarını kolaylaştırmak amacıyla insan kaynakları ve sosyo-ekonomik kalkınma destekleri sağlamaktadır. JICA bu kapsamda öncelikle temiz içme suyu ve ulaşım olmak üzere temel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik altyapı projelerine hibe desteği sağlamaktadır⁴⁸.

JICA, mali kaynak sağladığı veya bizzat yürüttüğü projelere yönelik etkin bir değerlendirme sistemini geliştirmek üzere 1981 yılında değerlendirme çalışmaları komitesini oluşturmuştur. Bu komite değerlendirme faaliyetlerinin kalitesinin artırılmasına yönelik JICA girişimlerini destekleyerek yeni yaklaşımlar ve teknikler geliştirmiştir. Bu çerçevede, 1988 yılında Planlama Dairesi bünyesinde bir Değerlendirme Ofisi kurulmuş ve farklı dönemlerde farklı isimler alan bu birim,

⁴⁸ Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı İnternet Sitesi, (çevrimiçi) <http://www.jica.go.jp/english/schemes/gran.html>, 14.03.2008.

değerlendirme faaliyetlerinin tarafsızlığının sağlanabilmesi amacıyla 1996 yılında doğrudan JICA Başkanına bağlanmıştır⁴⁹.

2002 yılına gelindiğinde değerlendirme faaliyetlerinin nesnelliğinin ve şeffaflığının güçlendirilmesi amacıyla Değerlendirme Çalışmaları Komitesi bünyesinde dış uzmanlardan oluşan Değerlendirme Danışma Komitesi oluşturulmuştur.

JICA, değerlendirme faaliyetlerinin yaygınlaştırılması ve bağlı bulunan birimlerde yürütülen faaliyetlerin kalitesinin korunması amacıyla tüm dairelerine ve bölge ofislerine bir değerlendirme şefi atamıştır. Değerlendirme şefleri kendi dairelerindeki proje değerlendirmelerinin kalitesinin kontrolünü ve elde edilen sonuçların ilgili birimlerce kullanılmasını sağlamaktadır.

2.1.1 JICA etkililik değerlendirmesi aktörleri

JICA'nın değerlendirme sistemi dört temel aktörün: değerlendirme çalışmaları komitesi, değerlendirme danışma komitesi, proje sonrası izleme ve değerlendirme ofisi ve uygulama birimlerinden oluşmaktadır⁵⁰. (Bknz. Şekil 2.1) Bu aktörlerin sistem içindeki rolleri şu şekildedir:

Değerlendirme çalışmaları komitesi: JICA Başkan Yardımcısının başkanlık ettiği komite, ilgili dairelerin yöneticilerinden oluşmakta olup, planlama ve değerlendirme konularını ele almaktadır. JICA'nın temel değerlendirme politikalarının yanında değerlendirme geri bildirimlerinin planlama kararlarına yansıtılmasına ilişkin yöntemler de bu komite bünyesinde araştırılır ve tartışmaya açılır. Ayrıca, komiteye ilgili konularda raporlama yapmakla sorumlu bir çalışma grubu oluşturulmuştur.

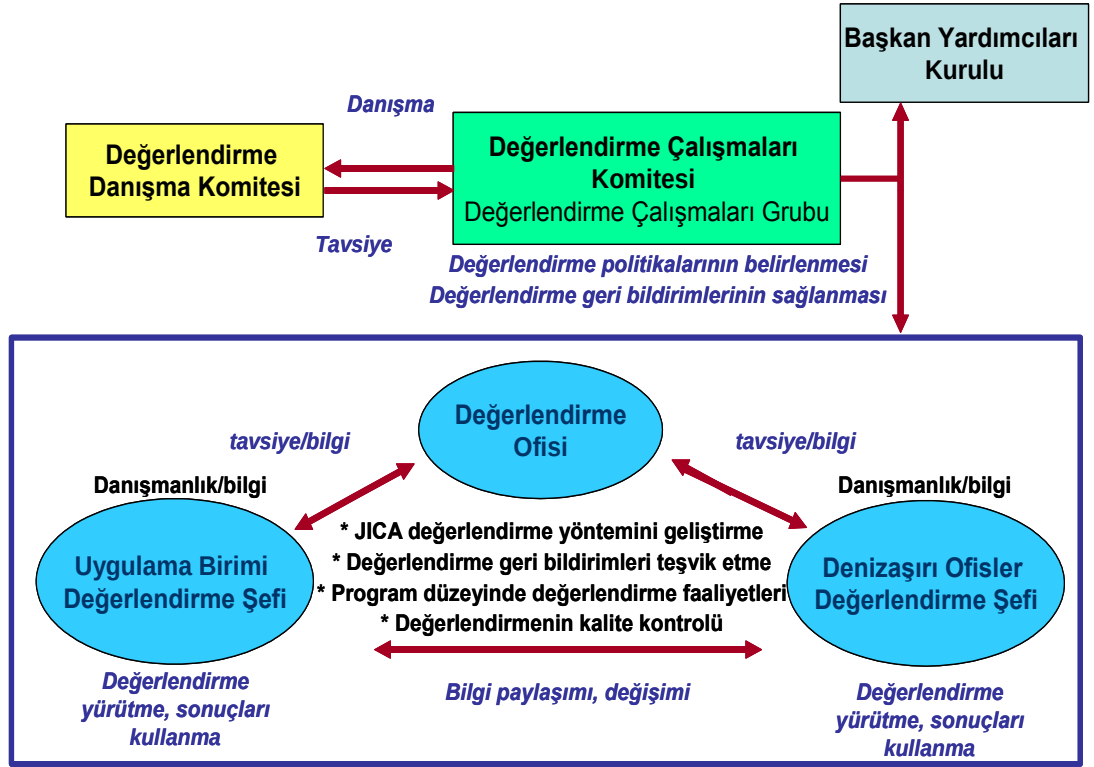
Değerlendirme danışma komitesi: Bu komite, kalkınma destekleri ve değerlendirmeye ilişkin konularda bilgi birikimine sahip dış uzmanlardan (akademisyenler, STK temsilcileri, vb.) oluşur. Komite, değerlendirme sitemleri ve yöntemleri hakkında Değerlendirme Çalışmaları Komitesine danışmanlık yapar.

⁴⁹ JICA, 2004: 9

⁵⁰ JICA, 2004: 9

Ayrıca, iç değerlendirmeler bu komite tarafından gözden geçirilerek nesnellikleri artırılır.

Şekil 2.1. JICA Değerlendirme Sistemi Aktörleri



Kaynak: JICA internet adresi (<http://www.jica.go.jp/english/evaluation/introduction/syst.html>)

Proje sonrası izleme ve değerlendirme ofisi: JICA içindeki tüm değerlendirme faaliyetlerinin planlanması ve koordinasyonu bu ofisin sorumluluğundadır. Bu sorumluluk aynı zamanda değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi ve değerlendirme geri bildirimlerinin teşvikini de kapsamaktadır. Ofis bir yandan ülke ve sektör düzeyinde nihai değerlendirmeler yaparken aynı zamanda diğer birimler tarafından yürüten değerlendirme faaliyetlerinin desteklenmesini ve gözetimini de sürdürür.

Uygulama birimleri: Uygulamadan sorumlu birimler; yürüttükleri projeler için ön, ara dönem ve nihai dönem (etkililik) değerlendirme faaliyetlerini gerçekleştirir. Bu değerlendirmelerin sonuçları, proje yönetiminde ve proje etkilerinin tespitinde kullanılır. Değerlendirme şefleri ise bu birimlerde değerlendirme faaliyetlerinin kalitesini temin eder ve geri bildirimleri yönlendirir.

2.1.2 JICA'nın yürüttüğü etkililik değerlendirmesinin genel çerçevesi

JICA'nın etkililik değerlendirmesi çalışmaları 1975 yılından başlamış olup, 2001 yılında yürütülen projelerin tamamı için değerlendirme yapılmaya başlamıştır. Aynı zamanda, 2001 yılından itibaren ön-değerlendirme ile etkililik değerlendirmesi çalışmaları bütüncül olarak ele alınmaya başlanmıştır. 2004 yılından itibaren etkililik ve uygulama sonrası değerlendirmelerin sonuçlarını dikkate alarak bir derecelendirme sistemi geliştirilmiştir⁵¹. Derecelendirme sistemi değerlendirme sonuçlarının daha kolay anlaşılmasının yanında değerlendirmenin kamuoyundaki algısını derinleştirme amacıyla üretilmiştir.

JICA bünyesinde yürütülen etkililik değerlendirmeleri, proje tamamlandıktan hemen sonra gerçekleştirilmekte ve en geniş anlamda projenin hedeflerine ulaşma başarısı incelenmektedir. Bu nedenle, mevcut durum ve performans dikkate alınarak ilgililik, etkinlik ve etkililik kriterleri kullanılarak değerlendirme yapılmaktadır. Ayrıca, projenin geldiği aşama, gelecek eğilimleri ve fizibilite dikkate alınarak etki ve sürdürülebilirlik kriterleri için çıkarımlarda bulunulur.

Bu iki kriterin değerlendirilmesi için biraz erken olsa da değerlendirme sürecinde elde edilen veriler ve projenin genel eğilimi değerlendiriciye gerçekçi bir değerlendirme için zemin sağlamaktadır. Proje sonrası değerlendirme sonuçları JICA'nın ilgili birimleri ve uygulama ajansının kullanımına açılır.

JICA tarafından yürütülen proje değerlendirme faaliyetleri üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak değerlendirme soruları ve veri kaynakları belirlenir, daha sonra proje performansının genel bir analizi yapılır ve beş değerlendirme kriteri kullanılarak başarı düzeyi tespit edilir ve son olarak tavsiye kararları ve edinilen tecrübeler belirlenerek bunların takip eden uygulama aşamasına aktarılması sağlanır⁵².

“Proje uygulandığına değdi mi?”, “Projede uygulamaya konulan yöntem ve stratejiler etkili oldu mu?” ve “Proje etkileri sürdürülebilir mi?” soruları JICA'nın etkililik değerlendirmesinde kullandığı temel sorulardır. Bunlara ilave olarak sürece

⁵¹ A (çok başarılı), B (başarılı), C (kısmen başarılı) ve D (başarısız)

⁵² JBIC, 2003: 3

dahil olan paydaşlarla birlikte belirlenen diğer değerlendirme soruları, kısıtlı kaynaklarla sonuç odaklı ve daha faydalı bir değerlendirmenin yürütülmesini sağlamaktadır. Aslında, beş temel değerlendirme kriteri projeye ilişkin tüm alanları kapsamaktadır ama değerlendirmede kullanılacak soru seti bu kriterler içinde odaklanmayı kolaylaştırmaktadır.

Değerlendirme soruları ile belirlendikten sonra, JICA değerlendirme ekibi, projedeki yetkili kişilerden elde ettikleri en uygun bilgi kaynaklarını belirler. Bu kapsamda, özellikle nihai faydalanıcılara ve yerel halka yönelik kapsamlı anketler kullanılır. Bilgi kaynaklarını sadece projeye dahil olan aktörlerle kısıtlı tutmak değerlendiricinin bakış açısını sınırlandıracağından yeterli görülmemektedir.

Değerlendiriciler ilk olarak mevcut veri kaynakları tarar ve bu kaynaklardan olabildiğince faydalanmaya çalışır. Eksik olan veriler ve araştırılması gereken konular tespit edildikten sonra bunların elde edilme yöntemi ve araçları belirlenir. Burada uygun soruların belirlenmesi ve anketlerin düzenlenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Sorular ve veri kaynakları belirlendikten sonra elde edilen sonuçlar değerlendirme tablosuna işlenir. Değerlendirme tablosu, değerlendirme çalışmasının uygun bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli adımların atılabilmesini sağlayan yönlendirici bir araçtır. Diğer bir ifadeyle değerlendirme tablosu, değerlendirmelerde atılacak adımları görsel olarak öne çıkarmak için kullanılır. JICA standart değerlendirme tabloları üretmiş olup, ihtiyaca göre bu tablolara yeni sütunlar eklenebilmektedir.

JICA, proje sonuçlarının ölçülebilmesi için yaptığı değerlendirmelerde OECD tarafından 1991 yılında geliştirilen beş temel değerlendirme kriteri; ilgililik, etkinlik, etkililik, etki ve sürdürülebilirlik kriterlerini kullanmaktadır⁵³. Bu değerlendirmeler ile proje farklı bakış açıları ile irdelenmiş olur ve sonuç olarak projenin başarısını ya da başarısızlığını etkileyebilecek birçok faktör belirlenir.

Değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirme zamanına bağlı olarak kriterlerin ağırlıkları farklılaşmaktadır. Ancak, JICA her durumda tüm projeleri bu

⁵³ JICA, 2004: 12

beş kriteri kullanarak değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Bu çerçevede etkililik değerlendirmelerinde, projenin mevcut durumunun ve performansının ölçülebilmesi için üç tür analiz yapılmaktadır. İlk olarak, sonuçların ölçülmesi ile projede elde edilen kazanımlar (etkililik) tespit edilir. İkincisi, proje yönetimi incelenerek süreçteki gelişmelerin proje başarısı (etkinlik) üzerindeki etkileri analiz edilir. Son olarak, sebep sonuç ilişkileri de incelenerek proje performansı ile proje kapsamındaki müdahalelerin arasındaki bağlantılar test edilir.

JICA değerlendirmeyi pratik bir yönetim aracı olarak gördüğü için değerlendirme sonuçlarının bazı tavsiye kararları üretmesini ve edinilen derslerin çıkarılmasını savunur. Bu kararlar ve tecrübeler JICA ve diğer ilgili birimlere geribildirimler olarak iletilir ve değerlendirilen projenin iyileştirilmesinde ya da gelecek dönem planlama çalışmalarında kullanılır⁵⁴.

Değerlendirme kararları ve tecrübelerinin aktarılabilmesi için projenin başarısını engelleyen ya da önünü açan etmenler araştırılır. Örneğin, projenin etkili bulunmaması durumunda, bunu etkileyen faktörler uygulama sürecinin ve sebep sonuç ilişkilerinin incelenmesi ile ortaya konulur ve bunlara bağlı olarak da tavsiye kararları ve edinilen tecrübeler belirlenir. Değerlendirme sonuçları, beş değerlendirme kriterinin her biri için bir açıklama ve bunların çapraz analizini içerir.

JICA'nın etkililik değerlendirmesi, değerlendirme sonuçları ışığında tavsiye kararları ve edinilen tecrübeleri içeren değerlendirme raporunun hazırlanması ile son bulur. Tavsiye kararları, değerlendirilen projenin sonuçlarının nihai faydalanıcılara ulaştırılması veya üretilen hizmetlerin kalitesinin artırılması yönünde ortaya çıkan sorun ve ihtiyaçlara ilişkin somut tedbirleri içerir. Edinilen tecrübeler ise proje uygulamasındaki deneyimlerden derlenir ve tasarım ya da uygulama aşamasında olan benzer projelerde kullanılabilecek şekilde genelleştirilerek sunulur.

2.1.3 JICA örneğinden yapılan çıkarımlar

JICA tarafından geliştirilen değerlendirme sistemi, kurumun değerlendirme faaliyetlerine verdiği özel önemi göstermektedir. JICA bir yandan merkezi olmayan bir yapı ile değerlendirme faaliyetlerini tüm uygulama birimlerine

⁵⁴ JBIC, 2003: 73

yaygınlaştırırken, diğer yandan “proje sonrası izleme ve değerlendirme ofisi” ile merkezde ve “değerlendirme şefleri” ile yerelde bu faaliyetlerin kalitesini artırıcı önlemleri almaktadır.

JICA’nın yürüttüğü değerlendirme faaliyetleri içinde uygulama sonrası değerlendirme ağırlıklı bir yer tutmaktadır. Proje sonrası izleme ve değerlendirme faaliyetleri için ayrı bir birimin oluşturulması ve uygulama sonrası etki ve etkililik değerlendirmelerinin ayrı ayrı ele alınması bu ağırlığın bir göstergesidir. Bu durum, JICA’nın PDY’deki tamamlayıcılık ve kurumsal öğrenme süreçleri konularındaki çabalarını destekler niteliktedir.

JICA uygulamalarında diğer bir farklılık ise, Danışma Komitesi ile değerlendirme faaliyetlerindeki katılımcılık hususunun kurumsallaştırılmasıdır. İlgili paydaşların katılımı ile bu komite bir yandan değerlendirmenin tarafsızlığını sağlarken, diğer yandan değerlendirme tasarımına yeni yaklaşımlar getirmektedir.

JICA’nın yürüttüğü değerlendirmelerin sonuçları raporlanırken sebep sonuç ilişkisinin kurulmasına özen gösterilmektedir. Bu tercih değerlendirme sonuçlarının pratik (sonuç odaklı) bir yapı kazanması ve nitel analizlerin yoğun bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.

JICA örneğinde değerlendirme faaliyetlerinin bütünlüğü ve uygunluğunun sağlanabilmesi için her bir değerlendirme için değerlendirme tablosu hazırlanmaktadır. JICA’nın bu aracı kullanılmasının nedeni yerelde yürütülen değerlendirmelere ilişkin meta-değerlendirmelerin daha kolay yürütülmesidir.

2.2 İtalya Tecrübesi⁵⁵

İtalya’da yaşanan kamu yönetimi reformu çerçevesinde 1990 yılından itibaren önemli değişimler yaşanmıştır. Merkezi düzeyde yürütülen birçok kamu faaliyetinin yerele devredilmesi bu değişimlerin başında gelmektedir. İtalya’da 1994–1999 döneminde yerel kaynak kullanımı % 50 seviyelerinde iken bir sonraki planlama döneminde bu oran % 70’lerin üstüne çıkmıştır.

⁵⁵ Ülke uygulaması için yapılan seçimde, İtalya’nın ilgili biriminde (UVER) 5-16 Kasım 2007 tarihleri arasında yapılan ve pratik çıkarımlar sağlanan staj çalışması belirleyici olmuştur.

Bu değişime bağlı olarak yerele aktarılan mali kaynakların daha etkin kullanımını sağlamak ve yerel proje tasarımlarının kalitesini artırmak amacıyla merkezi düzeyde yürütölen çalışmalar yoğunlaştırılmıştır. Bu süreçte bütçe planlarının hedef odaklı mali yaklaşımla bütünleştirilmesi de sağlanmıştır.

Reformdan önce kamu yatırımlarına yönelik süreç odaklı mali kontrol ve teftişler yapılmaktayken, reformla birlikte sonuç odaklı değerlendirme anlayışı geliştirilmiştir. Yeni yaklaşımla kamu projeleri sağladıkları fayda, etkililikleri ve ekonomik kazanımları açısından değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. 1990’larda başlayan bu süreç halen devam etmektedir.

Yaşanan dönüşöme en önemli katkılardan biri de aynı dönemde yapısal fonların yönetimine ilişkin AK tarafından ortaya konulan yeni mali kontrol, izleme ve değerlendirme sistemidir. İki yapılanma arasında 1994 yılında başlatılan sinerji, geçiş aşamasını tamamlayarak 2007–2013 döneminde bütöncöl bir sistematığın geliştirilmesi hedefine dönüşmüştür. Bu hedef doğrultusunda önemli adımlar atılmış olsa da bütünleşme henüz tamamlanmamıştır.

Sürecin en iyi şekilde yönetilebilmesi için ulusal düzeyde bir değerlendirme birimi oluşturulmuştur. Bunun yanında tüm ölke genelinde yerel değerlendirme birimleri kurularak, bunların kendi aralarındaki ve merkezi değerlendirme birimi ile ilişkisi ulusal değerlendirme ağı ile tesis edilmiştir. İtalya’nın “bölgeselleşmiş üniter devlet” yapısına paralel olarak değerlendirme için oluşturulan organizasyonda da tüm seviyelerdeki kamu idarelerini kapsayan, merkezi olamayan bir yapılanma tercih edilmiştir. Bu yapının merkezinde Ekonomi ve Maliye Bakanlığına bağlı Kalkınma ve Uyum Politikaları Dairesi (DPS) yer almaktadır⁵⁶.

Sistemin genel amacı, sadece ölçme ve değerlendirme olmayıp, aynı zamanda aralarında AB destekli projelerin de yer aldığı mevcut proje stoku kapsamındaki faaliyetlerin izlenmesi, doğrulanması ve genel olarak kamu yönetim reformları kapsamındaki ilerlemelerin takibidir.

AB programlarının, özellikle de yapısal fon uygulamalarının, izlenmesi ve değerlendirilmesi yönündeki acil ihtiyaçlar kamu projelerinin takibi için gerekli olan

⁵⁶ Tavistock Institute, 2003: 4

sistemin geliştirilmesinin önüne geçmiştir. Ancak söz konusu acil ihtiyacın karşılanması, kamu projeleri izleme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi açısından önemli bir motivasyon oluşturmuştur⁵⁷.

Diğer dış destekli yatırım mekanizmalarında olduğu gibi, AB'ye üye ve aday ülkelere getirilen zorunluluklar, değerlendirmenin önündeki politik ve bürokratik direnci zayıflatarak değişim yönündeki adımların desteklenmesini sağlamıştır. Diğer yandan, salt AB'nin gerekliliklerini karşılamak için yapılan değerlendirmenin ulusal düzeyde kalması ve yerel uygulama süreçlerine dahil edilememe riski ortaya çıkmıştır.

Yapısal fon uygulamalarından önce merkezi ya da yerel kuruluşlar değerlendirmeyi program ve proje süreçlerine dahil etmiyor ve olası kazanımlarını dikkate almıyorlardı. AB uygulamaları ile geliştirilen pratiğin günlük uygulamalara yansıtılması ile müdahalelerin başarı ve başarısızlıklardan edinilen tecrübeler planlama sürecine dahil edilmeye başlanmıştır. Ancak, değişim süreci oldukça yavaş ilerlemiş ve zaman almıştır.

2.2.1 İtalya'da kullanılan değerlendirme sistemi ve aktörleri

İtalya'da kamu yatırımlarının ulusal düzeyde izlenmesi ve değerlendirmesinden DPS sorumludur. Bu daireye bağlı Kamu Yatırımları Doğrulama (UVER) ve Değerlendirme (UVAL) Birimleri proje, program ve politika düzeyinde izleme ve değerlendirme faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bu birimlerle yürütülen izleme ve değerlendirme faaliyetleri özellikle 2000–2006 programlama döneminde AB uygulamalarına yakınsamıştır. AB'nin yeni programla dönemi (2007–2013) sonunda ulaşılması istenilen sonuç ise ulusal sistemle, AB kaynakları için kullanılan sistem ve süreçlerinin tam olarak uyumlaştırılmasıdır.

UVAL, ilk olarak 1998 yılında kalkınma politikalarının yeniden yapılandırılmasını içeren ve DPS'nin de kurulmasını kapsayan düzenlemeler çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu kapsamda UVAL, değerlendirme sonuçlarına ilişkin raporlarını doğrudan bağlı oldukları DPS Başkanına sunmaktadır. Bu birimde

⁵⁷ Casavola and Tagle, 2003: 2

üniversiteler, uluslararası kuruluşlar, diğer AB ülkeleri ve ilgili tüm kamu kurum ve kuruluşlarından uzmanlar çalışmaktadır. Kamu politikalarının değerlendirilmesine ilişkin yöntemleri araştıran, yenilikler üreten ve bazı değerlendirme çalışmalarını bizzat yürüten birim aynı zamanda yatırım program ve projelerinin ekonomi politika belgeleri ile uyumunu sağlamaktadır.

UVAL ile aynı düzenleme ile kurulan UVER ise, uygulama birimleri ve yerel aktörlerin kamu kaynağı kullanarak yürüttükleri yatırım proje ve programlarını izler, projelerdeki mali ve fiziki gerçekleştirmeleri doğrular ve bazı AB programları için denetim faaliyetlerini yürütür. Bu süreçte, uygulamaların sosyo-ekonomik etkileri ile maliyet tahminleri ve öngörülen sonuçları karşılaştırarak, alınması gereken makro tedbirler belirler. UVER'in alt birimlerinden biri olan "Etkililik Değerlendirmesi Birimi" ise özellikle altyapıya yönelik kamu yatırımları olmak üzere proje düzeyinde etkililik değerlendirmesini yürütür.

UVER uygulama sürecinde proje hedefleri kapsamında kat edilen aşamanın düzenli olarak izlenmesini takiben, etkililik değerlendirmesi ile proje yönetim süreci henüz tamamlanmadan değerlendirme faaliyetlerini yürüterek iyi uygulamalar, uygulama sürecinin geliştirilmesi için olası nihai müdahaleler ve kamu kaynaklarının etkili kullanımı için daha etkin politikalar üretilmesine imkan tanımaktadır⁵⁸. UVER, izleme verileri ile yerinde ziyaret raporlarını kullanarak değerlendirmeye konu olan müdahale için Bakanlıklar Arası Komiteye (CIPE) rapor hazırlar.

İtalya'da bütüncül bir etkililik değerlendirmesi yürütülebilmesi için öngörülen hedeflere ilişkin düzenli izlenme verileri ile uygulamanın farklı aşamalarında yapılan performans analizleri birlikte kullanılmaktadır. Bu tür bir değerlendirme, birbirine bağlı ve karmaşık inceleme süreçlerini beraberinde getirirken, kapsamlı ve yoğun bir çalışma gerektirir.

Bu çerçevede, değerlendirme sürecinin tüm aşamalarını tanımlayan kılavuz dokümanlar Ulusal Değerlendirme Komitesi tarafından hazırlanmıştır. Bununla birlikte, değerlendirme birimlerine kendi özel şartlarını dikkate alarak ilave düzenlemeler yapma hakkı tanınmıştır.

⁵⁸ Carlucci and Cova, 2006

Diğer uygulama örneklerinden farklı olarak, UVER tarafından yürütülen etkililik değerlendirmelerinde proje yönetim kapasitesinin ölçülmesine ve yönetim ilkesine uygunluğun test edilmesine özel önem verilmiştir. UVER'in ortaya koyduğu yönetim yaklaşımı, uygulayıcı kurum içindeki yatay sistematiğe çok uygulamaya doğrudan ya da dolaylı olarak dahil olan aktörler (ortaklar, iştirakçiler, özel sektör, vatandaşlar, vb.) arasındaki dikey ilişkileri kapsamaktadır.

Projelerin yönetim açısından değerlendirilebilmesi amacıyla; proje tasarımının kalitesi, farklı uygulama aşamalarındaki yönetim kapasitesi, şeffaflık ve katılımcılığı sorgulayan on soruluk bir anket UVER tarafından geliştirilmiştir. Anket projeye ilişkin temel bilgileri sağlayabilecek uygulamadan sorumlu birimler tarafından doldurulur ve değerlendirme birimine iletilir.

2.2.2 UVER'in yürüttüğü etkililik değerlendirmesinin genel çerçevesi

Etkililik değerlendirmesi, UVER'in bünyesindeki etkililik değerlendirmesi birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Birim değerlendirmenin amacını, her bir projenin gerçekleşen performansının doğrulanması, nihai faydalanıcılar açısından elde edilen sonuçların tespiti ve sosyo-ekonomik ve çevresel etkilerinin ölçülmesi olarak tanımlamaktadır⁵⁹.

Bu temel amaçların yanında değerlendirme faaliyetleri kapsamında yönetim gibi diğer bazı yatay konularda da incelemeler yapılmaktadır. UVER'in değerlendirme yöntemi, anket ve saha ziyaretlerinde toplanan önemli bilgileri, nitel ve nicel analizler ile proje etkililiğine ilişkin nihai değerlendirme kararını içermektedir.

Değerlendirme süreci, projenin uygulamaya konulmasının ardından UVER tarafından bir değerlendirme ekibinin etkililik değerlendirmesi için görevlendirilmesi ile başlar. Bu ekip değerlendirmenin farklı aşamalarında Tablo 2.1'de sıralanan süreçleri takip ederek değerlendirme faaliyetini gerçekleştirir.

⁵⁹ UVER, 2007a: 6

Tablo 2.1. UVER Etkililik Değerlendirmesinin Aşamaları

Aşama	Faaliyetler
Başlamadan önce: Ön değerlendirme	Müdahale yönteminin belirlenmesi ve uzman görevlendirmeleri
1. Adım: Organizasyon	Ön inceleme; değerlendiricinin görevlendirilmesi ile hedeflerin ve gösterge listelerinin belirlenmesi Ziyaret organizasyonu; ziyaret hazırlığı ve dokümantasyon hazırlığı
2. Adım: Ziyaret	Saha ziyareti ve diğer ziyaretler
3. Adım: Değerlendirme	Çift yönlü mukayese: Değerlendirme ve evrak inceleme
4. Adım: Döngünün tamamlanması ve sonuçlar	Yaptırımların belirlenmesi ve tebliği ile sonuçların yayımlanması

Kaynak: UVER, 2007a: 28

Birinci adım (organizasyon): Proje hakkında genel bir kanı oluşturulabilmesi için daha önceki tüm dokümanlar ve veritabanları gözden geçirilir. Bu kapsamda, değerlendirme ekibi öncelikle aşağıdaki dokümanları içeren idari bir dosya hazırlar:

- Uygulama öncesi mevcut analizler (ön çalışmalar veya fayda-maliyet, mevcut durum ve ihtiyaç analizleri)
- İzleme verileri
- İnceleme için teknik dokümantasyon
- Değerlendirme sürecinde kullanılan belgeler ve hazırlanan dokümanlar
- Diğer ilgili bilgiler (İtalya İstatistik Kurumunun ilgili verileri, diğer idari kaynaklar)
- Proje nihai raporu

Daha sonra, irtibat kurulacak paydaşlar ile görüşmeler (e-posta, telefon, mülakat, vb.) ayarlanır. Uygulamaya dahil olan aktörler (bölge birimi, yerel yönetim, uygulama birimi), hedef gruplar (vatandaşlar, STK'lar, tüketici dernekleri) ve nihai faydalanicılar (STK'lar, çevre kuruluşları, vb.) bu süreçte irtibat kurulacak temel paydaşlardır.

Yapılan incelemeler sonrasında mevcut gösterge listeleri (zorunlu ya da seçmeli) gözden geçirilir. Öncelikle, proje tasarımında önerilen göstergeler değerlendirilir ve proje türüne bağlı olarak listelenen göstergelerden uygun olanları seçilir. Önerilen ve liste dışında serbest olarak belirlenen göstergelerin tutarlılığı ve

ölçülebilirliği de ayrıca test edilir. Son olarak, ziyaret öncesi değerlendirme evrakları hazırlanır ve mevcut veriler kullanılarak değerlendirme formlarının ilgili bölümleri ziyaret öncesi doldurulur. Ayrıca, saha ziyaretinin koordinasyonu için faydalanıcı birimlere birer teyit mektubu gönderilerek saha ziyareti günü bildirilir

İkinci adım (ziyaretin gerçekleştirilmesi): Saha ziyaretinde bir yandan etkililik değerlendirmesi için gerekli veriler toplanırken diğer yandan projenin yürütücüleri ve diğer paydaşlar ile karşılıklı bilgi alışverişi yapılır. Ziyaret esnasında projenin son durumu (tamamlandı ve işletmeye alındı, ya da tamamlandı ama işletmeye alınmadı) tespit edilir ve yapılan işin kontrolüne ilişkin dokümanlar incelenir. Eğer proje ile inşa edilen altyapı işletmeye açılmış ise elde edilen ilk sonuçlar (örneğin; içmesuyu arıtma tesisi için ilk su analiz değerleri) değerlendirme raporlarına işlenir. İşletme süreci başlamamış ise bunun gerekçeleri not edilir.

Üçüncü adım (değerlendirmenin başlatılması): Saha ziyaretinde, kriterler ve usuller paydaşlara aktarıldıktan sonra projeye ilişkin genel bilgiler derlenir ve yönetim anketi uygulanır. Maliyetler, sorunlar, ihtiyaçlar, faaliyet takvimi, yönetim ile fiziksel göstergelere ilişkin toplanan verilerin analizi ile işletmeye alınan projeler için pozitif ya da negatif değerlendirme kararı, işletmeye alınamayan projeler için ise uygulamadaki aksaklıkların nedenleri belirlenir.

Dördüncü adım (değerlendirmenin tamamlanması): Değerlendirme sonrası hazırlanan rapor, değerlendirme formunda yer alan nitel inceleme ile nicel göstergeleri birleştirir. Bu rapor; uygulama sürecini yöneten aktörler ve nihai faydalanıcılar ile yapılan görüşmeler de dahil olmak üzere hazırlık aşaması, değerlendirme süreci ve saha ziyareti esnasında elde edilen ve geliştirilen tüm bilgileri aktarır. Sonuç olarak, projeler için verilebilecek üç farklı karar ve kriterleri Tablo 2.2’de sıralanmıştır.

UVER’in 2006–2007 değerlendirme dönemi sonuçlarına göre; uygulaması başlayan projelerin % 93’ü için pozitif değerlendirme yapılmış olup, negatif etkililik tespit edilen projeler için CIPE’ye mali yaptırım için bilgi verilmiştir. Diğer yandan, 16’sı gerekçeli ve 11’i gerekçesiz olmak üzere 27 projenin uygulaması hiç

başlamamıştır. Ayrıca, çok az sayıda “en iyi” uygulama ile karşılaşılırken bazı “iyi” uygulamalar da tespit edilmiştir.

Tablo 2.2. UVER Etkililik Değerlendirmesi Kararı

Karar	Gerekçeler
Pozitif	– Fiziksel çıktılar ve hizmetler için belirlenen hedefleri karşılama düzeyi yüzde 50’nin üzerinde gerçekleşmiştir – Maliyet tahmini tutturulmuştur – Faaliyet takvimine aynen uyulmuştur – Proje güçlü ve esnek bir şekilde tasarlanmıştır – Uygulamada süre uzatımı ya da ciddi değişiklikler olmamıştır
Negatif	– Proje beklenen çıktıları üretememiştir – Proje göstergelerinde belirlenen hedeflerin yüzde 50’sinden daha azına ulaşılmıştır – Uygulama analizi ve nitel değerlendirme sonucunda proje yönetiminin etkinsizliği tespit edilmiştir
Uygulaması başlamamış projeler	– Başlamayan ama gerekçesi olan projeler, tamamlanmalarına rağmen kabul edilebilir bir nedenden dolayı devreye alınamamıştır – Hem başlamayan hem de gerekçesi olmayan projeler

Kaynak: UVER, 2007: 18

Değerlendirme sonrası atılacak önemli bir adım da proje yönetiminde başarısız olan birimlere uyarı yapılması ya da takip eden mali dönem için ödenek kesintisi yapılmasına karar verilmesidir. Etkililik değerlendirmeleri sonucunda, kritik projeler (negatif ya da uygulaması hiç başlamamış) için ilgili birimlere bildirimler yazılır ve değerlendirme sonuçları ucu açık toplantılar ile tartışmaya açılır. Gerekçeli bir şekilde uygulaması başlamamış olan projelerin etkililik düzeyi bir sonraki dönemde yeniden test edilir. Diğer yandan, gerekçesiz bir şekilde başlamayan ve tanınan 90 günlük uzatma süresinde de başlatılamayan yatırımlar için “negatif etkililik kararı” verilir ve uygulayıcı birimlere mali yaptırımlar uygulanır. Değerlendirmenin nihai sonuçları, uygulamaya dahil olan kamu idareleri ve CIPE ile paylaşılır. Bunun yanında aynı sonuçlar proje paydaşları, bölge halkı ve basın kuruluşları ile de paylaşımına açılır. Bu süreç sonucunda; proje bazında detaylı analizler yapılır, uygulamanın önündeki kritik sorunlar tespit edilir, kamu

yatırımlarının daha verimli bir şekilde kullanılması ve iyi örneklerin yaygınlaştırılması yönünde kararlar alınır⁶⁰.

2.2.3 Derecelendirme ve performans rezervi

UVER'in veri toplama ve analiz çalışmaları çok kapsamlı analizlere imkan tanıyacak şekilde tasarlanmıştır. Ancak UVER, CIPE için basitleştirilmiş bir değerlendirme kararı üretir. Bununla birlikte, süreç içinde toplanan verileri kullanarak çok daha kapsamlı analizler UVER tarafından yürütmektedir. Bunlardan biri de kurum ve proje düzeyinde derecelendirme çalışmalarıdır.

Etkililik ve yönetim başlıkları altında yapılan incelemeler sonucunda, Tablo 2.3'te belirtildiği gibi altı kategoride nihai değerlendirme puanı belirlenir. Elde edilen sonuçlar proje düzeyinde sistematik derecelendirme yapılması, önceliklendirme çalışmalarının yürütülmesi ve kurumsal performansın belirlenmesinde kullanılır.

Tablo 2.3. Etkililik ve Yönetişim Derecelendirmesi

Derece	Etkililik	Yönetişim	Açıklama
Çok başarılı	++	++	Proje temel amaçlarının tümünde hatırı sayılır bir ilerleme kaydetmiş, bunların bir ya da birden fazlasında örnek bir uygulama sergilemiş ve yönetim açısından eksiklikle karşılaşmamıştır.
Başarılı	++	+	Proje temel amaçlarının tümünde hatırı sayılır bir ilerleme kaydetmiş, yönetim açısından etkinliği azaltıcı bir sorun yaşamamış, ancak her hangi bir örnek uygulama ya da eksiklik göstermemiştir.
Kısmen başarılı	+	+	Proje hem temel proje amaçlarının çoğunda hem de yönetimde kabul edilebilir bir düzeyde ilerleme kaydetmiş ve her hangi bir eksiklik göstermemiştir.
Kısmen başarısız	+	-	Proje ne temel proje amaçlarının çoğunda ne de yönetimde dikkate değer bir ilerleme kaydedememiştir.
Başarısız	-	-	Proje temel amaçlarının hiçbirinde bir ilerleme kaydetmemiş ve yönetim açısından sorunlar yaşamıştır.
Çok başarısız	--	--	Proje hem temel amaçlarını karşılama hem de yönetim açılarından herhangi bir gelişme kaydedememiştir.

Kaynak: UVER, 2007a: 22

⁶⁰ Amati at al, 2007: 4

İtalya, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde elde ettiği bilgi birikimi ve geliştirdiği altyapı ile 2000 – 2006 programlama dönemi için performans rezervi uygulamasını devreye koymuştur. Etkililik değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan derecelendirmelerin de kullanıldığı analiz çalışmaları ile kurumsal ve bölgesel düzeyde proje hazırlama ve uygulama kapasiteleri ölçülmektedir. Yapılan ölçümler gelecek dönem kaynak tahsislerinde performans rezervinin dağıtımında kullanılmaktadır.

İtalya’da AB tarafından geliştirilen % 4’lük rezervin yanında ulusal kaynakların kullanımı için de ilave % 6’lık bir rezerv belirlemiştir. Bu rezerv ile hem AB hem de kamu kaynaklarından faydalanan programlara tahsis edilen bütçenin % 10’luk bir bölümünün, yüksek performans gösteren birimler tarafından kullanılması sağlamaktadır. Performans rezervindeki tamamlayıcılık sadece mali açıdan gözetilmemekte, rezervin ayrılması amacıyla belirlenen kriterler için de ortaya konulmaktadır. AB tarafından belirlenen faaliyetlerin etkililiği, yönetimin ve mali uygulamaların etkinliğinin yanında, ulusal kaynaklar için belirlenen kurumsal kapasite gelişimi ile kaynakların ve faaliyetlerin bütünlüğü ve odaklanması kriterleri birlikte değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile tamamlayıcı nitelikte olan % 6’lık ulusal rezerv kamu yönetiminin kalitesini artırmak amacıyla geliştirilmiş esnek bir araçtır ⁶¹.

2.2.4 İtalya örneğinden yapılan çıkarımlar

İtalya’da etkililik değerlendirmesinin yaygınlaşma süreci yeni üye ve aday ülkeler için önemli işaretler içermektedir. Çünkü İtalya’da değerlendirme altyapısının güçlendirme stratejisinin temelleri, yapısal fon yükümlülüklerinin karşılanmasına ve bunların yanında yaşanan başarısızlıkların aşılması için gerekli adımların atılmasına dayanmaktadır.

Çok katmanlı ve çok aktörlü AB değerlendirme sistematigi, uygulayıcı birimlerin değerlendirmeyi bürokratik ve zaman alıcı bir faaliyet olarak algılamasına yol açmıştır. Bunun nedeni, AB değerlendirme sistematigi, Birliğin ilgili genel müdürlükleri için gerekli olan program hatta politika düzeyinde sonuçlar üretmesidir.

⁶¹ Misuraca, 2003: 31

Halbuki, ulusal düzeydeki uygulayıcı birimler, değerlendirme faaliyetlerinden pratik geribildirimler beklemektedir. Yapısal fon uygulamalarındaki yukarıdan aşağıya değerlendirme yaklaşımı ulusal ihtiyaçları karşılamadığı için, DPS tarafından aşağıdan yukarıya değerlendirme yaklaşımını içeren bütünleşik bir sistem geliştirilmiştir. Sistem, uygulama birimlerinin kendi kendini değerlendirmesini de içeren merkezi olmayan bir değerlendirme ağı ile uygulamaya konulmuştur.

DPS değerlendirme faaliyetlerini bir öğrenme süreci olarak yöneterek, bir yandan ulusal rehberler ve örnek uygulamalar ile uygulama birimlerini desteklemiş diğer yandan bu birimlerin kendi değerlendirme sistemlerini geliştirmelerine destek vermiştir. Bu destek, kamu idarelerinde değerlendirme birimlerinin oluşturulması, değerlendirme süreçlerinin değerlendirilmesi ve bu konudaki özel sektörün geliştirilmesini kapsamaktadır. Geline aşamada, İtalya'daki yapısal fon uygulamaları ile başlayan değerlendirme gerekliliği günümüzde kamu yönetim reformunu destekleyen iyi yönetim çabasına dönüşmüştür.

İtalya'daki değerlendirme sistemine ilişkin yapılan bu çıkarımların yanında etkililik değerlendirmesi için de aşağıdaki hususlar ön plana çıkmaktadır:

- UVER tarafından yürütülen etkililik değerlendirmesinin güçlü yanlarından biri tüm değerlendirme sürecinin tamamlayıcısı olan saha ziyaretleridir. Sistemde saha ziyaretleri; değerlendirme sonuçlarının güncelliğini, tutarlılığını ve uygulanabilirliğini sağlamaktadır.

- UVER örneğinde proje değerlendirmesi için kullanılan beş değerlendirme kriterinin yanında yönetim hususuna da özel önem verilmiştir. Saha ziyaretlerinde uygulanan bir anket ile projenin yönetim performansı değerlendirilmekte ve bu performans nihai değerlendirme kararına yansıtılmaktadır.

- Değerlendirme sonuçlarının bütçe tahsisleri ile ilişkilendirilmesi ve performans rezervi sistemi dahilinde uygulama birimleri için mali yaptırımlar ya da teşvikler uygulanması İtalya'daki etkililik değerlendirme uygulamalarının gelişmesine olumlu katkı sağlamıştır.

2.3 Türkiye Uygulamaları

JICA ve İtalya'daki etkililik değerlendirmesi örneklerini inceledikten sonra bu bölümde Türkiye'deki mevcut izleme ve değerlendirme altyapısı, mevcut sistemin geliştirilmesi amacıyla yürütülen projeler ile Türkiye'de etkililik değerlendirmesi yapılabilmesi yönündeki güçlü ve zayıf yönlerin genel bir değerlendirmesi yapılacaktır.

2.3.1 Genel olarak Türkiye'deki izleme ve değerlendirme altyapısı

Türkiye'de kamu yatırımlarına tahsis edilebilen kaynakların yetersizliği yanında ayrılan kaynakların etkin kullanılamaması hala önemli bir sorundur. Rasyonelleştirme çalışmaları ile son yıllarda sağlanan iyileşmelere rağmen, kamu proje stoku mevcut sınırlı kaynaklara kıyasla oldukça büyüktür. Sistematik bir PDY yaklaşımının bulunmaması, projelerin iyi hazırlanmış fizibilite etütlerine dayalı ve önceliklendirilmiş bir şekilde uygulamaya konulamaması, etkin bir izleme ve değerlendirmenin yapılamaması, kamu kuruluşlarının proje hazırlama, uygulama, izleme ve değerlendirme birimlerindeki kapasitenin yetersiz olması yatırıma ayrılan kısıtlı kaynakların etkin kullanılamamasının ve projelerin planlandığı şekilde tamamlanamamasının başlıca sebepleridir⁶². Bu nedenle, kamu politikalarını oluşturma ve uygulama kapasitesinin artırılması amacıyla, kamu idarelerinde izleme ve değerlendirme kültürünün yaygınlaştırılması ve bunlara yönelik yöntem ve araçların geliştirilmesine yönelik tedbirlere ilgili plan ve programlarda yer verilmiştir⁶³.

İzleme ve değerlendirme alanında yenilikçi bir yaklaşım getiren Dokuzuncu Kalkınma Planında katılım öncesi mali işbirliği fonlarının etkin kullanımı için gerekli idari yapılanmanın tamamlanarak strateji geliştirme, programlama, proje havuzu oluşturma, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının desteklenmesi öngörülmektedir. Planın, “Bölgesel Gelişme Politikasının Merkezi ve Yerel Düzeyde Etkinleştirilmesi” öncelikleri altında, merkezi ve yerel kurumların ve aktörlerin programlama, proje hazırlama, uygulama, izleme ve değerlendirme kapasitelerinin

⁶² DPT, 2007a: 26

⁶³ DPT, 2000: 201 ve DPT, 2006a: 104

artırılacağı dile getirilmiştir. Yeni planlama döneminde, kamu idarelerinde izleme ve değerlendirme süreçlerinin ve performans kültürünün geliştirilmesine de öncelik verilmesi öngörülmüştür⁶⁴.

Diğer yandan, Dokuzuncu Kalkınma Planı ile ilk kez plan faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla İzleme ve Yönlendirme Komitesinin (İYK) oluşturulması öngörülmüştür⁶⁵. Komitenin, DPT Müsteşarı başkanlığında ve ilgili Bakanlıkların üst düzey yöneticilerinin katılımı ile yılda en az bir defa toplanması planlanmıştır. Komitenin planda tanımlanan temel görevleri; plan uygulamalarını değerlendirme, hedeflere ilişkin gelişmeleri izleme, programlama ve bütçeleme çalışmalarına yön vermektir. Bununla birlikte, plan ve program düzeyinde öngörülen izleme ve değerlendirme faaliyetleri için gerekli kurumsal yapılar henüz oluşturulmamış ve İYK henüz toplanmamıştır.

Program ve proje düzeyinde kaydedilen ilerlemelerin ölçülmesi amacıyla DPT'nin farklı birimleri ve farklı kurumlar tarafından yürütülen çeşitli izleme ve değerlendirme faaliyetleri olmakla birlikte, henüz standart yöntemler ve tüm sektörler için ortak bir mekanizma geliştirilememiştir⁶⁶. Yıllı Programı Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine dair Bakanlar Kurulu Kararları ile kamu yatırımlarının izlenmesine ve değerlendirilmesine ilişkin genel çerçeve belirlenmektedir. Bu çerçevede, yatırımların kuruluş, sektör ve proje bazında izlenebilmesi için “yatırım uygulama raporları” üç aylık dönemler itibarıyla yatırımcı kuruluşlar tarafından DPT'ye iletilir. Ayrıca, uygulaması tamamlanarak işletme safhasına geçmiş projeler için uygulayıcı kuruluşların “proje tamamlama raporlarını” hazırlayarak projenin tamamlanmasını takiben üç ay içerisinde DPT'ye göndermesi gerekmektedir. Bu raporların dışında, farklı yatırım türleri itibarıyla 12 çeşit rapor⁶⁷

⁶⁴ DPT, 2006a: 95

⁶⁵ DPT, 2006a: 109-110

⁶⁶ Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Bölgesel Politika ve Yapısal Araçlarının Koordinasyon Faslı Sualnamesine ilişkin Türkiye tarafı cevapları, ABGS Resmi İnternet Sitesi, (çevrimiçi) <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=5&l=1>, 07.04.2008.

⁶⁷ Yıllık Program İzleme Raporu, Dış Kredi İzleme Raporu, KİT Veri Toplama Raporu, İşletme Gerçekleşme Raporu, Destekleme Alımları İle İlgili Raporlar, Fon ve Hesaplar İle İlgili Raporlar, Fiyat İzleme Raporu, Teknik İşbirliği Uygulama Raporu, Sektörel Bilgi Formları, Bilgi ve İletişim Teknolojisi Projeleri İzleme ve Değerlendirme Raporları, Teknolojik Araştırma Projeleri Gelişme Raporu, Bilimsel Araştırma Projeleri, İstanbul Depreme Hazırlık Çalışmaları İzleme Raporu

farklı dönemler itibarıyla DPT'ye iletilmektedir. Bunların yanında, DPT uzmanları gerek gördükleri hallerde projelere yerinde ziyaretler yapabilmektedir.

Bu düzenlemelere rağmen, proje döngüsünün farklı aşamalarında yaşanan sorunlar nedeni ile raporlama, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde önemli sorunlar ile karşılaşmaktadır:

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kamu yatırımları için fayda maliyet ya da maliyet etkinlik raporları ile fizibilite ve gerekli ise çevresel etki değerlendirme analizlerinin hazırlanması zorunlu kılınmış olmasına rağmen bazı yatırımlarda bu raporlar ya hiç yapılmamış ya da eksiktir. Fizibilite çalışmalarında tutarsızlıklar, potansiyel riskleri tanımlamada yetersizlikler, projelerdeki ilerlemeleri ve başarıları açıklamada eksikler bulunmaktadır.

- Veri toplama ve analizi için kullanılan mevcut izleme sistemi karar alma süreçlerini destekleyecek nitelikte değildir ve ilgili uygulama birimlerine yaygınlaştırılmamıştır. Ayrıca, bakanlıklar ve diğer yatırımcı kuruluşların izleme sistemleri üzerinde DPT kontrolü bulunmamaktadır.

- Mevcut izleme faaliyetleri temelde mali verilere dayalı olup, proje hesapları ve ödenek aktarımları üzerinden yürütülmektedir. Sıkı mali kontrollerin yanında projelere ilişkin sınırlı düzeyde izleme ve değerlendirme yapılabilmektedir.

- Mali ve fiziksel gerçekleştirmelere odaklanan izleme sistemi ile projelerin gerçekten tamamlanıp tamamlanmadığı, tamamlandı ise amaçları doğrultusunda beklenen çıktı ve sonuçları üretilip üretilmediği belirlenmemektedir. Uygulama sonrası etkililik, etki veya sürdürülebilirliğe ilişkin veriler toplanmamaktadır.

Yaşanan bu sorunlara rağmen kamu yatırımlarının izlenmesine ilişkin bazı örnek uygulamalar da yürütülmektedir. Bunlardan ilki, kamu yatırımlarının izlenmesine ilişkin bilgi sistemi altyapısının oluşturulması yönünde DPT tarafından yürütülen çalışmalardır. Bu kapsamda “Kamu Yatırımları Proje Bilgi Sistemi” tasarlanmış ve sistemin kullanıcıları olan ilgili yatırımcı kuruluşlara yönelik eğitim faaliyetleri yürütülmüştür. Bununla birlikte, sistem henüz tam anlamıyla kullanılmamaktadır. Sistemin tam olarak kullanıma geçmesiyle birlikte daha önce

kağıt raporlar ile toplanan mali ve fiziki gerçekleşmeler ile uygulama durumlarının, elektronik ortamda takip edilmesi sağlanacaktır.

Diğeri ise, AB-Türkiye Mali İşbirliği Programları kapsamında DPT koordinasyonunda yürütölen programlar için oluşan izleme ve değerlendirme ihtiyacının karşılanması amacıyla geliştirilen İzleme Bilgi Sistemidir (İBS). Bu sistem kapsamında elde edilen tecrübeler, KÖYDES İzleme Sistemi ile İl Koordinasyon ve İzleme Sistemi (İKİS) ile kamu uygulamalarına yaygınlaştırılmaktadır.

İzleme ve değerlendirme yaklaşımının gelişmesine yönelik Türkiye’de son dönemde atılan en önemli adımlardan biri de stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye ilişkin yasal düzenlemelerin yapılması, kılavuz dokümanların hazırlanması⁶⁸ ve bu uygulamaların ölkede genelinde yaygınlaştırılmasıdır. Bu çerçevede, 5018 sayılı Kanun ile kurumlarının hesap verebilirliği hususunda önemli adımlar atılmıştır. Bu değişlikle; stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, çok yıllı program ve bütçe hazırlıkları Türk kamu yönetim sistemine girmiştir.

Kanunda belirtilen stratejik planlama çalışmaları da, bu düzenlemelerin önemli gerekliliklerinden biridir. Kanunun 9. Maddesi de stratejik planların hazırlanma amacını aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”

Kamu kurumlarındaki bu yeni stratejik yönetim yaklaşımının getirdiği teknik ve mali göstergelerle performans ölçümü, düzenli kurumsal raporlama gibi araçlar plan, program ve projelerin etkili bir şekilde izlenmesini ve değerlendirilmesini kolaylařtırmaktadır⁶⁹.

⁶⁸ DPT, 2006b: Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı, 2004

⁶⁹ Erkan, 2008: 79

Gelenen aşamada, Türkiye’de stratejik planlama yaklaşımı gelişmekte ve kurumsallaşmaktadır. Stratejik planlama çalışmalarına paralel olarak performans esaslı bütçeleme çalışmaları da sürdürülmektedir. Kaynak tahsisinin etkinleştirilmesine yönelik uygulamaya konulan bu araçlara rağmen kaynakların kullanımındaki etkinlik ve etkililiğin ölçülmesine yönelik izleme ve değerlendirme sistemleri için bu düzeyde bir farkındalık henüz oluşmamıştır.

Mevcut izleme ve değerlendirme uygulamaları incelendiğinde, bu uygulamaların oldukça sınırlı olduğu⁷⁰ ve başta AB olmak üzere dış kaynaklı hibe veya kredi uygulamalarına yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, DPT’nin farklı birimleri izleme ve değerlendirme konularında yürüttükleri çeşitli uygulamalar ve sürdürdükleri teknik işbirliği projeleri ile izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin gelişme sürecine katkıda bulunmaktadır. Sürdürülen çalışmalarda sistematik bir veri toplama ve izleme altyapısının oluşturulması öncelik kazanmıştır. Bu önceliği takiben değerlendirme sistematığının, etkililik değerlendirmesini de içerecek şekilde geliştirilmesi yönünde ihtiyaçların ve taleplerin ortaya çıkması beklenmektedir.

2.3.2 İzleme ve değerlendirme sistemi geliştirme projeleri

Türkiye’de kalkınma önceliklerinin belirlenmesinden ve yatırım projelerinin takibinden sorumlu kuruluş olan DPT bünyesinde, yatırımların izlenmesine ve değerlendirilmesine ilişkin duyulan ihtiyacın karşılanması amacıyla, başta DPT’nin ve bazı pilot merkezi kuruluşların kapasitesinin geliştirilmesine yönelik projeler yürütülmektedir. Tamamı ya da bazı faaliyetleri izleme ve değerlendirmeye odaklanan bu projeler genellikle teknik işbirliği kapsamında yürütülmektedir. Bu projelere ilişkin kısa bilgiler aşağıda sunulmaktadır:

➤ ***“Devlet Planlama Teşkilatının Bölgesel Gelişme Alanında Kurumsal ve İdari Kapasitesinin Güçlendirilmesi” başlıklı eşleştirme projesi***

DPT ve İtalya Ekonomi ve Maliye Bakanlığı, Gelişme ve Uyum Politikaları Başkanlığının ortak olarak yürüttüğü proje 1 Haziran 2005 tarihinde başlamış ve 18 ay sürmüştür. Projenin toplam bütçesi 800 bin Avro olup, tamamı AB tarafından sağlanmıştır. Bölgesel kalkınma alanında kurumsal yapılanma, kapasite güçlendirme

⁷⁰ DPT, 2001: 40

ile plan ve program kapasitesinin geliştirilmesi projenin temel öncelik alanları olarak belirlenmiştir.

Bu öncelik alanları altında belirlenen altı bileşenden birisi de ulusal kalkınma planı yönetimi, izlemesi ve değerlendirmesidir. Bu kapsamda, DPT'deki ilgili birimlerin yanında merkezi ve bölgesel düzeydeki ilgili kurum ve kuruluşlardan çeşitli çalıştay, mülakat ve yerinde ziyaretlerle bilgi alan uzmanlar, çalışmalarına ilişkin sonuç ve değerlendirmeleri projenin nihai raporuna eklemiştir.

Projenin nihai raporunda DPT bünyesinde farklı birimler tarafından gerçekleştirilen izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin tek bir birim altında toplanması, bu birimin değerlendirme kültürünün yaygınlaştırılması çalışmalarına öncülük yapması, değerlendirme uygulamalarının başta kalkınma ajansları olmak üzere yerel birimlere genişletilmesi yönünde önerilere yer verilmiştir.

➤ ***“Ön Ulusal Kalkınma Planı Kapsamındaki Ekonomik ve Sosyal Uyum Tedbirlerinin Uygulanmasına Yönelik Merkezi, Bölgesel ve Yerel Düzeylerde Kapasite Geliştirmek için DPT'ye Destek” başlıklı teknik yardım projesi***

Projenin genel amacı, başta DPT olmak üzere ilgili kurumlara Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA) kapsamındaki kaynakların etkin bir şekilde kullanımı için gerekli olan programlama ve uygulama altyapısının geliştirilmesine yönelik teknik destek sağlamaktır. Proje DPT Avrupa Birliği ile İlişkiler Genel Müdürlüğü tarafından koordine edilmiş olup, teknik destek GTZ tarafından sağlanmıştır. Proje, 2006 yılının Kasım ayında başlamış ve 2008 yılının Mayıs ayında tamamlanmıştır. Proje bütçesi 2,5 milyon Avro olup, tamamı AB tarafından sağlanmıştır.

Proje kapsamında; koordinasyon ve yönetim, programlama, uygulama, izleme ve değerlendirme, mali yönetim ve kontrol ile insan kaynaklarının geliştirilmesi alanlarında çalışma raporları hazırlanmıştır. İzleme ve değerlendirmeye ilişkin raporda; IPA ve yapısal fonlar kapsamında, ulusal düzeyde bir izleme ve değerlendirme sistemi ile bilgi sistemi altyapısına yönelik önerilere yer verilmiştir. IPA ile başlayan ve yapısal fon uygulamaları ile devam edecek süreçte DPT'nin izleme ve değerlendirme konusunda merkezi bir rol üstlenmesinin ve tüm

uygulamalara cevap verebilecek ulusal düzeyde ortak bir sistematığın geliştirilmesinin önemi vurgulanmıştır⁷¹.

Ayrıca, DPT tarafından hazırlanan ve BKP'ler için kullanılan izleme sisteminin IPA'daki tüm program otoritelerine yaygınlaştırılması, izleme faaliyetlerinin bu birimler tarafından yürütülmesi, temel göstergelerin ve sistemin genel çerçevesinin DPT tarafından belirlenmesi ile program değerlendirmesinin ulusal düzeyde DPT bünyesinde gerçekleştirilmesi öngörülmektedir.

Proje faaliyetlerinin tamamlanmasını müteakip, DPT'nin Stratejik Çerçeve Belgesi (SÇB) düzeyindeki koordinasyon rolü çerçevesinde, tüm Operasyonel Programlar için ortak bir izleme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması için çalışmalar Eylül 2008 itibarıyla başlatılmıştır. Kurulması planlanan sistemle; proje, operasyonel program ve SÇB düzeyinde izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin tek bir sistem üzerinden gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Sistem dört program otoritesi bakanlık⁷² tarafından ortak olarak geliştirilecek, kullanılacak ve güncellenecektir. Bu aynı zamanda SÇB düzeyinde izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sağlıklı ve etkin olarak gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

➤ ***“Kamu Yatırımları için Ulusal İzleme Sistemi” başlıklı GTZ Projesi***

GTZ projesinin amacı DPT ve pilot kuruluşlar (Devlet Su İşleri, İller Bankası ve Karayolları Genel Müdürlüğü) ile yakın işbirliği içinde izleme ve değerlendirme faaliyetlerine sistematik veri akışını sağlayabilen bir yönetim bilgi sisteminin tasarımı ve kurulmasıdır. Bunun yanında, DPT ve pilot kuruluşlar tarafından kullanılan sistemler ile AB'deki güncel sistemlerin karşılaştırılması, yeni sistemin geliştirilmesi için gerekli olan bilgi teknolojileri altyapısı hakkında tavsiyelerin sunulması ve sistemin kullanımı ve işletilmesi için eğitim çalışmalarının tasarımı ve desteklenmesi diğer faaliyetlerdir.

Projenin toplam bütçesi 250 bin Avro olup, tamamı GTZ tarafından karşılanmaktadır. DPT'nin ilgili sektör uzmanları ve merkezi kurumların

⁷¹ Wella, 2006

⁷² Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

temsilcilerinin katılımı ile koordine edilen proje çerçevesinde bir başlangıç raporu hazırlanmış olup, proje faaliyetleri devam etmektedir.

➤ ***“Kalkınma Programları için İzleme ve Değerlendirme” başlıklı Dünya Bankası Projesi***

Proje GTZ Projesinin devamı ve tamamlayıcısı niteliğindedir. Bu proje kalkınma programlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi için DPT’de kurumsal bir mekanizma oluşturulması ve DPT ile pilot kurumlara (Ulaştırma Bakanlığı ile Çevre ve Orman Bakanlığı) bu konuda eğitim sağlanmasıdır. Bilgi paylaşımı yoluyla kamu kaynaklarının kullanımında hesap verebilirlik ve şeffaflığın artırılmasına yönelik faaliyetleri içeren proje 14 Nisan 2007 tarihinde başlamış olup toplam süresi 24 aydır. Proje bütçesi 305 bin ABD Doları olup tamamı DB tarafından karşılanmaktadır. Projenin ilk yılında mevcut durumun tespitine yönelik faaliyetler tamamlanmış olup, projeye ilişkin eğitim çalıştayı Mayıs 2009’da gerçekleştirilecektir.

Yapılan incelemeler sonucunda, başta AB ve DB program ve projelerinde olmak üzere izleme sistemlerinin kullanıldığı ve edinilen tecrübeler ışığında kamu projeleri için de kapsamlı bir izleme sisteminin geliştirilmesi yönünde çalışmalar başlatıldığı görülmektedir.

2.3.3 Türkiye’de etkililik değerlendirmesi ihtiyacı

Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek için Destek Programı (SIGMA) kapsamında yürütülen “Karar Alma Süreçlerinde Bakanlıkların Rolü”⁷³ başlıklı çalışmada izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin kamu yönetimi içindeki önemine vurgu yapılarak, uygulama sonrası etkililik değerlendirme faaliyetlerinin uygulama öncesi maliyet etkinlik ve etki analizleri kadar önemli olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada, incelenen Avrupa ülkelerinde etkililik değerlendirmesi uygulamalarının ve bu alandaki tanımlı mevzuatın sınırlı olduğu belirtilmektedir. (Bknz. Tablo 2.4.)

⁷³ SIGMA: 2006: 37

Tablo 2.4. Bakanlıkların Uygulama Sonrası Etkililik Değerlendirmeleri

Ülke	Bakanlıklardaki uygulama sonrası etkililik değerlendirmesi	Tanımlı mevzuat
Arnavutluk	Bazı durumlarda	Var
Çek Cumhuriyeti	Yok	Yok
Estonya	Bazı durumlarda	Yok
Hırvatistan	Bazı durumlarda	-
Macaristan	Bazı durumlarda	Var
Makedonya	Ender	Yok
Polonya	Bazı durumlarda	Yok
Sırbistan	Bazı durumlarda	Var

Kaynak: SIGMA, 2006: 32

Çalışma kapsamında yapılan incelemeler ve literatür taraması neticesinde, Türkiye’de de benzer bir durumun söz konusu olduğu görülmektedir. Nitekim, Türkiye’de yatırım kararlarının alınması amacıyla uygulama öncesi değerlendirme ve fizibilite kültürü bulunmakla birlikte⁷⁴, düzenli ve sistematik izleme ile projelerin tamamlanmasının ardından yapılabilecek etkinlik, etkililik ve etki değerlendirme uygulamaları sınırlı kalmıştır. Türkiye’deki PDY ile diğer dünya uygulamaları karşılaştırıldığında, uygulama sonrası değerlendirme aşamasındaki eksiklik açık bir şekilde görülmektedir⁷⁵.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (BYKP), “Kamu Yatırımlarının Planlanması ve Uygulanmasında Etkinlik Özel İhtisas Komisyonu” raporunda⁷⁶ bu eksiklik dile getirilirken, proje bazlı “edinilen tecrübelerin” takip eden planlama dönemine yansıtılamadığı ve yatırımların bölgelere olan katkılarının ölçülemediği vurgulanmıştır. Projeler için uygulama sonrası değerlendirme yapılması yönündeki ihtiyaca dikkat çeken söz konusu rapor, bu kapsamda Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulunca yapılan performans denetimlerinin proje bazında yapılabilir hale getirilmesini ve sonuçların takip eden planlama dönemlerine yansıtılmasını önermektedir. Esasında etkililik ve etki değerlendirmelerinin faaliyetlerine ilişkin bir eksikliğin tespit edilmesine rağmen, raporda çözüm olarak performans denetiminin

⁷⁴ Ayanoğlu ve ark., 1996

⁷⁵ Yılmaz ve Akça, 2002: 389

⁷⁶ DPT, 2001: 57

sunulması değerlendirme kültürünün Türkiye’de henüz gelişmediği gösteren diğer bir örnektir.

Bu çerçevede, etkililik değerlendirmesinin Türkiye’deki PDY’ye dahil edilebilmesi için öncelikle değerlendirme kültürünün kamu uygulamalarında yaygınlaşabilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamalarının yaygınlaşması ve performans kültürünün oluşmasına bağlı olarak değerlendirme yaklaşımlarının gelişim göstereceği tahmin edilmektedir. Gelişim sürecinin en iyi şekilde yönetilebilmesi de bu konulara ilişkin sistemlerin oluşturulması, yönlendirici kılavuz dokümanların üretilmesi ile kurumsal ve yasal düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır.

Ancak, değerlendirme faaliyetlerinin başlangıç aşamasında, direnç ve tereddütlerle karşılaşılması kuvvetle muhtemeldir. Bu durum yalnızca Türkiye’de değil tüm dünyada yürütülen uygulamalar için geçerlidir. UNESCO, Birleşmiş Milletler uygulamaları için değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini istemeyen kurumların sunduğu 62 gerekçeyi derlemiştir⁷⁷. “Bizim projemiz daha farklı”, “çok maliyetli olur”, “yeterli zamanımız yok”, bu gerekçelerden bazılarıdır. BKP’ler kapsamında yürütülen izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde de benzer tepkiler alınmıştır.

Mevcut duruma ilişkin yapılan bu tespitlerin yanında yerel yönetimlere yetki devri ve AB’ye üyelik sürecine bağlı olarak Türkiye’de etkililik değerlendirmesine yönelik ihtiyacın ortaya çıkacağı anlaşılmaktadır.

Kamu yönetimi reformu çerçevesinde yürürlüğe konan çeşitli düzenlemeler ile merkezi idarelerin yürüttüğü birçok işlevin yerele devredilme süreci başlamıştır. Halen devam etmekte olan bu süreçte merkezi idarenin sistematik izleme, değerlendirme ve denetim sistemlerini geliştirmesi ve yerelin hem mali, hem de teknik altyapısının iyileştirilmesi gerekmektedir. Ancak, Türkiye’deki izleme ve değerlendirme faaliyetleri, denetim faaliyetleri kadar kurumsallaşmış ve yasal düzenlemeler ile desteklenmiş durumda değildir. Bu nedenle, etkililik değerlendirmesi faaliyetlerinin aşamalı olarak merkezi düzeyden yerele

⁷⁷ UNESCO, (çevrimiçi), http://www.unesco.org/ios/eng/evaluation/tools/outil_11e.htm, 27.03.2008.

yaygınlaştırılması, bir yandan merkezi idarenin yerel uygulamalar üzerindeki kontrol işlevini güçlendirecek diğer yandan da yerel birimlerin öğrenme sürecine katkı sağlayacaktır.

Diğer yandan, AB'ye üyelik sürecinde Türkiye'ye farklı programlar kapsamında ayrılan kaynakların kullanılabilmesi için sistematik izleme ve değerlendirme altyapısının oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla, 2004-2006 döneminde yürütülen program ve projeler kapsamında izleme ve değerlendirme faaliyetleri için çeşitli yapılar oluşturulmuştur. Çoğunlukla program düzeyinde izleme ve değerlendirme faaliyetlerini kapsayan bu yapılanmada, proje düzeyindeki izleme faaliyetleri için kurumlar kendi ihtiyaçları doğrultusunda sistemler geliştirmiştir. DPT de bu kapsamda, BKP'lerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla bir sistem geliştirmiş ve buradan edinilen tecrübeleri kamu uygulamalarına yansıtmaya başlamıştır. Bununla birlikte, 2007-2013 dönemi için izleme ve değerlendirme yapıları IPA Uygulama Tüzüğü çerçevesinde oluşturulmaya başlanmıştır.

Diğer yandan, Bölgesel Politika ve Yapısal Araçlarının Koordinasyonu başlıklı 22. Fasılda ele alınan konular ve yapılan müzakereler, yapısal fon uygulamalarında izleme ve değerlendirme sisteminin önemli bir gereklilik olduğunu ortaya koyarken, Türkiye'deki mevcut durumun gözden geçirilmesini ve bu yönde girişimlerin başlatılmasını sağlamıştır. AB'deki uygulamaların paralelinde kamu yatırımları için izleme ve değerlendirme sistemleri bölgesel gelişmeye ilişkin fasıl kapsamında ele alınmıştır. Bu değerlendirme aynı zamanda, merkezi, bölgesel ve yerel düzeylerde uygulanan tüm kamu program ve projelerine ilişkin kapsamlı ve yaygın bir sistemin geliştirilmesine yönelik ihtiyacı ortaya koymaktadır. Bu durum, yapısal fonlara geçiş sürecinde, Türkiye'nin hem AB fonları ve hem de ulusal kaynaklarla desteklenen program ve projeler için kapsamlı bir izleme ve değerlendirme sisteminin geliştirmesi yönünde hissedilecek ihtiyacın giderek artacağını ortaya koymaktadır.

Sistematik değerlendirme altyapısına yönelik belirtilen iki farklı ihtiyacın kapsamları arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Birincisinde değerlendirme faaliyetlerinden merkezi, bölgesel ve yerel düzeylerdeki karar alma süreçlerini

destekleyen pratik çıkarımlar üretmesi beklenirken, ikincisinde plan ve programlara ilişkin genel gidişatın takibine odaklanılmaktadır. Dolayısıyla, etkililik değerlendirmesi için geliştirilecek sistemde her iki ihtiyacın da karşılanmasına dikkat edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Türkiye’deki izleme ve değerlendirme uygulamaları ile etkililik değerlendirmesine yönelik ihtiyaç ele alındıktan sonra, İtalya ve JICA örneklerine benzer bir sistemin Türkiye’de kamu yatırımları için oluşturulması yönünde güçlü ve zayıf yönler tespit edilmiş olup, elde edilen sonuçlar Tablo 2.5’te özetlenmektedir.

Tablo 2.5. Türkiye’de Mevcut Sisteminin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Zayıf Yönler	Güçlü Yönler
– Sistematik bir izleme altyapısının eksikliği, izleme faaliyetlerinin sadece büyük ölçekli projeler için yapılması – Bilgi sistemleri altyapısının yeterli olmaması, raporlamaların yazılı olarak yapılması – Toplanan verilerin analiz edilebilir ve tutarlı olmaması – Proje ve program düzeyinde değerlendirme sisteminin bulunmaması – Mevcut durum, hedef göstergeleri ile performans göstergelerinin belirlenmemesi, düzenli olarak veri toplanmaması – İzleme ve uygulama sonrası değerlendirme raporlarında standart bir yaklaşımın kullanılmaması – Mevcut raporların düzenli olarak alınamaması – Saha ziyareti, yerinde inceleme ve uygulama sonrası değerlendirmenin yeterince yapılamaması – Mevcut izleme ve değerlendirme altyapısının sonuç odaklı olmaması – Kuruluşları yönlendirecek, standartları belirleyecek kılavuzların yeterli olmaması – Fizibilite etütlerinin kalitesiz ve yetersiz olması ve veri analizine imkan tanımaması	– Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme konularında kaydedilen ilerlemeler – Uluslararası kuruluşlarla yürütülen projeler ve işbirlikleri – Dış kaynaklı kredi ve hibe programlarında edinilen tecrübeler – Kurumlardaki bilgi teknolojisi donanımının yeterli olması ve altyapının izleme sistemlerinde kullanılıyor olması – Kamu Yatırımları Proje Bilgi Sistemi, AB - Türkiye Mali İşbirliği Bölgesel Kalkınma Programları, KÖYDES ve İl Koordinasyon ve İzleme Sistemi uygulamalarında edinilen tecrübeler – Ön değerlendirme alanındaki uygulama tecrübesi – Gelişmiş mali izleme deneyimi – Temel sektörler itibarıyla projelere ilişkin genel, ödenek, harcama ve zamanlama bilgilerinin tutuluyor olması

Kaynak: Bruch at al, 2007: Annex 8-4

2.4 Bölüm Değerlendirmesi

Bu bölümde öncelikle JICA ve UVER tarafından yürütülen etkililik değerlendirmesi uygulamaları ele alınmış ve bu uygulamalardan yapılan çıkarımlar ortaya konulmuştur. Daha sonra, Türkiye’deki mevcut izleme ve değerlendirme altyapısı incelenerek, etkililik değerlendirmesine duyulan ihtiyaç ve bu kapsamda geliştirilecek sisteme yönelik güçlü ve zayıf yönler ele alınmıştır.

JICA ve UVER tarafından yürütülen etkililik değerlendirmesi organizasyonu ve yöntemlerine ilişkin benzerlikler ve farklılıklar, Türkiye’de benzer bir sistemin geliştirilmesi için yol gösterici niteliktedir.

Her iki örnekte de sistem merkezi düzeyde güçlü bir birim tarafından yürütülmektedir. Değerlendirme standartlarının belirlenmesi ve değerlendirme uygulamalarının yaygınlaştırılması görevlerinin yanında, bu birimler değerlendirme faaliyetlerine farklı düzeylerde katılım sağlamaktadırlar. Bununla birlikte, geliştirilen sistemler, etkililik değerlendirmelerinin proje uygulamasına en yakın birim tarafından yürütülecek şekilde, merkezi olmayan bir yapıda tasarlanmıştır. JICA bu yapıyı uygulama birimleri bünyesinde değerlendirme şefleri görevlendirerek kurarken, İtalya’da yerel değerlendirme birimleri ve ulusal değerlendirme ağı ile oluşturulmuştur.

Örnekler arasındaki diğer bir benzerlik ise her iki uygulamada da OECD tarafından geliştirilen beş değerlendirme kriterinin tüm değerlendirme faaliyetlerinde kullanılması ve etkililik derlendirilmesinde özellikle etkinlik ve etkililik kriterlerine yoğunlaşılmasıdır.

Değerlendirme faaliyetleri için sağlam bir izleme altyapısı oluşturulması ve izleme verilerinin değerlendirme için sistematik bir şekilde kullanılması her iki uygulamanın ortak bir özelliğidir. Türkiye’de izleme sistemleri henüz geliştirilme aşamasındadır. Bu sistemlerin tasarımında etkililik değerlendirmesinin yürütülmesine girdi sağlayacak performans göstergeleri ve mevcut durum verileri gibi hususlara yer verilmesi etkililik değerlendirmelerinin veri altyapısını güçlendirecektir.

JICA ve UVER nicel ve nitel değerlendirme yöntemlerini birlikte kullanmaktadır. Performans göstergeleri, doküman incelemesi ve derecelendirme

sistemleri etkililik değerlendirmesi örneklerinin ortak araçlarıdır. Bunların yanında UVER saha ziyaretleri ve yönetim anketlerini, JICA ise değerlendirme tablolarını kullanarak etkililik değerlendirmelerinin kalitesini artırmaktadır.

Bununla birlikte yapılan incelemeler sonucunda uluslararası kuruluşların değerlendirme literatürüne önemli katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirilen değerlendirme faaliyetlerinin temel motivasyonunun uluslararası proje uygulamaları olduğu görülmektedir. Bu bakış açısı ile Türkiye’deki proje yönetim süreçleri incelendiğinde benzer bir dönüşümün yaşanacağı öngörülmektedir.

Etkililik değerlendirmesi örneklerini ışığında Türkiye’deki mevcut altyapı ele alındığında, Türkiye’de izleme faaliyetleri konusunda kaydedilen ilerlemelere rağmen değerlendirme konusunda dünya uygulamalarının oldukça gerisinde kaldığı görülmektedir. Etkililik değerlendirmesinin Türkiye’deki PDY dahil edilebilmesi için öncelikle gerekli yasal ve kurumsal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, kılavuz dokümanların hazırlanması ve örnek uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

3 ÖRNEK UYGULAMA: SAMSUN, KASTAMONU VE ERZURUM DÜZEY 2 BÖLGELERİ KALKINMA PROGRAMI

Etkililik değerlendirmesinin genel çerçevesi ve uygulama örnekleri ele alındıktan ve Türkiye’de etkililik değerlendirmesine duyulan ihtiyaç ortaya konulduktan sonra bu bölümde örnek bir etkililik değerlendirmesi gerçekleştirilecektir. Bu kapsamda, öncelikle etkililik değerlendirmesinin bölgesel kalkınma programları ve projeleri için önemi açıklandıktan sonra, genel hatlarıyla BKP’lerin amaçları ve geline aşamasına değinilecektir. Daha sonra, değerlendirmenin kapsamı ve yöntemi açıklandıktan sonra bölüm, değerlendirme sonuçları, geribildirimler ve edinilen tecrübeler ile tamamlanacaktır.

Bölgesel kalkınma politikalarının, dinamik bir yapı içerisinde, değişen şartlara göre yeniden ele alınabilmesi için yürütülen faaliyetlerin etkinliği, etkililiği ve etkilerinin tespit edilmesi ve uygulamanın tüm aşamalarında değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi gerekir⁷⁸. Bölgesel düzeyde değerlendirme faaliyetlerinin sürekliliği, bölgesel kalkınma politikalarının ortaya çıkmasına neden olan sorun, ihtiyaç ya da potansiyeller ile bunların karşılanması için ortaya konulan hedeflerin yakından izlenmesini sağlayacaktır.

Bu çerçevede, bölgesel kalkınma politikaları kapsamında uygulanan program ve projeler için saha çalışmalarını da içeren uygulama sonrası değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi, bölgede oluşturulan değişimin tespitine ve politikaların yeniden gözden geçirilmesine katkı sağlayacaktır. Bölgedeki değişim, aşağıdan-yukarıya ya da yukarıdan-aşağıya değerlendirme yöntemleri kullanılarak ölçülebilir.

Yukarıdan-aşağıya değerlendirme, bölgesel bazda değişimin etkilerinin analizine imkan tanır ve makro düzeyde önemli sonuçlar üretir. Ancak, bölge içindeki değişimlerin daha iyi anlaşılması, uygulanan araçların etkinliği ve etkililiğinin tespiti, nihai faydalanıcılara yönelik ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerin analizi projeler bazında yapılacak aşağıdan-yukarıya etkililik değerlendirmeleri ile anlaşılabilir.

⁷⁸ Nared and Ravbar, 2003: 57

Bu çerçevede, bölgesel kalkınma projelerinin etkililiğinin değerlendirmesine yönelik ihtiyacı belirleyen hususlar aşağıda sıralanmıştır:

- Projelerinin ilgililik ve uygunluk durumundaki değişimlerin tespiti
- Projelerin genel amaçları doğrultusunda ilgili plan ve programların uygulamasına sağladığı katkıların ölçülebilmesi
- Projenin etkililiğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen uygulamaların ve diğer faktörlerin tespit edilmesi
- Program kapsamında tüm projeler için olmasa da belirli kriterler uygulanarak seçilen projelere ilişkin faaliyetlerin yerinde doğrulanabilmesi
- Projelerin hedef grupları üzerinde oluşturduğu olumlu ve olumsuz etkilerin tespit edilebilmesi
- Projelerin uygulayıcı birimlerin kurumsal gelişimine katkısının ölçülebilmesi

Bu gereklilikler, BKP’ler kapsamında yürütülen hibe projelerinde çok daha açık bir şekilde hissedilmiştir. Hibe projelerinin seçimi (ön değerlendirmesi) uygulama sahasına gidilmeden merkezden yapılmakta ve uygunluluk, ilgililik ve maliyet etkinlik gibi kriterler kullanılarak başvuru sahiplerinin esas alınarak yapılmaktadır. Proje seçimine yönelik değerlendirmelerde, proje bütçesi ve faaliyetleri de projenin özel şartları dikkate alınarak detaylı olarak incelenememektedir.

Bu nedenle projeler, barındırdıkları risklerin detaylı analizi yapılmadan uygulamaya konulmaktadır. Ön Ulusal Kalkınma Planı (ÖUKP) çerçevesinde uygulamaya konulan BKP’ler için geliştirilen izleme ve değerlendirme sistemiyle bu risklerin zamanında algılanması ve yönetimi sağlanmıştır.

3.1 AB - Türkiye Eş Finansmanlı Bölgesel Kalkınma Programları

Küreselleşmenin de etkisi ile bölgesel kalkınmaya yönelik uygulamalarda daha fazla değişkenin ve aktörün sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Bölgesel kalkınma, bölgesel programların bir kombinasyonu olarak uygulanmakta olup, proje yönetimi bu çerçevede belirlenen hedeflere ulaşmada büyük öneme sahiptir⁷⁹. PDY

⁷⁹ Partanen at al, 2003: 7

ve MÇY, bölgesel kalkınma uygulamalarının çok değişkenli ve çok aktörlü süreçlerinin olabildiğince sistematik bir yöntemle ele alınmasını sağlamaktadır. Buna karşın; Türkiye’de kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının yerel sorun ve ihtiyaçlara dönük tanımlı ve nitelikli proje üretme ve uygulama kapasitesi sınırlıdır. Bu sorun yerele indikçe daha da belirginleşmekte ve kaynakların verimli kullanılmamasına yol açmaktadır.

ÖUKP ve Dokuzuncu Kalkınma Planı bu sorunun çözümü yönünde yenilikçi bir yaklaşım benimsemiştir. Bu yeni yaklaşım ile bölgesel kalkınma politikaları operasyonel araçlarla ve kurumsal yapılarla desteklenmiştir. BKP’ler⁸⁰; yeni dönemde bölge planlarının yanında mali kaynağı ayrılmış ve yerel uygulama birimleri ile desteklenmiş operasyonel programlar şeklinde DPT tarafından tasarlanmış örnek uygulamalardır. BKP’ler, yukarıdan aşağıya planlama yaklaşımı yerine, toplumun tüm kesimlerinin katılımına imkan tanıyan aşağıdan yukarıya yaklaşım ile hayata geçirilmiştir. Bu yaklaşım ile mahalli idareler, sivil toplum kuruluşları ve yerel girişimciler hazırladıkları ve uyguladıkları projeler ile sürece aktif bir katılım sağlarken, projelerden doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilenen bölge halkı da sürecin en önemli aktörü haline gelmiştir.

BKP’ler, ÖUKP’nin ilk üç gelişme eksenini⁸¹ doğrultusunda; KOBİ’ler, yerel kalkınma girişimleri ve küçük ölçekli altyapıların desteklenmesi öncelik alanları ile hibe programları şeklinde uygulamaya konulmuştur. Bu çerçevede BKP’ler, bir yandan az gelişmiş bölgelerde yeni istihdam imkanlarının oluşturulması ve rekabet edebilirliğin artırılması yoluyla bölgeler arası sosyo-ekonomik gelişmişlik farklılıklarının azaltılmasına katkı sağlarken; diğer yandan merkezi ve bölgesel düzeyde proje yönetim kapasitesini geliştirmektedir.

DPT koordinasyonunda yürütülen bu hibe programlarında teklif çağrısı mekanizması kullanılmıştır. Bu mekanizma bölgesel sorunların çözümü, ihtiyaçların

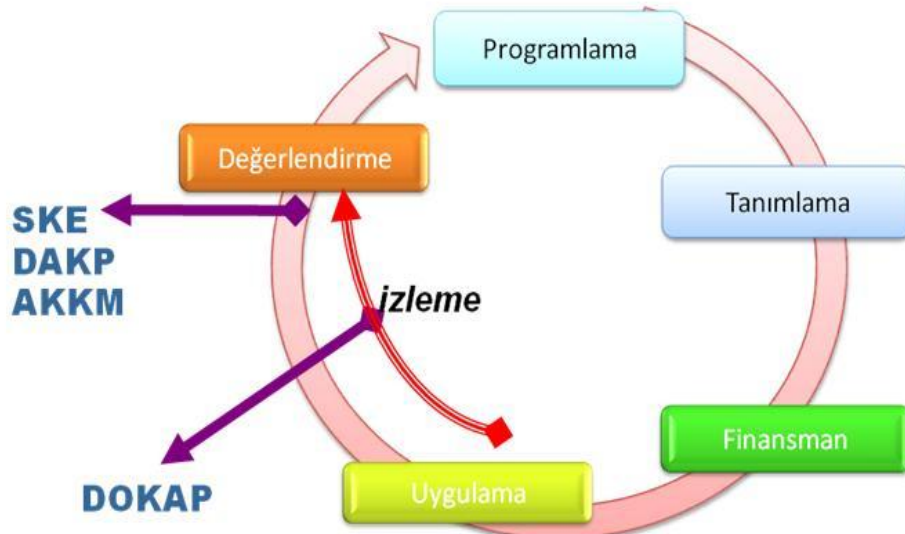
⁸⁰ BKP’ler, ÖUKP’nin (2004-2006) dördüncü gelişme eksenini olan “bölgelerin ekonomik gücünün artırılması, bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının azaltılması ve kırsal kalkınmanın hızlandırılması” çerçevesinde 12 öncelikli düzey 2 bölgesinde uygulanmıştır. Dokuz düzey 2 bölgesinde uygulanan programlar DPT tarafından koordine edilirken, GAP Bölgesindeki uygulamalar GAP Bölge Kalkınma İdaresi tarafından koordine edilmektedir.

⁸¹ (a) İşletmelerin rekabet gücünün artırılması, (b) insan kaynaklarını geliştirilmesi ve istihdamın artırılması ile (c) altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi ve çevrenin korunması

karşılanması ya da potansiyellerin değerlendirilmesine yönelik girişimlerin proje karşılığında hibe ile desteklenmesini sağlamıştır. Hibe desteğinin rekabetçi bir ortamda kullanılması, hazırlanan proje sayısı ve kalitesini artırmıştır.

Ayrıca, bölgesel öncelikli projeler için sağlanan hibe desteğinden yararlanan aktörler, aynı zamanda kendileri için de öncelikli olan projelere eş finansmanları ile katkı sağlamıştır. Yerel katılımı ve sahiplenmeyi üst düzeyde tutan bu mekanizma yerelde proje hazırlama ve uygulama kapasitesinin oluşumuna da ivme kazandırmıştır. Hibe programları daha geniş kapsamlı ulusal, bölgesel ya da sektörel programların bir uygulama aracı olarak tasarlanması nedeniyle, sağlanan hibe desteğin üst ölçekli politika ve tedbirlere katkısının değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Hibe türünde destek ayrıca, hem proje hem de program düzeyinde hesap verebilirliği gerektirir.

Şekil 3.1. BKP’lerde Geline Aşama



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Bu nedenle de hibe programlarının üzerinde sürekli bir izleme, değerlendirme ve denetim baskısı oluşmuştur. Ortaya çıkan bu ihtiyaçlara paralel olarak, BKP’ler proje hazırlama ve uygulama kapasitesine yaptığı katkılar kadar, izleme ve değerlendirme pratiğinin ve kültürünün gelişmesine de katkı sağlamıştır. DPT, program ve projeleri izlenmesi ve değerlendirmesi için ortak bir sistematik geliştirerek bu ihtiyacı karşılamıştır. Şekil 3.1’de görüldüğü gibi, halen devam eden

programlar için izleme faaliyetleri sürdürülürken tamamlanan programlarda değerlendirme aşamasına geçilmiştir. Değerlendirme faaliyetleri kapsamında öncelikle, uygulama sürecinin etkinliğinin ölçülmesi amacıyla proje düzeyinde bir ara değerlendirme anketi uygulanmıştır. Bununla birlikte özellikle küçük ölçekli altyapı projelerinde, uygulama sonrası ve etki değerlendirmesi öncesi etkililik değerlendirmesi ihtiyacı oluşmuştur. Çünkü, altyapı projelerinde uygulama sürecinde ara çıktılar üretilmemekte ve üretilen çıktı ve sonuçlar ancak uygulama tamamlandıktan sonra ölçülebilmektedir.

Tablo 3.1. BKP’lerin Kapsamı, Bütçesi ve Proje Sayıları

Program	Uygulama Alanı		Bütçe (Milyon Avro)			Proje sayıları	
	Düzyey 2 Sayısı	İl sayısı	AB Katkısı	Türkiye Katkısı	Toplam	Başvuru	İmzalanan sözleşme
DAKP	1	4	45,00	-	45,00	716	309
SKE	3	10	40,00	12,33	52,33	1.050	396
AKKM	4	13	70,00	20,67	90,67	1.680	510
DOKAP	1	6	18,00	6,00	24,00	1.618	213
Toplam	9	33	173,00	39,00	212,00	5.064	1.428

Kaynak: DPT, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü

Tablo 3.1’de belirtildiği gibi; DAKP⁸²; SKE⁸³, AKKM⁸⁴ ve DOKAP⁸⁵ için 39 milyon Avro’su Türkiye katkısı olmak üzere toplam 212 milyon Avro hibe kaynak, 13 teklif çağrısı ile kullanılmıştır. Bu çağrılara karşılık yapılan toplam 5.064 proje başvurusu objektif kriterler kullanılarak değerlendirmeye tabi tutulmuş olup, ayrılan hibe kaynağın yaklaşık % 98’i başarılı bulunan 1.428 proje ile sözleşmeye bağlanmıştır.

3.2 Örnek Uygulamanın Kapsamı

BKP’ler kapsamında yürütülen projelerin tamamlanma dönemleri ve konuları dikkate alınarak örnek uygulama için SKE kapsamındaki küçük ölçekli altyapı hibe

⁸² Bitlis, Hakkari, Muş ve Van illerinde uygulanmıştır.

⁸³ Amasya, Bayburt, Çankırı, Çorum, Erzincan, Erzurum, Kastamonu, Samsun, Sinop ve Tokat illerinde uygulanmıştır.

⁸⁴ Ağrı, Ardahan, Bingöl, Elazığ, Iğdır, Karaman, Kars, Kayseri, Konya, Malatya, Sivas, Tunceli ve Yozgat illerinde uygulanmaktadır.

⁸⁵ Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illerinde uygulanmaktadır.

programı tercih edilmiştir. Altyapı projelerinin yanında KOBİ ve yerel kalkınma girişimleri projeleri de program kapsamında desteklenmektedir. Ancak, küçük ölçekli altyapı projelerinin değerlendirme için tercih edilmesinin nedeni, kamu yatırım projeleri için çıkarım sağlama potansiyellerinin olması ve projelerin yatırım programındaki farklı sektörleri temsil etmesidir.

3.2.1 SKE Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı

Program, 2003 yılı Mali İşbirliği Programlaması kapsamında AK ve Türk Hükümeti tarafından onaylanmış olup, programın bütçesi; 40 milyon Avro'su AB desteği, 12,33 milyon Avro'su ulusal katkı olmak üzere toplam 52,33 milyon Avro'dur. Programın amacı, uygulandığı Düzey 2 Bölgelerinde; yerel kalkınma girişimlerinin, KOBİ'lerin, küçük ölçekli altyapının desteklenmesi ve program uygulamasını destekleyecek teknik yardım hizmetinin uygulamaya konulmasıdır⁸⁶.

Programın orijinal tasarımında, Kasım 2005 itibarıyla başarılı bulunan projelerle sözleşmelerin imzalanması ve Kasım 2006 itibarıyla hibe projesi uygulamalarının tamamlanması öngörülmüştür. BKP'ler için pilot uygulama niteliğini taşıyan programın, programlama ve proje değerlendirme aşamalarında yaşanan gecikmeler nedeniyle, sözleşmelerin imzalanması için son tarihi 31 Mayıs 2006'ya ve uygulamalar için son tarih ise 30 Kasım 2007'ye ertelenmiştir.

Tablo 3.2. Öncelik Alanları İtibarıyla Bütçe Miktarı ve Proje Sayıları

Öncelik Alanı	Bütçe (Milyon Avro)	Proje Teklifi Sayısı	Başarılı Proje Sayısı
Yerel Kalkınma Girişimleri	9,86	411	147
KOBİ'ler	14,80	376	204
Küçük Ölçekli Altyapı	24,67	263	45
Teknik Yardım ⁸⁷	3,00	-	-
TOPLAM	52,33	1.050	396

Kaynak: DPT İzleme Bilgi Sistemi, 30.04.2008

⁸⁶ DPT, 2007c: 27

⁸⁷ Teknik yardım öncelik alanı programın etkin bir şekilde yürütülmesi için tasarlanmış olup, bu öncelik alanı kapsamında proje desteği sağlanmamıştır.

Program kapsamındaki üç öncelik alanı için teklif çağrıları 4 Mayıs 2005 tarihinde ilan edilmiş olup, toplam 1050 proje teklifi alınmıştır. Değerlendirme süreci sonucunda; 147 yerel kalkınma girişimleri, 204 KOBİ ve 45 küçük ölçekli altyapı olmak üzere toplam 396 proje hibe almaya hak kazanmıştır. (Bknz. Tablo 3.2) Böylelikle, teklif çağrıları için ayrılan 49,33 milyon Avro'nun % 98'ine karşılık gelen 48,27 milyon Avro başarılı bulunan projelere ayrılmıştır.

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi; uygulamaya geçen 396 hibe projesinden 371'i başarıyla tamamlanmış olup, 23 projeye⁸⁸ ait sözleşmeler, yapılan incelemeler sonucunda Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB) tarafından iptal edilmiştir.

Tablo 3.3. Bölgeler İtibarıyla Hibe Miktarı ve Proje Sayıları

Bölge	Proje sayısı	Toplam Hibe (milyon Avro)	Toplam bütçe (milyon avro)	İptal Edilen proje sayısı	Tamamlanan proje sayısı
Samsun	193	23,06	34,97	13	180
Kastamonu	84	13,36	17,76	7	77
Erzurum	119	11,85	16,99	3	116
TOPLAM	396	48,27	69,72 ⁸⁹	23	373

Kaynak: DPT İzleme Bilgi Sistemi, 30.04.2008

SKE pilot bir uygulama olmanın getirdiği sorumlulukları kapsamında, program yönetiminin tüm aşamalarında rehberler, kılavuz doküman ve yöntemler üretmiştir. Bu çıktıların yanında süreç içinde elde edilen bilgi ve tecrübeler çeşitli organizasyonlarla diğer BKP'lere ve kalkınma ajansı uygulamalarına aktarılmıştır.

3.2.2 Küçük ölçekli altyapı hibe programı

Küçük ölçekli altyapı hibe programının genel hedefi yaşam koşullarını iyileştiren ve özel yatırımları kolaylaştıran altyapı projelerini destekleyerek hedef bölgelerde ekonomik ve sosyal kalkınmayı teşvik etmektir⁹⁰. Ticaret, ulaşım, çevre, turizm ve sosyal altyapı ile kamu sağlığı konularındaki projelere azami % 90 oranında hibe desteği sağlanması öngörülmüştür. Proje başına sağlanabilecek asgari

⁸⁸ 22 KOBİ ve 1 Yerel Kalkınma Girişimleri projesi iptal edilmiş olup, değerlendirme kapsamında olan Küçük Ölçekli Altyapı projelerinden herhangi biri iptal edilmemiştir.

⁸⁹ 48,27 Milyon Avro AB ve Türkiye Cumhuriyetinden sağlanan hibe kaynağı ile 21,45 Milyon Avro Hibe faydalanıcılarının öz kaynağından oluşmaktadır.

⁹⁰ DPT, 2005: 4

hibe miktarı 90 bin Avro ve azami hibe miktarı 1,8 milyon Avro olarak, azami proje bütçesi de 2 milyon Avro olarak belirlenmiştir.

Teklif çağrılarına, yaklaşık 150 milyon Avro bütçesi olan 263 proje başvurusu yapılmıştır. Bu öncelik alanına ayrılan 24,67 milyon Avro'nun %99'u 45 proje ile sözleşmeye bağlanmıştır. Projelerin bölgeler, hibe faydalanıcısının yasal statüsü, uygulama alanı ve proje konusuna göre dağılımları Tablo 3.4'te sunulmuştur.

Tablo 3.4. Küçük Ölçekli Altyapı Projelerinin Dağılımı

Bölge	Hibe Faydalanıcısı				Uygulama Alanı		Proje Konusu					Toplam
	Belediye	Birlik	İl özel idaresi	Muhtarlık	Kentsel	Kırsal	Ticaret	Turizm	Çevre	Ulaştırma	Sosyal Altyapı	
Samsun	6	5	5	3	8	6	0	1	10	1	2	19
Kastamonu	7	0	4	1	9	3	3	3	5	0	1	12
Erzurum	6	4	1	3	9	10	3	1	12	1	2	14
Toplam	19	9	10	7	26	19	6	5	27	2	5	45

Kaynak: DPT İzleme Bilgi Sistemi, 30.04.2008

Buna göre en çok altyapı projesi uygulanan bölge 19 proje ile Samsun bölgesi olmuştur. Samsun bölgesini 14 projeye Erzurum ve 12 projeye Kastamonu bölgesi takip etmektedir. Programda 19 proje ile belediyeler ve 10 proje ile il özel idareleri öne çıkmıştır. Diğer yandan 26 proje kentsel nitelikte iken, 19 proje kırsal altyapı niteliği taşımaktadır. Başarılı bulunan projelerin yarısından fazlası başta kanalizasyon ve içme suyu şebekeleri olmak üzere çevre altyapısının iyileştirilmesine odaklanmıştır. Bu kapsamda, etkililik değerlendirmesine ilişkin yöntem, analiz sonuçları, geribildirimler ve edinilen tecrübeler aşağıda incelenerek bölüm değerlendirmesi ile birlikte etkililik değerlendirmesine ilişkin önerilere yönelik çıkarımlar ortaya konulacaktır.

3.3 Örnek Uygulamanın Amacı ve Kullanılan Yöntem

Bu çalışma kapsamında yürütülen değerlendirme faaliyetlerinin amacı, uygulaması tamamlanan projelerin etkililik düzeylerinin ölçülmesi, nihai

faaydalanıcıların projeden azami şekilde yararlanabilmesi için alınması gereken önlemlerin belirlenmesi ve kamu projeleri için geliştirilecek etkililik değerdendirilmesi önerleri için geribildirimler üretilmesidir. Değerdendirme faaliyetlerinde hem nicel hem de nitel araçlar ve analiz yöntemleri kullanılmıştır. Projelerin başarısının tespiti için planlanan gerçekleşen ve öncesi sonrası mukayeseleri sıklıkla kullanılmıştır. Tüm projeler için doküman incelemesi yapılırken bazı projelere saha ziyaretleri düzenlenmiştir. Özellikle İBS'deki mevcut olanlar olmak üzere izleme verileri değerdendirme çalışmalarında yoğun bir şekilde kullanılmıştır.

Saha ziyaretleri düzenlenmeyen projelerde uzman görüşleri, izleme ziyaret raporları, proje nihai raporları ve hibe faydalanıcısı beyanlarından faydalanılmıştır. DPT, Program Uygulama Birimi (PUB) uzmanları ve hibe faydalanıcıları yürütölen etkililik değerdendirmesinin aktörleridir. Yürütölen çalışmalara PUB uzmanları İBS aracılığıyla yaptıkları veri girişleri ile hibe faydalanıcıları ise saha ziyaretlerinde yapılan mülakatlarla katılmışlardır.

3.3.1 Etkililik değerdendirmesinin zamanı

SKE kapsamındaki 45 küçük ölçekli altyapı projesinin uygulamaları Haziran 2006'da başlamış olup, proje süresine bağılı olarak faaliyetleri Mart – Kasım 2007 döneminde tamamlanmıştır. Bu kapsamda, etkililik değerdendirmesine yönelik çalışmalar tüm projeler tamamlandıktan hemen sonra Kasım 2007 itibarıyla başlatılmıştır. Saha ziyaretleri ile birlikte tüm uygulamalar 11 Nisan 2008 tarihinde tamamlanmıştır. Dolayısıyla etkililik değerdendirmesi, uygulamaların tamamlanmasının ardından ortalama dokuz ay sonra yürütölmüştür.

Etkililik değerdendirmesinin zamanlaması belirlenirken projenin tüm çıktılarını ürettiğı, sonuçlarının yeterince olgunlaştığı ve sürdürülebilirlik ile ilk etkilerine ilişkin genel kanaatlerin oluşabileceğı bir dönem tercih edilmiştir. Bu dönemde projeler kapsamında geliştirilen altyapı sistemlerinin işletmeye alınması ve nihai faydalanıcıların verilen hizmetlerden faydalanmaya başlaması öngörölmüştür.

3.3.2 Etkililik değerlendirmesinde kullanılan sorular

Sınırlı değerlendirme kaynakları ile değerlendirme amacına ulaşılabilmesi için süreci yönlendirici nitelikte olan değerlendirme soruları belirlenmiştir. Değerlendirme araçları ve saha ziyaretleri bu sorulara cevap verebilecek şekilde tasarlanmıştır. Değerlendirme zamanı da dikkate alınarak belirlenen sorular; proje yönetimi, çıktı ve sonuçlar ile sürdürülebilirlik konularına odaklanmıştır.

Tablo 3.5. Örnek Uygulamada Kullanılan Değerlendirme Soruları

Odak	Sorular
Proje yönetimi	– Faaliyet planında ya da bütçede projenin genel amaçlarını etkileyebilecek büyük değişiklikler yapıldı mı? – Değişiklikler ne yönde sonuçlar oluşturdu? – Kurumsal kapasite artırımına ilişkin bir ilerleme sağlandı mı?
Çıktılar ve sonuçlar	– Planlanan çıktılar ne düzeyde elde edildi? – Bu çıktıların kalitesi ne düzeydedir? – Göstergeler tespit edilen ihtiyaçlara göre değiştirildi mi? – Proje başvurusunda öngörülmeyen olumlu ya da olumsuz çıktı ve sonuçlar oluştu mu? – Bunlar projenin genel amaçlarını ve başarısını ne yönde etkiledi?
Sürdürülebilirlik	– Hibe ya da diğer destek mekanizmasını, kaynak tamamlandıktan sonra proje devam ettirilebilecek mi? – Proje sahibi ve ortakları projenin genişletilmesi ya da yenilenmesini istiyorlar mı? – 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 ihtiyacı karşılanabilecek mi?

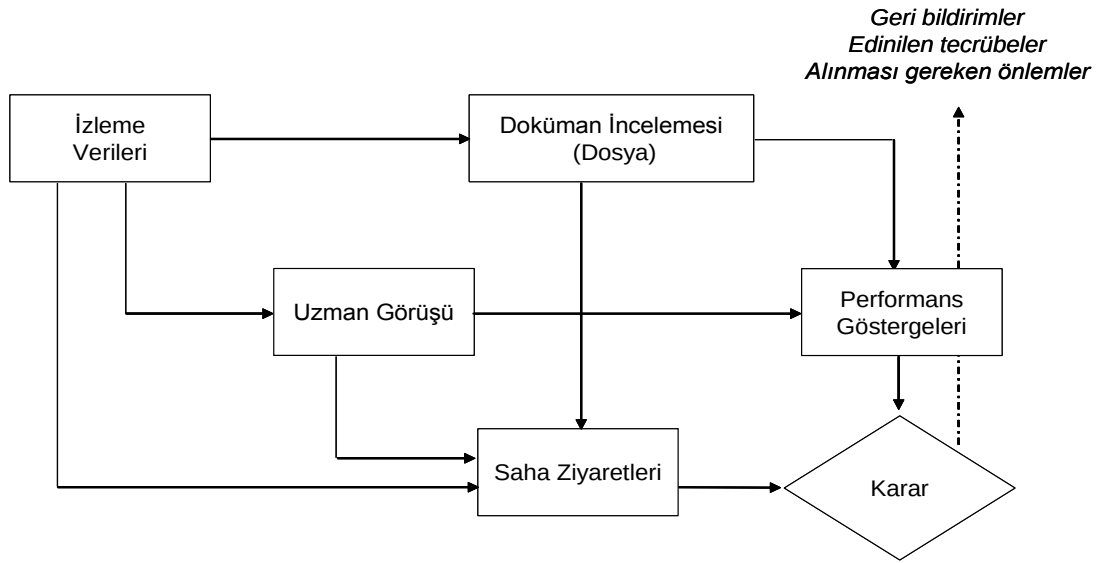
Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.3.3 Örnek uygulamada kullanılan etkililik değerlendirmesinin araçları

Değerlendirme faaliyetleri kapsamında ilk olarak izleme verileri analiz edilmiştir. Değerlendirme amacı ve soruları itibarıyla kullanılabilecek veriler incelenmiş ve elde edilmesi gereken ilave veriler tespit edilmiştir. Bu kapsamda izleme verilerini tamamlayıcı nitelikte olacak uygulama öncesi proje planları ve hedefleri sözleşme dosyalarının incelenmesi ile tamamlanmıştır. Saha ziyaretleri hem nicel verilerin yerinde doğrulanmasına hem de mülakatlarla projelere ilişkin nitel verilerin toplanmasına imkan tanımıştır. Değerlendirme kararı üretilirken kullanılan araçlar Şekil 3.2’de gösterilmekte olup, bu araçlara ilişkin kısa açıklamalar aşağıda sıralanmıştır:

İzleme verileri ve bilgi sistemi: Düzenli izleme verileri projenin genel gidişatı, yönetim başarısı ve sorun çözme kapasitesi hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Hibe faydalanıcısı beyanları, izleme ziyaret raporları, sözleşme değişiklikleri, ara ve nihai raporlara ilişkin veriler İBS ile kronolojik bir sırayla kaydedilmekte olup, tek tek ya da konsolide raporlar halinde incelenebilmektedir. Çalışma kapsamında izleme verileri, değerlendirme araçlarının tamamlayıcısı olarak kullanılmıştır.

Şekil 3.2. Etkililik Değerlendirmesinde Kullanılan Araçlar



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Doküman (dosya) incelemesi: Değerlendirme kapsamındaki 45 projenin tamamı için dosya incelemesi yapılmıştır. Bu kapsamda, öncesi-sonrası mukayesesi yapılabilmesi için başta proje başvuru formu ve fizibilite raporu ile proje nihai raporu karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Uzman görüşleri: PUB bileşen koordinatörleri veya uzmanları saha ziyaretleri, İBS ve diğer veri kaynaklarından elde ettikleri nicel ve nitel verileri kullanarak projelere ilişkin nihai görüşlerini İBS'ye girmiştir. Tüm projelere ilişkin uzman görüşleri incelenmiş ve özellikle saha ziyareti yapılamayan projelerde bu veriler dikkate alınarak değerlendirme kararı üretilmiştir.

Saha ziyaretleri: Değerlendirme çalışmaları kapsamında, 20 projeye 25 saha ziyareti düzenlenmiştir. Saha ziyaretlerinde hibe faydalanıcıları, proje ortakları ve nihai faydalanıcılar ile görüşmeler yapılmıştır. Ziyaretlerde ayrıca proje çıktı ve

sonuçları yerinde incelenerek tanıtım, bilgilendirme ve görünürlülük materyalleri gözden geçirilmiştir. İzleme faaliyetleri ile dosya incelemelerinden elde edilen verilerin doğrulamaları da ayrıca yapılmıştır.

Performans göstergeleri: Etkililik değerlendirmesine ilişkin verilen değerlendirme kararında en önemli araçlardan biri de performans göstergeleri olmuştur. Projelerin gelinen aşaması ve değerlendirme zamanı dikkate alınarak özellikle çıktı ve sonuç göstergelerinin kullanılmasına özen gösterilmiştir. Bazı projelerde etki göstergelerine yakın sonuçlar ele alınsa da projelerin sosyo-ekonomik etkilerinin ölçülmesi diğer bir çalışmanın konusudur.

3.3.4 Etkililik değerlendirmesi kriterleri ve değerlendirme kararı

Değerlendirme sorularına paralel olarak etkililik kararı verilirken üç temel değerlendirme kriteri kullanılmıştır. Etkililik kriteri ile projenin öngörülen çıktı ve sonuçları üretme kapasitesi ölçülmüştür. Proje yönetim performansı ile proje girdilerinin (kaynaklarının) ekonomik olarak sonuç ve çıktılara dönüştürülme başarısı ise etkinlik kriteri altında ele alınmıştır. Proje çıktı ve sonuçları ile oluşturulan yönetim yapılarının veya ortaklıkların sürdürülmesine yönelik bulgular ya da ihtimaller, projenin uygulama sürecine yerel katılım düzeyi ile tanıtım faaliyetlerinin başarısı ve diğer başlıklarda ele alınamayan nitel hususlar son değerlendirme kriterinin alt başlıklarıdır.

Tablo 3.6. Etkililik Değerlendirmesinde Kullanılan Kriterler ve Ağırlıkları

Kriter	Ağırlık	Kategori	Puan
Etkililik	%50	Yüksek etkili	3
		Etkili	2
		Düşük etkili	1
		Etkili değil	0
Etkinlik	%30	Çok etkin	3
		Etkin	2
		Az etkin	1
		Etkin değil	0
Sürdürülebilirlik ve yönetim	%20	Yüksek olasılık	3
		Olası	2
		Düşük olasılık	1
		Olası değil	0

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Bu çerçevede, üç kriterin ayrı ayrı ölçülmesi ve Tablo 3.5’da belirtildiği gibi tüm kriterler için dörtlü ölçek kullanılarak, 0 ila 3 arasında değişen puanlar belirlenmesi öngörülmüştür. Çalışma kapsamında, kriterlerin ağırlıklandırılmasında; değerlendirmenin konusu, zamanlaması ve projelerin niteliği dikkate alınmış ve etkililik, etkinlik ile sürdürülebilirlik ve yönetim kriterleri için ağırlıklar sırasıyla % 50, % 30 ve % 20 olarak belirlenmiştir.

Bunun nedeni, proje uygulamaları tamamlandıktan yaklaşık bir yıl sonra yapılan değerlendirmede, çıktı ve sonuçların tamamının ölçülmesi mümkün iken etki ve sürdürülebilirlik kriterleri itibarıyla bir değerlendirme yapabilmek için henüz erkendir. Bununla birlikte uygulamalar tamamlandığı için proje yönetimine ilişkin geriye dönük önlemlerin alınması mümkün olmayacaktır.

Bu nedenle, değerlendirme kararı çıktı ve sonuçları üzerinde yoğunlaşarak, proje yönetiminin bunların oluşumundaki katkıları ile sürdürülmeleri yönündeki genel izlenimlere odaklanılmıştır.

Tablo 3.7. Değerlendirme Puanı ve Etkililik Değerlendirmesi Kararı

Değerlendirme kararı	Ağırlıklı Puan
Çok başarılı	$3.0 \geq x > 2,7$
Başarılı	$2,7 \geq x > 1,9$
Kısmen başarılı	$1,9 \geq x > 1,1$
Başarısız	$1,1 \geq x > 0,3$
Çok başarısız	$x \leq 0,3$

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Bir sonraki aşamada ise ağırlıklı değerlendirme puanı hesaplanarak projeye ilişkin nihai değerlendirme kararı üretilmiştir. Değerlendirme kararı beşli ölçek kullanılarak verilmiştir. Bu çerçevede;

- Beklentilerin ve hedeflerin üzerinde başarı kaydeden ve değerlendirme puanı 2,7’nin üzerinde olan projeler *çok başarılıdır*. Projenin olumsuz bir etkisi olmamakla birlikte elde edilen olumlu sonuç ve etkilerin sürdürülebilirliği konusunda değerlendiricide kuvvetli bir kanaat oluşmuştur.

- Çok başarılı olmalarını engelleyen bazı olumsuz sonuçlar oluşmuş ya da tüm hedeflere ulaşamamış olmasına rağmen hedeflerin büyük bir bölümüne ulaşan

ve değerlendirme puanı 1,9 ila 2,7 arasında olan projeler *başarılıdır*. Bu tür projelerde etkili bir proje yönetimi sağlanmış ve proje sonuçlarının sürdürülmesi için gerekli önlemler alınmıştır.

- Proje sonuç ve etkilerine ulaşmada sorunlarla karşılaşılmış ve sürdürülebilirlik için net bir ilerleme kaydedilmemiş olmasına rağmen nihai faydalanicılara temel çıktılar sağlayan ve değerlendirme puanı 1,1 ila 1,9 arasında olan projeler *kısmen başarılıdır*. Bu tür projelerde öngörülen hedeflerin en azından yarısına ulaşılmıştır.

- Gerek teknik gerekse mali sorunlara bağlı olarak öngörülen çıktı ve sonuçları yarısından daha azını üretebilen ve değerlendirme puanı 0,3 ila 1,1 arasında olan projeler *başarısızdır*.

- Proje yönetiminde yaşanan ciddi aksaklıklar nedeni ile projenin tamamlanamaması veya nihai faydalanicıların proje çıktılarını hiç bir şekilde kullanamaması durumunda proje *çok başarısız* olmuştur.

3.4 Konsolide Bilgiler (Analiz Öncesi)

Etkililik değerlendirmesi kapsamında kullanılan kriterler her bir projede ölçülmüştür. Bu ölçümler için toplanan veriler projelere yönelik etkililik değerlendirmelerinin yanında program genelinde konsolide bilgiler üretilmesini sağlamıştır. Bu bilgiler kullanılarak, takip eden dönemlerde uygulamaya konulacak hibe projeleri ve programlarının tasarımına ilişkin pratik geribildirimler üretilmiştir.

Diğer yandan, programın genel amacı ve küçük ölçekli altyapı hibe programının özel amaçları doğrultusunda öngörülen çıktı ve sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, küçük ölçekli altyapı hibe programının etkili bir şekilde uygulandığı söylenebilir.

Son nüfus sayımına göre yaklaşık 4,5 milyon kişinin yaşadığı 10 ilde, hedef gruplara yaklaşık 1 milyon ve nihai faydalanicılara ise yaklaşık 5,3 milyon hizmet⁹¹ sağlanmıştır. Tablo 3.8’de ortaya konulan verilerden, hizmet sayısının yanında projelere ayrılan bütçelerdeki mali gerçekleştirme oranlarının da yüksek olduğu

⁹¹ Farklı projeler ile aynı hedef grup ve nihai faydalanicılara hizmet sağlandığı için konsolide bilgiler mükerrer toplamaları içermektedir. Bu nedenle, yapılan toplamalar verilen hizmet sayısı olarak ele alınmıştır.

anlaşılmaktadır. Proje bütçesi ve kullanılan hibe miktarında gerçekleşme oranı % 95, satınalma faaliyetlerine ayrılan bütçenin kullanılma oranı ise % 96'dır. Bu oranlar projelerde kullanılamayan yaklaşık 1,2 milyon Avro'nun büyük bir bölümünün ihale tasarruflarından (*tender savings*) kaynaklandığını göstermektedir⁹². Sonuç olarak, program tasarımında bu öncelik alanı için ayrılan 24,67 milyon Avro hibe kaynağın % 94'ü başarıyla kullanılmıştır.

Tablo 3.8. Konsolide Program Bilgileri

	Planlanan	Gerçekleşen	Yüzde
Hedef grup (kişi)	1.082.545	1.085.059	% 100
Nihai faydalanıcılar (kişi)	5.303.188	5.300.142	% 100
Toplam proje bütçesi (€)	27.576.145	26.082.387	% 95
Toplam hibe miktarı (€)	24.359.158	23.106.347 ⁹³	% 95
Toplam satınalma bütçesi (€)	25.495.480	24.577.022	% 96
Uygulama süresi (ay)	10,98	15,71	-

Kaynak: İzleme Bilgi Sisteminden faydalanılarak yazar tarafından üretilmiştir.

Değerlendirme kapsamındaki projelerde önemli gecikmeler yaşanmasına karşın hiç başlamayan ya da tamamlanmayan proje bulunmamaktadır. Ortalama 11 ay olarak tasarlanan projeler ancak 16 aylık sürede tamamlanabilmiştir. Yaşanan gecikmelerin en temel nedeni hibe projelerinin uygulanan bölge, hatta Türkiye için çok yeni olmasıdır. DAKP, AİP ve GAP gibi programlarda hibe projeleri uygulanmış olmasına rağmen SKE kapsamındaki küçük ölçekli altyapı projeleri Türkiye için ilk uygulama olmuştur.

Hibe programlarının Türkiye için yeni bir destek mekanizması olması ve uygulamaya dahil olan aktörlerin bu konuda tecrübelerinin yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan aksaklıklar proje faaliyetlerinin uygulama başarısını olumsuz şekilde etkilemiştir. Başlangıçta 12 ay ya da daha kısa süreli olarak tasarlanan projelerin

⁹² Geri kalan miktar kullanılamayan idari giderler bütçe kaleminden kaynaklanmaktadır. MFİB, proje başvuru sürecinde potansiyel faydalanıcılar tarafından esnek bir şekilde kullanılabileceği öngörülen bu bütçe kalemine ilişkin bir "açıklama notu" yayımlayarak, kullanım alanını sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla bu bütçe kalemi ayrılan toplam 1,06 milyon Avro'nun ancak 0,61 milyon Avro'su kullanılmıştır.

⁹³ Projelerin nihai raporlarının bir kısmının onay süreci devam etmekte olup, MFİB'nin henüz onaylamadığı mali gerçekleştirmelerin tespitinde izleme verilerinden ve PUB kayıtlarından faydalanılmıştır.

Aralık 2005 itibarıyla başlaması ve Kasım 2006 itibarıyla tamamlanması öngörülmekteydi. Yukarıda belirtilen sorunlar nedeniyle uygulamalar ancak Haziran 2006'da başlayabilmiş ve Kasım 2007 kadar uzamıştır⁹⁴. Projelerdeki gecikmeler hem program hem de proje yönetimine ilave yazışma ve evrak yükü getirmiştir⁹⁵.

SKE'de elde edilen tecrübeler ışığında, hem mali gerçekleştirmelerdeki sorunlar hem de proje sürelerinde yaşanan gecikmelerin AKKM ve DOKAP uygulamalarında karşılaşılmaması için gerekli önlemler alınmıştır. Mali ve fiziki gerçekleştirmelerin yanında program kapsamında ortaya konulan çıktı ve sonuçlar Tablo 3.9'da özetlenmektedir.

Tablo 3.9. Performans Göstergeleri

Çıktı Göstergeleri		Sonuç Göstergeleri	
Geçici istihdam (kişi)	408	Yeni istihdam (kişi)	48
Dere ıslahı (km)	9,9	Atıksu arıtma kapasitesi (m ³)	2.817
Kanalizasyon hattı (km)	226,4	Katı atık arıtma kapasitesi (ton/gün)	5
Yağmur suyu hattı (km)	1,6	Sağlık ocağı kapasitesi (kişi/yıl)	42.000
Yol yapımı (km)	20,9	Okul öncesi eğitim kapasitesi (kişi)	80
Sulama hattı (km)	37	Sağlık Sektöründe Yeni Yatak (Adet)	236
Rekreasyon alanı (ha)	64	Kanalizasyon hattı yapılan köy (adet)	122
Sulamaya açılan alan (ha)	516	İçme suyu hattı yapılan köy (adet)	4
Tesviye yapılan alan (ha)	118		
Doğal arıtma alanı (ha)	2,75		
Gölet yapımı (m ³)	45.813		
Restore edilen alan (m ²)	2680		

Kaynak: İzleme Bilgi Sisteminden faydalanılarak yazar tarafından üretilmiştir.

Bu çerçevede, 408 kişiye geçici istihdam sağlanırken 48 kişiye sürekli istihdam sağlanmıştır. Yapılan yatırımlarla, 226 km kanalizasyon şebekesi, 21 km yol ve 37 km sulama hattı inşa edilmiş, 516 ha alan sulama ve 64 ha rekreasyon alanı

⁹⁴ Program uygulamasına yapılan 12 aylık uzatmaya rağmen, küçük ölçekli altyapı projeleri için kullanılabilir süre daha kısa olmuştur. Uzatma süresinin yaklaşık 4 aylık bir bölümü inşaat faaliyetlerinin yavaşladığı kış sezonuna denk geldiği için özellikle Kastamonu ve Erzurum bölgelerindeki projelerin uygulama süresinin daha fazla uzamasına yol açmıştır.

⁹⁵ 45 proje için hibe sözleşmelerine 62 adet süre uzatım zeyilnamesi yapılmıştır.

oluşturulmuştur. Diğer yandan, 122 köye kanalizasyon ve 4 köye ise içme suyu altyapısı kazandırılmıştır.

3.5 Analiz Sonuçları

Değerlendirme çalışmaları sonucunda yüksek mali ve fiziki gerçekleştirmelerin yanında genel olarak etkili bir uygulamanın da yürütüldüğü belirlenmiştir. Program genelindeki ortalama değerlendirme puanı ve bu puanı etkileyen kriterler incelendiğinde projelerin etkililik kriterinde, diğer iki kritere göre daha başarılı olduğu görülmektedir. Ekte verilen proje bazlı veriler detaylı olarak incelendiğinde, bunun nedeni, projelerde öngörülenin üzerinde çıktı ve sonuçlara ulaşılmasına rağmen başta süre uzatımı olmak üzere proje yönetiminde yaşanan sorunlardır. Ancak, proje yönetiminde yaşanan bu sorunlar yerel yönetimlerin daha sonraki proje uygulamaları için tecrübe kazanmalarını sağlamıştır. İhale tasarruflarının proje içinde değerlendirilerek proje imalatlarının artırılması ve hibe faydalanıcılarının projelere öngörülen eş finansmanın üzerinde katkı sağlaması projelerde öngörülenin üzerinde çıktı ve sonuçlara ulaşılmasını sağlamıştır.

Küçük ölçekli altyapı hibe programı fiziki gerçekleştirmeler itibarıyla oldukça yüksek bir başarı göstermiştir. Projelerdeki sorunlara ve bazı eksik imatlara rağmen uygulaması hiç başlamayan ya da tamamlanamayan proje bulunmamaktadır. Hibe desteğinin tanımlı projeler üzerinden kullandırılması ve sistematik izleme altyapısı fiziksel gerçekleştirmelerin yüksek olmasını sağlamıştır.

Hibe projeleri bütçe, faaliyet planı, mantıksal çerçeve matrisi ve fizibilite raporlarını içerecek şekilde detaylı olarak hazırlanmıştır. Projelerin seçimi aşamasında bu temel parçalarda eksiklik olması durumunda hibe desteği sağlanmamıştır. Ayrıca, oluşturulan proaktif izleme sistemi ile yaygın ve sürekli destek faaliyetleri sorunların hiç yaşanmamasını ya da en aza indirgenmesini sağlamış ve projelerin fiziksel gerçekleşme oranlarını artırmıştır.

DPT koordinasyonunda PUB ve Valiliklerce görevlendirilen izleme personeli kullanılarak, projeye en yakın yerde uygulamaya konulan izleme ve destek faaliyetleri ile yerel işbirlikleri ve ortaklıklar birleştiğinde, idari yönden oldukça

zayıf olan muhtarlıkların bile entegre kırsal kalkınma projelerini başarıyla tamamladığı gözlemlenmiştir.

Projelerin ilk etkileri ve sürdürülebilirliği konusunda da ilk bulgular olumlu olmakla birlikte bu yönde nihai karar ancak etki değerlendirmelerinin ardından verilebilecektir. Özellikle ilçe ve il merkezlerinde yapılan projelerin faydalanıcıları, kamu ya da AB kaynakları ile devam niteliğindeki projeler yürütmek üzere girişimler başlatmıştır. IPA Çevre Operasyonel Programı kapsamında değerlendirilmek üzere bazı projelerin fizibilite raporları hazırlanmıştır.

Analiz sonuçlarının bölgeler itibarıyla dağılımı Tablo 3.10'da incelenmiş olup, sonuçlar Samsun bölgesinin tüm kriterler itibarıyla öne çıktığını göstermektedir. Etkinlik dışındaki kriterler itibarıyla ise Erzurum bölgesinin Kastamonu bölgesinden daha başarılı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10. Bölgeler İtibarıyla Değerlendirme Sonuçları

	SKE	Samsun	Kastamonu	Erzurum
Etkinlik puanı	1,89	2,05	1,83	1,71
Etkililik puanı	2,73	2,84	2,58	2,71
Sürdürülebilirlik ve yönetim puanı	2,36	2,42	2,25	2,36
Ortalama değerlendirme puanı	2,40	2,52	2,29	2,34

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Diğer taraftan, Tablo 3.11'de gösterilen sonuçların faydalanıcıların yasal statüsüne göre dağılımı da önemli farklılıkları ortaya koymaktadır. Belediyeler ve köylere hizmet götürme birlikleri ortalamanın üzerinde bir başarı sergilerken, il özel idareleri ile muhtarlıkların performansı ise ortalamanın altındadır. Etkinlik dışındaki tüm kriterlerde birlikler diğer hibe faydalanıcılarından daha başarılı olmuştur. Birliklerin özellikle KÖYDES projeleri ile elde ettikleri uygulama tecrübesi, hibe projelerini zamanında ve başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamıştır. Birliklerin yürüttüğü projelerin görece küçük ve standart nitelikte olması yönetimlerini kolaylaştırmıştır. Birliklerin çok sayıda köyde aynı anda uyguladığı kapsamlı kırsal altyapı projeleri, köyler arasındaki işbirliği ve ortaklık kültürüne katkı sağlarken oluşturulan imalatların sürekliliğinin sağlanması için de olumlu kanaat oluşturmuştur.

Diğer yandan belediyeler, uygulama süresi ve yönetimindeki sorunlara rağmen, öngörülen çıktı ve sonuçları büyük oranda elde etmişlerdir. Birçok belediye, yürüttükleri projelerin kapsamını genişleten ya da tamamlayıcı nitelikte olan projeler için hem AB hem de ulusal kaynaklar kullanmak üzere çalışmalar başlatmıştır. Hibe projelerindeki tecrübelerden de faydalanılarak yürütülen çalışmaların bir kısmının başarıyla sonuçlandığı ve devam niteliğindeki projelerin uygulama aşamasına geldiği gözlemlenmiştir. Bu durum belediyelerin yürüttüğü projelerin sürdürülebilirliğini artırmıştır. Ayrıca belediyeler, projeler kapsamında yapılan tasarrufların yanında, ayni ve nakdi katkılar ile projelerinin kapsamını genişletmişlerdir.

Tablo 3.11. Yasal Statüler İtibarıyla Değerlendirme Sonuçları

	Belediye	Birlik	İl özel idare	Muhtarlık
Etkinlik puanı	1,89	2,20	1,22	2,29
Etkililik puanı	2,79	2,90	2,78	2,29
Sürdürülebilirlik ve yönetim puanı	2,37	2,80	2,22	1,86
Ortalama değerlendirme puanı	2,44	2,67	2,20	2,20

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İl özel idarelerini ve muhtarlıkları görece başarısız kılan hususlar farklılık göstermektedir. İl özel idareleri etkinlik kriterinde geride kalırken, muhtarlıklar özellikle sürdürülebilirlik konusunda sorunlar yaşamaktadır. İl özel idarelerinin yürüttükleri projeler kendi bölgeleri hatta Türkiye için yenilikler getirmiştir. Arazi toplulaştırma, kayak merkezi yolu, anaokulu, doğa kültür köyü, tıbbi atık rehabilitasyonu, özürlü yaşam ve rehabilitasyon merkezi gibi farklı karakteristikteki projeler, il özel idarelerinin proje yönetimini zorlaştırmıştır. Diğer yandan, muhtarlıkların zayıf idari yapıları nedeniyle yürüttükleri projelerde sürdürülebilirlik ve yönetim konularında yetersizlikler bulunmaktadır.

İkinci bölümde belirtildiği gibi yerele yetki devri sürecinde yerel yönetimlerin görev ve sorumluluklarının artırılması planlanmaktadır. Etkililik değerlendirmesi, yetki devri sürecinde başta il özel idareleri olmak üzere yerel yönetimlerin proje uygulama kapasitesi konusunda desteklenmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Etkililik değerlendirmesi sonucunda proje bazlı uygulamalardan edinilen tecrübeler ve üretilen geribildirimler aşağıda sunulmakta olup, etkililik değerlendirmesi yöntemine ilişkin çıkarımlar ise bölüm değerlendirmesinde ortaya konulacaktır.

3.6 Geribildirimler ve Edinilen Tecrübeler

SKE küçük ölçekli altyapı hibe programı için yürütölen değerlendirme faaliyetleri sonucunda üretilen geribildirimler ve edinilen tecrübeler aşağıda sunulmaktadır:

- Değerlendirilen projelerde karşılaşılan en önemli sorun, inşa edilen tesislerin işletmesi için yeterli sayıda ve nitelikli personelin görevlendirilmemesidir. Bu eksiklik nedeni ile tesisler tam kapasite ile kullanılamamaktadır.

- Proje tasarımlarının “anahtar teslimi” şeklinde hazırlanmaması ve bazı fizibilite raporlarında “avan projeler”⁹⁶ nedeniyle uygulamaların etkililiğinde sorunlar yaşanmıştır. Proje hazırlığında öngörölmeyen veya maliyetlerin düşürölmesi nedeni ile proje kapsamına alınmayan tamamlayıcı unsurlar uygulama sonrası faaliyete alınma aşamasında sorun yaratmıştır. Örneğin, bazı köylerde yapılan atıksu sistemlerinin yanında doğal arıtmaların tamamlanmaması, enerji bağlantılarının proje tasarımına ve bütçesine dahil edilmemesi uygulama sonrası etkililiği olumsuz yönde etkilemiştir.

- Küçük ölçekli altyapı projelerinin etkinliği için en önemli unsurlardan biri bir proje koordinatörünün ve yeterli sayıda teknik personelin tam zamanlı olarak görevlendirilmesidir. Bu görevlendirmede yaşanan gecikmeler, sorunlar ya da devamsızlıklar uygulamada ciddi aksaklıklara yol açmıştır. Aynı zamanda kontrol teşkilatının düzenli olarak proje imalatlarını yerinde kontrol etmemesi projenin etkin bir şekilde uygulanmasının önüne geçmiştir.

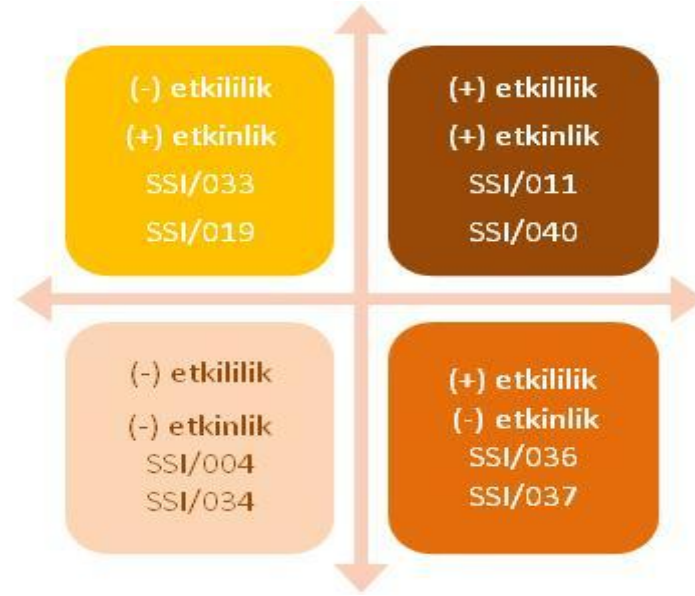
- Yürütölen çalışmaların tüm aşamalarında sonuç odaklı raporlama eksikliği sorunu açık bir şekilde ortaya çıkmıştır. Birçok projede, tasarım aşamasında açık ve ölçölebilir hedefler belirlenmemiştir. Bu eksiklik sadece proje başvurularında değil,

⁹⁶ Teknik tasarımları ve çizimleri eksik projeler için kullanılmıştır.

süreç içindeki tüm raporlarda kendini göstermiştir. Her ne kadar izleme sistemindeki performans göstergeleri ile bu eksikliğin önüne geçilmeye çalışılsa da sonuç odaklı yaklaşım eksikliği izleme verilerinin kalitesini de etkilemiştir.

- Değerlendirme faaliyetlerinin başarısı sistematik bir izleme altyapısı ile yakından ilişkilidir. İzleme sistemi bir yandan uygulamadaki sorun ve ihtiyaçların zamanında tespit edilmesine imkan vererek uygulamanın kalitesini artırırken diğer yandan değerlendirme faaliyetleri için gerekli verileri sağlar. BKP'ler için geliştirilen izleme sistemi ve İBS, yürütülecek tüm değerlendirme faaliyetleri için kolay analiz edilebilir veriler sağlamaktadır.

Şekil 3.3. Örnek Projelerde Etkinlik ve Etkililik Durumu



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

- Etkinlik ve etkililik kriterleri arasındaki temel farklılık SSI/033 hayvan içme suyu projesi ile SSI/036 tıbbi atık yönetim sistemi projesi ile ortaya çıkmıştır. (bkz. Şekil 3.3) Bir yandan çok etkin bir şekilde uygulanmasına rağmen güncel kuraklık sorununu göz ardı eden projede herhangi bir sonuca ulaşamamışken, diğer yandan etkili bir şekilde faaliyete geçen tıbbi atık projesinde süreçler etkin işletilemediği için proje için usulsüzlük tahkikatı yürütülmüştür.

- Her bir değerlendirme faaliyeti değerlendiriciye belli bir birikim sağlamaktadır ve bu birikim değerlendirme faaliyetleri ile yaygınlaşmaktadır.

Değerlendirme faaliyetleri geliştikçe elde edilen birikimlerin proje yönetiminin ilgili aşamalarına yansıtılması sağlanabilmektedir.

- Hibe programlarında nihai ödeme kararı hibe faydalanıcısının hazırladığı nihai raporun onaylanmasının ardından alınmaktadır. Nihai raporlar incelendiğinde mali bölümün büyük oranda eksiksiz oranda tamamlandığı görülürken, performans göstergelerini de içermesi beklenen teknik bölümün, ya tamamen boş ya da eksik olarak sunulduğu görülmüştür. Bunun nedeni, nihai ödemelerin mali veriler ve ihale gerçekleştirmeleri kullanılarak yapılması ve performans göstergeleri itibarıyla kaydedilen ilerlemelerin ödemelerle ilişkilendirilmemesidir. Performans göstergeleri dikkate alınmadan ödemelerin yapılması; bir yandan proje raporlamaları ve izleme verilerinin mali gerçekleştirmelere odaklanmasına, diğer yandan projenin etkililiğini sağlayacak adımların zamanında atılmamasına neden olmuştur.

3.7 Bölüm Değerlendirmesi

Yürütülen etkililik değerlendirmesi faaliyetleri sonucunda etkililik değerlendirmesinin projelerin yönetim kalitesini artırıcı yönde katkıları olduğu görülmüştür.

Bu katkıların ilki saha ziyaretleri esnasında oluşmaktadır. Etkililik değerlendirmelerinde, değerlendiricilere projenin içinde bulunduğu durumu en iyi şekilde analiz etme imkanı verilmektedir. Saha ziyareti sonrasında mevcut tüm veriler dikkate alınarak hazırlanacak değerlendirme raporları da, tespit edilen sorun ve ihtiyaçlar için alınması gereken önlemlerin ve tavsiye kararlarının ilgili birimlere iletilmesini sağlayacaktır.

İkinci katkı ise projelerinin başarı düzeyinin karşılaştırmalı olarak ele alınması ve farklı gruplamalar ile konsolide sonuçların oluşturulmasını sağlayan değerlendirme puanının oluşturulmasıdır. Kalkınma ajansları benzer mekanizmalarla sürekli destek sağlaması durumunda, değerlendirme puanı kullanılarak bölge ve sektör bazında çok daha kapsamlı analizler yapılabilecektir.

Son olarak, etkililik değerlendirmeleri ile izleme ve raporlama sistemi verilerinin yerinde doğrulanması sağlanmaktadır. Doğrulama işlevi ile bir yandan izleme ve raporlama sisteminin kalitesi test edilirken diğer yandan faydalanıcıların

sonuçlara daha fazla odaklanması sağlanmaktadır. Ayrıca, altyapı projelerinin doğası gereği izleme sürecinde tespit edilemeyen sonuçlara ilişkin veriler de proje sahasından doğrudan toplanabilmektedir.

Bu katkıların artırılması amacıyla geliştirilecek etkililik değerlendirme sistemlerinde aşağıdaki hususların dikkate alınması faydalı olacaktır:

- Etkililik değerlendirmesi faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanılan izleme verileri ile bu verilerin sistematik bir şekilde toplanmasının önemi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, değerlendirme sistemi tasarlanırken izleme ile olan ilişkisi net bir şekilde ortaya konulmalı ve her iki faaliyet bütüncül bir sistem içinde ele alınmalıdır.

- Değerlendirme yöntemi kapsamında hem nicel hem de nitel değerlendirme araçları birlikte kullanılmalıdır. Performans göstergeleri, en etkin kullanılması gereken nicel araçtır. Özellikle etkililik kriteri itibarıyla elde edilen başarıyı en iyi açıklayan değerlendirme aracı performans göstergeleridir. Diğer yandan, saha ziyaretlerinde hibe faydalanıcıları ve yerel aktörlerle yapılan mülakatlar da nicel verilerin tamamlayıcısı olan nitel araçtır. Mülakatlar, projenin başarısı ya da başarısızlığının altındaki nedenlerin tespitini kolaylaştırmaktadır.

- Projelerin çıktı, sonuç ve etkilerinin ortaya çıkma zamanının, projenin karakteristiği ve büyüklüğü ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Etkililik değerlendirmesinin amacına tam olarak ulaşabilmesi için proje karakteristiğine bağlı olarak, faaliyetleri tamamlandıktan 6 ila 18 ay sonra uygulanması daha uygun olacaktır.

- Saha ziyaretleri, izleme ve değerlendirme verileri ile nicel ve nitel araçların bütüncül olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, değerlendirme kapsamındaki tüm projeler için olmasa bile özellikle büyük ya da önem derecesi yüksek projeler için kullanılmalıdır.

- Değerlendirme araçlarında olduğu gibi analiz yöntemleri için de nicel ve nitel analizlerin birlikte kullanılması sonuçların tutarlılığını ve kalitesini artıracaktır. Özellikle, sürdürülebilirlik ve katılımcı proje yönetimi hususlarının tespitinde nitel yöntemler kullanılmalıdır.

- Fizibilite raporları ve proje başvuru formlarındaki ölçülebilir göstergelerin eksikliği, uygulama sonrası kazanımları ile öncesi sonrası veya planlanan gerçekleşen mukayeselerini sınırlandırmıştır. Bu nedenle, etkililik değerlendirmesi sisteminde fizibilite raporları ile ölçülebilir performans göstergelerini içeren mantıksal çerçeve matrisleri zorunluluk haline getirilmelidir.

- Etkililik değerlendirmesi sonuçları ile proje ödemeleri ve bütçe tahsisleri ilişkilendirilmelidir. Hiç başlamayan ya da etkili olamayan projeler için uygulama birimlerine mali yaptırımlar uygulanmalıdır.

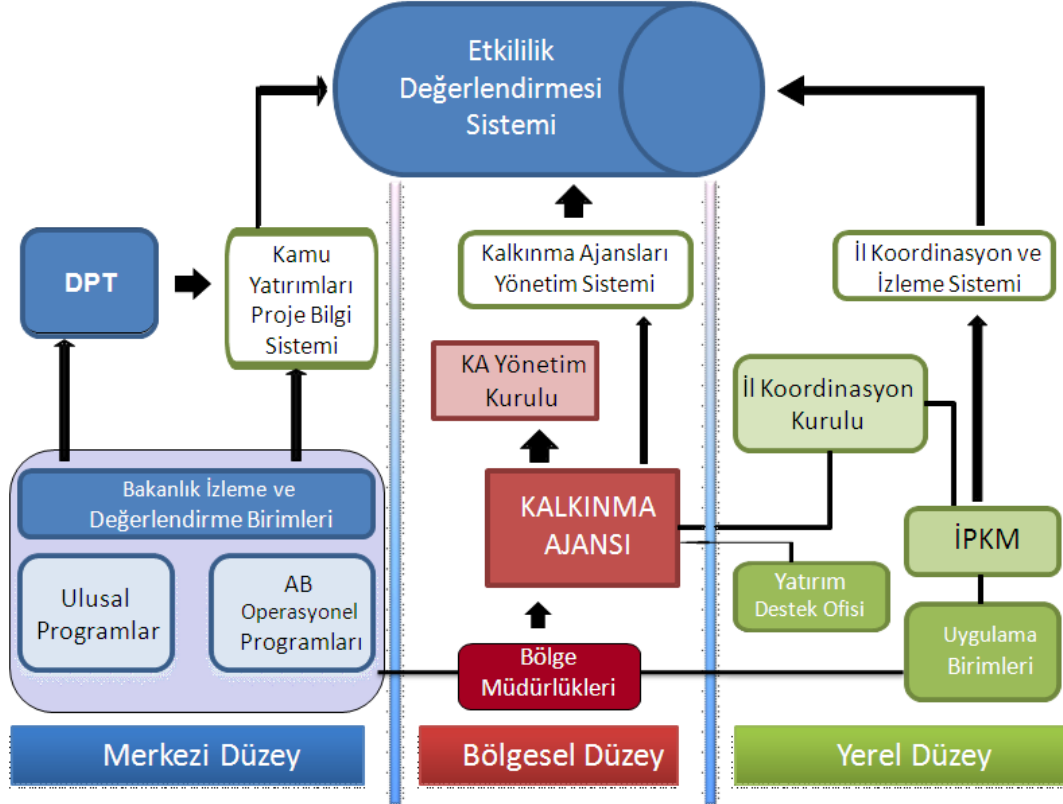
Bu bölümde; saha çalışması, mevcut izleme sistemi bilgileri ve diğer araçlar kullanılarak yürütülen örnek etkililik değerlendirmesi uygulamasından, kamu uygulamalarının etkililiğini değerlendirmek amacıyla geliştirilecek sisteme yönelik pratik çıkarımlar üretilmeye çalışılmıştır.

4 TÜRKİYE’DE ETKİLİLİK DEĞERLENDİRMESİ İÇİN ÖNERİLER

İlk iki bölümde yapılan incelemeler ve üçüncü bölümde gerçekleştirilen saha çalışması sonucunda, bu bölümde etkililik değerlendirmesinin, Türkiye’de kamu projeleri için gerçekleştirilmesi yönündeki öneriler üç temel başlık altında ele alınacaktır.

Bu çerçevede, etkililik değerlendirmelerinden sorumlu birimler belirlenmeli (değerlendirme ağı oluşturulmalı), etkililik değerlendirmesinin usul ve esasları ortaya konulmalı (değerlendirme rehberi hazırlanmalı) ve bilgi sistemleri altyapısı geliştirilmelidir. Bu kapsamda öncelikle, etkililik değerlendirmelerinin kamu uygulamalarında zorunluluk haline getirilmesi gerekir. Bu zorunluluk, yerelin teknik ve mali kapasitesi ile merkezin kontrol kapasitesi dikkate alınarak, merkezden yerele doğru genişletilmelidir.

Şekil 4.1. Türkiye Kamu Projelerine Yönelik Etkililik Değerlendirmesi Önerisi



Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

4.1 Değerlendirme Ağının Oluşturulması

Etkililik değerlendirmesi faaliyetlerinin başlatılması için kamu yönetiminin en üst düzeyinde bu yönde bir talebin ve farkındalığın oluşması gerekmektedir. Mevcut kamu yatırımları döngüsü incelendiğinde bu tür bir talebin bakanlıklar ya da taşra teşkilatları tarafından ortaya konulması oldukça zordur. Bu nedenle, stratejik planlama yaklaşımının yaygınlaştırılması sürecinde olduğu gibi, bu süreçte DPT'nin kuralları belirleyici ve yönlendirici bir rol üstlenmesi gerekmektedir. DPT etkililik değerlendirmesi sistemine yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi, farklı düzeylerdeki birimler arasında koordinasyonun sağlanması ile değerlendirme standartlarının belirlenmesi görevlerini yürütmelidir.

Merkezi düzeyde, DPT'nin yanında, bakanlıklar ve yatırımcı diğer kuruluşlarda da etkililik değerlendirmesi faaliyetlerinden sorumlu olacak birimler belirlenmelidir. Başlangıçta pilot kuruluşlarla başlatılabilecek bu süreç zaman içinde tüm merkezi kuruluşlara yaygınlaştırılabilir. Bu birimler yatırım programları ve operasyonel programlar kapsamında yürüttükleri projelere yönelik etkililik değerlendirmesi faaliyetlerini koordine etmelidir.

Etkililik değerlendirmesinin kamu PDY'sine tam olarak dahil edilebilmesi ve kamu proje stokunun tamamının değerlendirme kapsamına alınabilmesi için, dünya örneklerinde olduğu gibi, merkezi olmayan bir yapılanma benimsenmelidir. (Bknz. Şekil 4.1) Bu çerçevede, projelerin büyük bir bölümünün, bölgesel ve yerel birimler aracılığıyla değerlendirilmesi ve hazırlanan etkililik değerlendirmesi raporlarının merkezi düzeydeki ilgili birimlere iletilmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda, bölgesel düzeyde kalkınma ajansları ile yatırımcı kuruluşların bölge müdürlükleri ve yerel düzeyde İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlükleri (İPKM) etkililik değerlendirmesi sisteminde kullanabilecek temel aktörler olarak ön plana çıkmaktadır.

5449 sayılı Kalkınma Ajansları Kanunu, bölge plan ve programları ile Ajans desteklerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi görevini bölgesel düzeyde Ajanslara, il düzeyinde yatırım destek ofislerine vermiştir. Kanun ile tanımlanan izleme ve değerlendirme çerçevesi ajans faaliyetleri ile sınırlı tutulmamış, bölge plan ve

programları açısından önemli olan diğer projeler de kapsama dahil edilmiştir. İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansları, organizasyon yapılarında izleme ve değerlendirme birimlerine yer vererek ajansın bu rolünü ön plana çıkarmışlardır. Dolayısıyla, değerlendirme uygulamalarının bölgesel düzeyde yaygınlaştırılması için kalkınma ajansları önemli aktörler olacaktır. Ajanslar, kanun çerçevesinde farklı kurumlardan sağlanacak sürekli bilgi akışı ile plan ve program stratejileri kapsamında bölgenin kalkınma performansını takip edebileceklerdir.

Bu çerçevede, ajanslar etkililik değerlendirmesi uygulamalarını iki aşamada uygulamaya koyabilir. İlk aşamada, hali hazırda yürütülmekte olan teklif çağrıları⁹⁷ kapsamında finanse edilen projelerin tamamlanmasının ardından etkililik değerlendirmesi çalışmaları yürütülebilirler. Bu çalışmalarda edinilen tecrübeler ışığında da bölge plan ve programları kapsamında yürütülen diğer projelere yönelik etkililik değerlendirmelerini gerçekleştirirler.

Kalkınma ajanslarının yürüteceği etkililik değerlendirmeleri kurumsal öğrenme süreçlerine olumlu bir katkı sağlayacaktır. Etkililik değerlendirmesi kapsamında projelerin uygulama performansları ele alındığından, kurumsal, yerel ve bölgesel düzeylerde proje hazırlama ve uygulama kapasitesi ölçülebilecektir. Ajanslar bu çerçevede, bölgede sağlayacakları teknik destek faaliyetlerinin içeriğini ve kapsamını daha kolay belirleyebilecektir. Diğer yandan, projelerin sonuçlara ulaşma performansı ölçülürken de bölgenin darboğazları ve fırsatları hakkında bilgi sahibi olma ve bölgeyi tanıma fırsatı ortaya çıkacaktır. Etkililik değerlendirmesinde kullanılacak anketler, mülakatlar ve saha ziyaretleri bölgeyi tanımayı kolaylaştırıcı araçlardır.

Bununla birlikte mali destek sağlanacak kurum, kuruluş ya da firmaların performansı sürekli etkililik değerlendirmeleri ile takip altına alınacaktır. Özellikle performans göstergelerinin kullanılması ile projelerin hedeflerine ulaşp ulaşmadığı takip edilebilecektir. Böylelikle başarının ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi sağlanırken başarısızlık durumunda gerekli yaptırımların uygulanması imkan verilecektir. Etkililik değerlendirmelerinde saha ziyaretlerinin kullanılması

⁹⁷ 2009 yılı içerisinde İzmir Kalkınma Ajansı 2, Çukurova Kalkınma Ajansı ise 4 teklif çağrısı yayımlamıştır.

durumunda, bu ziyaretler aynı zamanda gerçekleşmelerin doğrulanması ve kayıt altına alınmasını sağlayarak denetim ve diğer geribildirim mekanizmaları için yararlı bilgiler üretecektir. Kalkınma ajanslarının yürüttüğü programlar kapsamındaki projelerin performansı konsolide edildiğinde DPT'nin kalkınma ajanslarının performansını ölçmek için kullanacağı kriterlerden biri ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla etkililik değerlendirmeleri ile kalkınma ajansı desteklerinin her düzeyde hesap verebilir ve performans odaklı bir şekilde yürütülmesine imkan sağlanacaktır.

Kalkınma ajanslarının bölgesel düzeyde yürüteceği bu görevleri yerel düzeyde İPKM'ler gerçekleştirilebilir. Çünkü, mevzuatta İPKM'lere ildeki kamu yatırımlarının izlenmesi ve değerlendirmesine ilişkin görev ve sorumluklar verilmiştir. İl içindeki merkezi ve mahalli idare yatırımlarının etkin ve etkili bir şekilde tamamlanması için İPKM'ler; sorunların zamanında tespit edilmesi, gerekli önlemlerin alınması ve birimler arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur. Ayrıca, yatırımlara bir plan dahilinde yerinde ziyaretlerin düzenlenmesi ve elde edilen sonuçların İl Koordinasyon Kuruluna raporlanması ile diğer birimlerin izleme ve raporlama faaliyetlerinin takip edilmesi İPKM'lerin görevleridir. Diğer bir ifadeyle, İPKM'lerin çalışma yönetmelikleri ve yönergeleri etkililik değerlendirmesinin yürütülmesi için gerekli olan düzenlemeleri içermektedir.

Ayrıca, mevcut durumda İPKM'lerin kurumsal, hukuki ve teknik altyapılarının güçlendirilmesi yönünde çalışmalar devam etmektedir. Bu alışmalar sonucunda, İPKM'lerin yetki ve kapasitelerinin artırılması, il düzeyindeki planlama, programlama, koordinasyon, izleme ve değerlendirme kapasitelerinin güçlendirilmesi ve İl Koordinasyon Kurullarının daha etkin çalışmasının sağlanması hedeflenmektedir. Diğer bir ifadeyle, İPKM'lerin yönetmelik ve yönergeler ile verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek personel ve teknik altyapı ihtiyaçları karşılanacaktır.

Sonuç olarak hem kalkınma ajansları hem de İPKM'ler ilave bir yasal düzenlemeye gerek kalmadan bölgesel ve yerel düzeyde etkililik değerlendirmelerini kullanarak kamu projelerinin etkinliğini ve etkililiğini artırıcı adımlar atabilirler.

Etkililik değerlendirmesinin kurumsallaşması için değerlendirme rehberi ve bilgi sistemleri ile desteklenmiş ulusal düzeyde bir değerlendirme ağı oluşturulmalıdır. Bu nedenle; merkezi, bölgesel ve yerel düzeyde belirlenen aktörlerin yanında etkililik değerlendirmesi faaliyetlerine katkı sağlayabilecek üniversiteler, STK'lar ve özel sektör ile işbirliği yapılmalıdır. Değerlendirme ağı aynı zamanda farklı birimlerde oluşan tecrübelerin en hızlı şekilde tüm sistem aktörleri ile paylaşılmasına katkı verecektir. Ulusal değerlendirme ağının geliştirilmesinin yanında Uluslararası Değerlendirme İşbirliği Organizasyonu (IOEC), Uluslararası Kalkınma Değerlendirme Birliği (IDEAS), AB Sosyo-Ekonomik Kalkınmanın Değerlendirmesi Bilgi Ağı (EVALSED) ve OECD DAC gibi ağlara da dahil olunarak uluslararası tecrübelerin paylaşılmasına imkan tanınmalıdır.

4.2 Değerlendirme Rehberinin Hazırlanması

Rehber dokümanlar ve bilgi sistemleri, hem JICA hem de UVER uygulamalarında olduğu gibi, etkililik değerlendirmesi sistemlerinde standartların oluşturulması ve kalitenin korunması için kullanılan araçlardır. Bu kapsamda öncelikle, kamu projelerinin uluslararası standartlarda yönetilebilmesi için Sekizinci BYKP da ortaya konulan ihtiyaç çerçevesinde, DPT'nin koordinasyonunda, PDY yönetmeliği ve bu yönetmeliğe bağlı olarak bir kılavuz hazırlanmalıdır⁹⁸. Genel olarak proje hazırlama, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerinin tanımlanacağı bu yönetmelik ve rehberde uygulama sonrası etkililik ve etki değerlendirmelerine de yer verilmelidir.

Etkililik değerlendirmesi uygulamalarının başlatılmasının ardından, PDY kılavuzunun tamamlayıcısı niteliğinde bir etkililik değerlendirme rehberine ihtiyaç duyulacaktır. Bu rehberde, değerlendirme faaliyetlerinin kalitesini sağlamak amacıyla değerlendirme usul ve esasları, aktörleri, araçları ile tüm sürecin işleyişi detaylı olarak sunulmalıdır. Değerlendirmelerin karşılaştırılabilir olması ve değerlendirme verilerinin konsolide edilebilmesi için rehberin ekinde standart veri setleri, değerlendirme rapor formatı, dış değerlendiriciler için standart teknik

⁹⁸ Yılmaz ve Akça, 2002: 391

şartnameler ve değerlendirme bilgi sistemi için paket programlar tanımlanmalıdır. Ayrıca, etkililik değerlendirmesi rehberinde farklı sektörler itibarıyla kullanılabilecek genel göstergeler listelenmeli, değerlendirme birimleri ve uygulayıcı birimler bu listeleri kullanarak projenin performansının ölçülmesi için en uygun olan göstergeleri tercih etmelidir. Listelenen göstergelerin yeterli olmaması durumunda uygulama birimi veya değerlendiriciler ilave göstergeler belirleyebilmelidir.

Bir yandan PDY ve etkililik değerlendirme rehberi hazırlanırken diğer yandan bu rehberler çerçevesinde belirlenen usul ve esasların ilgili dokümanlara ve mevzuata yansıtılması gerekir. Bu çerçevede, Yılı Program Kararnameleri ve Yatırım Programı Hazırlama Rehberinde etkililik değerlendirmesine ilişkin usul ve esaslara yer verilmelidir. Bu çerçevede, tüm kamu projelerine yönelik etkililik değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının düzenli olarak raporlanması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Raporlama için kullanılabilecek araçlardan biri halihazırda uygulaması tamamlanarak işletme safhasına geçmiş projeler için kuruluşlar tarafından hazırlanarak DPT'ye gönderilen proje tamamlama raporlarıdır. Uygulama tamamlandıktan üç ay sonra hazırlanan bu raporlara ilişkin formata, mali ve fiziki gerçekleştirmelerin yanında projelerin planlanan ve gerçekleşen çıktıları ile proje yönetim süreçlerine ilişkin bilgiler de eklenmelidir. Kuruluşların hazırlayacağı proje tamamlama raporlarına ilave olarak etkililik değerlendirmesinden sorumlu olacak birimler, etkililik değerlendirme rehberi ışığında her bir proje için değerlendirme raporu hazırlamalıdır. İPKM, kalkınma ajansı ile merkezi kurum ve kuruluşların izleme ve değerlendirme birimleri tarafından hazırlanacak etkililik değerlendirme raporları uygulama tamamlandıktan en geç bir yıl sonra DPT'ye iletilmelidir.

Etkililik değerlendirme raporlarında; etkinlik, etkililik ve sürdürülebilirlik kriterleri kullanarak projenin başarısı ölçülmelidir. Değerlendirme raporları hazırlanırken; fizibilite ve proje tamamlama raporlarının yanında performans göstergeleri, dosya incelemeleri ile saha ziyaretlerinden yararlanılmalıdır. Etkililik değerlendirme rehberinde ortaya konulacak olan sektörel göstergelerden faydalanılarak projenin çıktı, sonuç ve ilk etkileri belirlenmelidir. Bununla birlikte, tüm projelere yönelik dosya incelemeleri yapılarak uygulamaların etkinlik düzeyi

tespit edilmelidir. Ayrıca, özellikle büyük ölçekli projelere en az bir saha ziyareti düzenlenmeli ve proje çıktı ve sonuçları yerinde incelemeler yapılarak kontrol edilmelidir.

Diğer yandan, değerlendirme faaliyetlerinin kalitesini artırmak üzere, projelerin hazırlık aşamasına yönelik düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Fizibilite raporlarının, yatırımların etkililiğini ve değerlendirme faaliyetlerinin kalitesini doğrudan etkilediği üçüncü bölümde yürütülen örnek uygulamada ortaya konulmuştur. Bu çerçevede, kamu projelerinde fizibilite raporlarının eksiksiz bir şekilde hazırlanması ve fizibilite raporu olmayan yatırım projelerine finansman sağlanmaması hususundaki kararlılık devam ettirilmelidir. Yatırım projelerinin hazırlık aşamasına mantıksal çerçeve matrislerinin de dahil edilmesi ile proje hedeflerinin ölçülebilirliği artırılmalı ve sistematik bir şekilde takip edilebilmesi sağlanmalıdır.

Yapılan düzenlemelerin, başta AB programları olmak üzere Türkiye’de yürütülen tüm uluslararası program ve projeleri kapsamı faydalı olacaktır. Bu düzenlemeler; tahsis edilen kredi ve hibe kaynaklardan azami şekilde faydalanılması, ulusal önceliklerin bu tür projelere yansıtılması ve eş-finance ödemeleri ile sağlanan kamu kaynaklarının etkin ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

Bununla birlikte, İtalya örneğinde olduğu gibi başarılı birimlerin teşvik edilmesi ve başarısız birimlere yaptırım uygulanması amacıyla değerlendirme sonuçlarının yatırım kararları ve ödenek tahsisleri ile ilişkisi kurulmalıdır. Bu çalışmanın kapsamı dışında, bu konunun performans esaslı bütçeleme ve ulusal programların yönetiminde performans rezervi başlıkları altında detaylı olarak incelenmesi gerekir.

4.3 Bilgi Sistemlerinin Geliştirilmesi

Bilgi sistemlerinde belirlenen kurallarla birlikte veri girişi kolaylaşır, standartlara bağlanır ve hata oranları düşürülür. Bilgi sistemlerinin internet üzerinden hizmet vermesi ile de veritabanına proje sahasından erişime imkanı doğacak ve veri toplama süreleri kısaltılacaktır. Bilgi sistemlerinin değerlendirme sürecine sağladığı

bu katkılar üçüncü bölümde yürütülen etkililik değerlendirmesinde de tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, etkililik değerlendirmesi faaliyetleri yürütülmeye başladıktan sonra, elde edilen değerlendirme sonuçlarının ve geribildirimlerin analizi, paylaşılması ve izleme sistemleri ile ilişkilendirilmesi amacıyla bilgi sistemlerinin kullanılması ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

Bununla birlikte, izleme ve değerlendirme faaliyetleri için ayrı ayrı bilgi sistemlerinin geliştirilmesi hem teknik hem de mali açılardan sorunlar yaratacaktır. İzleme ve değerlendirme verilerinin arasında ilişkinin yeterince kurulamaması, izleme verilerinin kullanışlılığını ve değerlendirme sonuçlarının kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, etkililik değerlendirmesine yönelik bilgi sisteminin, mükerrerliklerden kaçınarak ya mevcut sistemlerin içinde ayrı bir modül olarak ya da bu sistemlerin tamamlayıcısı niteliğinde olmasına ve kolay analiz edilebilmesine özen gösterilmelidir.

Bu çerçevede, etkililik değerlendirmesi raporlarının ve sonuçlarının Kamu Yatırımları Proje Bilgi Sistemi, İl Koordinasyon ve İzleme Sistemi ve Kalkınma Ajansları Yönetim Bilgi Sistemine girilmesi için mevcut sistemlerde gerekli revizyonlar yapılmalıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde etkililik değerlendirmeleri, mevcut izleme bilgi sistemlerinin sonuç odaklı bir yapı kazanmasına ve karar destek sistemlerine dönüşmesine katkı sağlayacaktır. Farklı sistemlerde tutulan veriler altı aylık ya da yıllık periyotlar ile DPT’de oluşturulacak Etkililik Değerlendirmesi Veritabanında birleştirilmeli ve konsolide edilmelidir. Sistem tarafından belirlenecek yetki düzeylerine göre bu veritabanında toplanan sonuçlar ilgili kurumlarla paylaşımı açılmalıdır.

SONUÇ

Etkililik değerlendirmesini konu edinen bu çalışmanın çıkış noktası; yıllık programlarda ortaya konulan, *kamu yatırımlarına tahsis edilen kaynakların yetersizliği yanında kamu yatırımlarını etkin ve etkili kullanma sorununa çözüm arayışıdır.*

1980’lerde dünya ekonomilerinin genelinde yaşanan yapısal dönüşümlerden sonra, kamunun yönettiği kaynak miktarında önemli azalmalar olmuştur. Dolayısıyla bu dönemde kamu politikalarının gerekçelerinin yeniden gözden geçirilmesi ve kaynak dağılımının sınırlı bütçeler içerisinde rasyonelleştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca, toplumsal dönüşümlere bağlı olarak kamu uygulamalarında yönetim hususu ön plana çıkararak; kamu kaynaklarının hesap verebilir, saydam, öngörülebilir ve katılımcı bir şekilde kullanılması yönünde bir gereklilik oluşmuştur. Kamu yönetiminde yapılan reformlar ve geliştirilen yeni yaklaşımlarla bu ilkelerin hayata geçirilmesi yönünde adımlar atılmaktadır. Bu adımlardan biri de sonuç odaklı değerlendirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşım kapsamında, hem kamu kaynaklarının etkin ve etkili bir şekilde kullanılması için geribildirimler üretilmesi, hem de kamu uygulamalarının sonuçları tarafsız ve şeffaf bir şekilde ele alınarak kamuda iyi yönetişimin geliştirilmesine katkı sağlanmıştır. Değerlendirme faaliyetlerinin kamu yönetimine katkısı bununla sınırlı değildir. Yerel yönetimlere yetki devri sürecinde, merkezi idarelerin uygulamadaki rolü giderek daralmaktadır. Kamu kaynaklarının etkin ve etkili bir şekilde yerinden yönetimini esas alan bu değişim sürecinin en iyi şekilde yönetilebilmesi ve uygulama kalitesinin korunması, hatta artırılması, merkezi idarelerin izleme ve denetim araçlarının yanında değerlendirme faaliyetlerine yönelmesi ile mümkün olacaktır.

Bu çok yönlü kazanımların anlaşılması ile değerlendirme, çok geçmeden PDY yaklaşımı içerisinde yerini almıştır. Değerlendirme faaliyetleri döngünün farklı aşamalarında geribildirimler üreterek karar alma süreçlerini desteklemektedir. Uygulama öncesi, ara dönem ve uygulama sonrası olmak üzere farklı aşamalarda gerçekleştirilen değerlendirmelerde Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı Kalkınma Destek Komitesi tarafından geliştirilen beş temel değerlendirme kriterinin

kullanılması yönünde ulusal ve uluslararası kurumlar nezdinde ortak bir kanaat oluşmuştur. İlgililik, etkinlik, etkililik, etki ve sürdürülebilirlik kriterleri değerlendirmenin amacı ve zamanına bağlı olarak farklı ağırlıklar verilerek kullanılmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, proje düzeyinde etkililik değerlendirmesi üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmalarda öncelikle genel olarak proje döngüsü yönetimi ve değerlendirme kavramları ele alınarak, etkililik değerlendirmesinin bu kapsamdaki yeri incelenmiştir. Program veya proje uygulamaları tamamlandıktan sonra, müdahalelerin planlanan çıktı ve sonuçları üretip üretmediği ve nihai faydalanıcıların üretilen çıktıları kullanma düzeyi etkililik değerlendirmesinin konusu olmuştur. PDY literatüründe etkililik kriteri tanıtılırken “doğru işler yapıldı mı?” sorusu kullanılır. Dünya uygulamaları incelendiğinde aynı soru kullanılarak yapılan değerlendirmelerin farklı isimlerle ele alındığı görülmektedir. İsimlendirmelerdeki farklılıklara rağmen birçok uluslararası kurum ve ulusal düzeyli değerlendirme birimi görev alanında etkililik değerlendirmesi bulunmaktadır.

Dünya örnekleri incelenirken, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde olduğu gibi, uluslararası kuruluşların değerlendirme literatürüne ulusal düzeydeki değerlendirme birimlerinden çok daha fazla katkı yaptığı gözlemlenmiştir. Bu gözlem, ilk bölümde değerlendirmenin kısa bir tarihçesi incelenerek doğrulanmıştır. Dünya örnekleri için incelenen örnekler belirlenirken bu katkının nedenleri de netleştirilmiştir. Uluslararası kurumlar farklı ülkelerin mali katkıları ile yürüttükleri projelerde hesap verebilirliği ve şeffaflığı ulusal kurumlardan daha fazla gözetmektedir. Ayrıca, değerlendirme faaliyetlerine yeterli kaynağın ayrılması ve sonuçlarının sahiplenilmesi yönünde farkındalık ve kararlılığa sahiptirler. Bu nedenle, değerlendirme faaliyetlerinde uluslararası donör ve teknik işbirliği kuruluşları aktif rol üstlenmektedir.

Bu kurumlar aynı zamanda yürüttükleri program ve projeler ile ulusal düzeyde değerlendirme faaliyetlerinin yaygınlaştırılması için gerekli motivasyonu sağlamıştır. JICA, farklı ülkelerde sağladığı desteklerden faydalanan uygulama birimlerinin kendi kendilerini değerlendirmesine imkan tanıyan bir sistem geliştirerek bunu sağlarken, İtalya örneğinde sürecin diğer yönü takip

edilebilmektedir. İtalya’da oluşturulan değerlendirme birimi başta sadece AB uygulamaları için yürüttüğü değerlendirme faaliyetlerini tüm kamu uygulamalarına yaygınlaştırmıştır. Yeni programlama dönemi (2007-2013) için belirlenen yapısal fonlar ve ulusal kaynaklar için ortak izleme ve değerlendirme sistemi hedefinin biraz gerisinde kalırsa da İtalya’nın geliştirdiği entegre izleme, değerlendirme ve doğrulama sistemi, başta performans rezervi konusunda olmak üzere AB’deki iyi uygulamalar arasına girmeyi başarmıştır. Bununla birlikte AB’ye yeni üye olan ülkelerdeki sistemler incelendiğinde bu geçiş sürecinin beklenildiğinden daha uzun sürdüğü ve bazı yeni AB üyesi ülkelerde de etkililik değerlendirmelerine ilişkin uygulamalarda ve yasal çerçevede eksiklikler olduğu görülmüştür.

Dünya uygulamaları ışığında Türkiye’deki mevcut durum incelendiğinde; izleme ve değerlendirme faaliyetleri konusunda yürütülen uygulamaların sınırlı düzeyde olduğu, bu konularda sistematik bir yaklaşımın bulunmadığı ve mevcut sınırlı uygulamaların dış kaynaklı projelerde yoğunlaştığı anlaşılmıştır. Kalkınma planları, özel ihtisas komisyonu raporları ve yıllık programlardaki tespitler ve geliştirilen tedbirler sorun ve ihtiyaçları net bir şekilde ortaya koymaya yetmiştir. Bununla birlikte Türkiye’deki proje döngüsü yönetimi ile dünya uygulamaları karşılaştırıldığında sorunun çözümü yönünde odaklanılması gereken hususlardan birinin etkililik değerlendirmesi olduğu görülmüştür. Ancak, yapılan araştırmalarda sorun ve ihtiyaçların giderilmesi yönünde farkındalığın oluşmaya başladığı, uluslararası kurum ve kuruluşlarla başta izleme sistemi altyapısının geliştirilmesi olmak üzere çeşitli projeler yürütüldüğü ve dış kaynaklı proje uygulamalarında farklı birimlerde kapasite oluştuğu tespit edilmiştir.

Dünyada ve Türkiye’de bu alanda yapılan araştırmalar ve uygulamalardan edinilen çıkarımlar çerçevesinde, tezin üçüncü bölümünde saha çalışmalarıyla desteklenen örnek bir uygulama yürütülmüştür. Bu saha çalışmasında, Devlet Planlama Teşkilatı koordinasyonunda yürütülen bölgesel kalkınma programlarından biri seçilmiştir. Bunun nedeni, bu programların izlenmesi için geliştirilen kapsamlı izleme sistemi ve veri bulma kolaylığıdır. Programın tamamlanmasının üzerinde etkililik değerlendirmesi yapmaya imkan verecek bir sürenin geçmiş olması da bu tercihte belirleyici olmuştur.

Bu çerçevede; Samsun, Kastamonu ve Erzurum Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı kapsamında uygulanan 45 küçük ölçekli altyapı projesi etkililik değerlendirmesine tabi tutulmuştur. Etkililik değerlendirmesinde başta izleme verileri ve saha ziyaretleri olmak üzere nitel ve nicel değerlendirme araçları kullanılmıştır. Kullanılan araçlarla toplanan veriler; etkinlik, etkililik ve sürdürülebilirlik kriterleri kullanılarak analiz edilmiş ve her bir proje için ağırlıklı bir değerlendirme puanı oluşturulmuştur. Saha ziyaretleri ile desteklenmiş bu örnek uygulama sonucunda, proje ve programlara ilişkin üç farklı geribildirim üretilmiştir. İlk olarak, proje düzeyinde, yapılan saha ziyaretleri ile projelerin çıktı ve sonuçları yerinde gözlemlenmiş ve tespit edilen aksaklıklara yönelik tavsiye kararları alınmıştır. İkincisi, projelerin çıktı ve sonuçlarının konsolide edilmesi ile küçük ölçekli altyapı hibe programlarının uygulama süreçlerine ve çıktılarına ilişkin pratik çıkarımlar üretilmiştir. Burada elde edilen çıkarımlar başta kalkınma ajansları tarafından yürütülen hibe programları olmak üzere benzer uygulamalara kolaylıkla yansıtılabilecek niteliktedir. Üçüncü olarak, bölgeler ve yasal statü itibarıyla yerel yönetimlerin proje yönetme kapasiteleri ve performanslarına ilişkin genel bilgilerin elde edilmesi sağlanmıştır.

Bununla birlikte örnek uygulamanın bu çalışmaya olan katkısını dört temel başlık altında ele alabiliriz. *Birincisi*, literatür incelemesi ve dünya uygulamaları dikkate alınarak yürütülen bu etkililik değerlendirmesi, Türkiye’de özellikle kamu yatırımları için bu yönlü çalışmaların zorunluluğunu ortaya koymuştur. Nitekim, örnek uygulama kapsamında ele alınan projelerden bazıları, uygulama süresi bitmesine rağmen ilave mali kaynak gereksinimleri ve personel eksikliği gibi nedenlerden dolayı planlanan çıktı ve sonuçları üretememiştir. Kamu uygulamalarında da karşılaşılan bu tür sorunların değerlendirme faaliyetleri ile tespit edilmesi, gerekli önlemlerin alınması ve edinilen tecrübelerin takip eden programlama dönemine yansıtılması atıl yatırımların sayısının azalmasını ve yatırım kararlarının rasyonelleşmesini sağlayacaktır.

İkincisi, izleme ve değerlendirme faaliyetleri arasındaki bütünlük, devamlılık ve tamamlayıcılık ilişkisi netleştirilmiştir. Bu faaliyetlerin birlikte ele alınması ve aynı yapılanma kapsamında sürdürülmesi gerekliliği anlaşılmıştır. Örnek çalışma

kapsamında; projelerin gelişimine, uygulama süreçlerine ve karşılaşılan sorunlar bazında alınan tedbirlere ilişkin verilerin izleme bilgi sisteminde mevcut olması, yapılan etkililik değerlendirmesi çalışmalarının ve sonuçlarının daha tutarlı bir şekilde yorumlanabilmesine imkan sağlamıştır.

Üçüncüsü, etkililik değerlendirmesi sonuçlarının, kurumların performansının belirlenmesinde ve ödenek tahsisleri ile ilişkilendirilmesinde etkin olarak kullanılabileceği ortaya çıkmıştır. Nitekim, farklı kategorilerdeki kurumsal yapıların etkililiklerinin karşılaştırılmasında bu kurumların yapılarını ve kapasitelerini ortaya koyan sonuçlar elde edilmiştir. Buradaki yöntemle benzer bir yaklaşımın yatırım planlamasında kullanılmasıyla, kurumların karakteristiklerine uygun araçların ve süreçlerin tanımlanmasını ve geliştirilmesini sağlayacaktır. Böylece daha etkin ve etkili bir yatırım sürecinin işletilmesi mümkün olacaktır.

Son olarak, etkililik değerlendirmesinin Türkiye’de proje ve program döngüsü yönetimlerinin eksiksiz bir şekilde tamamlanmasına katkı sağlayacağı anlaşılmıştır. Etkililik değerlendirmesi proje döngüsü yönetimine bu katkıyı sağlarken, uygulamayı bizzat yürütmekte olan taşra teşkilatları için pratik sonuçlar, Devlet Planlama Teşkilatı ve diğer merkezi kuruluşlar için de yatırım kararlarının alınması sürecinde önemli girdiler üretecektir. Bu çerçevede, etkililik değerlendirmesinin proje döngüsü yönetimindeki farklı aşamalara olan katkıları aşağıda sunulmaktadır:

- *Proje hazırlama:* Devlet Planlama Teşkilatı’nın tüm girişimleri ve alınan tedbirlere rağmen, kamu yatırımları proje tekliflerinin fizibilite raporları ya hiç hazırlanmamakta ya da kaliteleri istenilen seviyede olmamaktadır. Bu nedenle, fizibilite raporu olmayan projelere finansman sağlanmaması yönünde tedbirler gündeme gelmiştir. Fizibilite raporlarındaki bu eksiklik ve izleme sistematigindeki yetersizlikler, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yürütülen ön değerlendirme çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Etkililik değerlendirmesinde üretilecek geribildirimler ve edinilen tecrübeler tasarım aşamasında olan projelerin fizibilite raporlarının kalitesini artırırken, gerçekçi ve ölçülebilir proje hedeflerinin belirlenmesini sağlayacaktır. Ayrıca, etkililik değerlendirmesinde kullanılan en önemli araçlardan biri olan öncesi-

sonrası mukayesesi yapılabildiğinde, fizibilite raporlarındaki eksikliklerin ve hataların kurumların performansını doğrudan etkilediği görülebilecektir.

- Uygulama: Kamu projelerinin tamamı için gerçekleştirilecek etkililik değerlendirmeleri, süreç odaklı olan kamu uygulamalarına sonuç odaklı yaklaşımlar getirecektir. Bu yeni yaklaşım kapsamında, etkililik değerlendirmesi sonuçlarının sistematik bir şekilde raporlanması ve ilgili kurumlarla paylaşılması neticesinde bölgesel ve yerel düzeyde sınırlı olan proje uygulama kapasitesinin geliştirilmesi sağlanacaktır. Uygulama aşamasındaki ortak sorunların belirlenmesi ve örnek uygulamaların tanıtılması, projeler arasında tecrübe paylaşımına imkan tanıyacaktır. Ayrıca etkililik değerlendirmesi sonucunda, projeler için hemen uygulamaya konulabilecek pratik bilgiler üretilecektir. İlk olarak, daha önce benzer projelerde yapılan hataların tekrarlanması engellenecektir. Ayrıca, eksik kalan proje faaliyetlerinin tamamlanması ve öngörülen sonuçlara ulaşmak için ilave tedbirlerin alınmasına ilişkin tavsiye kararları üretilecektir.
- İzleme: İzleme verileri tek başına karar alma süreçlerin destekleyecek nitelikte değildir. Bu nedenle, izlemenin değerlendirme faaliyetleri ile desteklenmesi ve aralarındaki ilişkilerin net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. İzleme sisteminin işlevselliği ile sorun ve ihtiyaçlara çözüm üretme başarısı, etkililik değerlendirmeleri ile test edilecek olup, üretilen geribildirimlerle izleme sistemin kalitesi artırılacaktır.

Burada genel bir çerçevesi çizilen etkililik değerlendirmesinin yaygınlaştırılması, kurumsallaştırılması ve farklı uygulamalar için çeşitlendirilerek geliştirilmesi yönünde yapılacak ilave çalışmalar ile Türkiye’de değerlendirme alanında kapasite oluşumu hızlandırılacaktır.

Sonuç olarak etkililik değerlendirmesinin Türkiye’de proje döngüsü yönetiminin bir parçası olarak sürece dahil edilmesi; kamu kaynaklarının daha etkin ve etkili bir şekilde kullanılabilmesine, edinilen tecrübelerin paylaşılmasına ve sonraki uygulamalar için yönlendirici çıkarımların elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AMATI, C. at al, “The importance of factor levels in the forecasting system for the expenditure of public investments”, 47th Congress of the European Regional Science Association, Rome, Italy, 29th August- 2nd September 2007 and Background Paper, Paris, 1999.
- ATMACA, T., “Teknik Yardım Projelerinin Hazırlanması, Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi”, Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2004.
- Australian Agency for International Development (AUSAID), The Logical Framework Approach, October 2005.
- Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Bölgesel Politika ve Yapısal Araçlarının Koordinasyon Faslı Sualnamesine ilişkin Türkiye tarafı cevapları, ABGS Resmi İnternet Sitesi, (çevrimiçi) <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=5&l=1>, 07.04.2008.
- AYANOĞLU, K ve ark., Kamu Yatırım Projelerinin Planlanması ve Analizi, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara, 1996.
- BRUCH, G. at al, Inception Report for project National Monitoring System for Public Investments, Turkey, Annex 8-4, 2007.
- BOYLE, R. at al, Building effective evaluation capacity: lessons from practice, Transaction Publishers, 1999.
- Canadian International Development Agency (CIDA), CIDA Evaluation Guide, Ottawa, October 2004.
- CARLUCCI, C. and P. COVA, The effectiveness of public investments at a territorial level: a spatial economic equilibrium approach, Italia Ministry of Economic Development, October, 2006.
- CASAVOLA, P. and L.TAGLE, “Building capacity for evaluation: Lessons from Italy”, Fifth European Conference on Evaluation of the Structural Funds- Challenges for Evaluation in an Enlarged Europe, Budapest, Hungary, 26-27 June 2003.
- CAVALIER, B. at al, Ministère des Affaires étrangères et européennes, 2007, Saint-Germain, 2007
- Devlet Planlama Teşkilatı, 2008 Yılı Programı, Ankara, 2007 (2007a).
- Devlet Planlama Teşkilatı, Bölgesel Kalkınma Programları Ortak İzleme Rehberi, Ankara, 2007 (2007b).
- Devlet Planlama Teşkilatı, Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013, Ankara, 2006 (2006a).
- Devlet Planlama Teşkilatı, İzleme Bilgi Sistemi, (Çevrimiçi), <http://ibs.dpt.gov.tr>, 2008.

- Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, 2006 (2006b).
- Devlet Planlama Teşkilatı, Ön Ulusal Kalkınma Planı, Ankara, 2003.
- Devlet Planlama Teşkilatı, Samsun, Kastamonu ve Erzurum Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı Küçük Ölçekli Altyapı Hibe Programı 2005 Yılı Teklif Çağrısı için Başvuru Rehberi, Ankara, 2005. (Çevrimiçi), <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/abbp/ske/kucuk-olcekli-altyapi.html>.
- Devlet Planlama Teşkilatı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005, Ankara, 2000.
- Devlet Planlama Teşkilatı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Yatırımlarının Planlanması ve Uygulanmasında Etkinlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2001.
- Devlet Planlama Teşkilatı, Yeni Bölgesel Gelişme Politika ve Uygulamaları, Ankara, 2007. (2007c)
- ERKAN, V., Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Başarıyı Etkileyen Faktörler, 2008.
- Euroconsultants, SME Project Monitoring and Evaluation Manual, 2005.
- European Bank for Reconstruction and Development, Evaluation Policy Review of 2004.
- European Commission, Evaluating EU Activities A Practical Guide for the Commission Services, Belgium, July 2004 (2004a).
- European Commission, Evaluating EU Expenditure Programmes: A Guide (Ex-Post and Intermediate Evaluation), January 1997.
- European Commission, Evaluation Guidelines, Brussels, 2000 (2000a).
- European Commission, Evaluation Methods for The European Union's External Assistance- Evaluation Tools, France, 2006 (2006a).
- European Commission, Evaluation Methods for The European Union's External Assistance- Methodological Bases For Evaluation, France, 2006 (2006b).
- European Commission, Evaluating Socio Economic Development, Sourcebook 2: Methods & Techniques Benchmarking, (çevrimiçi), www.evaled.info, 17.02.2008.
- European Commission, Evaluating Socio Economic Development, Sourcebook 3: Capacity Building The case of Italy, (çevrimiçi), www.evaled.info, 17.02.2008.
- European Commission, Guidelines for Dissemination and Feedback of Evaluations, Brussels, 23 October 2003.
- European Commission, Project Cycle Management Guidelines, Brussels, 2004 (2004b).
- European Commission, Project Cycle Management Training Handbook, 1999

- European Commission, Sourcebook on Sound Planning of ESF Programmes, 2006 (2006c).
- European Commission, The New Programming Period 2007-2013 Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Evaluation During the Programming Period, 2007.
- European Commission, The New Programming Period 2007-2013 Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Ex-ante Evaluation, 2006 (2006d).
- European Commission, The New Programming Period 2007-2013 Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators, 2006 (2006e).
- European Commission, Vade-mecum on Grant Management, 2000 (2000b).
- Hifab International AB, Planet Consultants B.V., TMS International, Proman S.A. Consortium, Practical Handbook on the Basics of Programme/Project Monitoring & Evaluation.
- Independent Evaluation Group (IEG) – World Bank, Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards, Washington D.C., 2007.
- International Foundation for Agricultural Development (IFAD), Managing for Impact in the Rural Development: A Guide for Project M&E
- International Program for Development Evaluation Training (IPDET), Module 1: Introduction to Development Evaluation, 2007.
- IOLANDA, A. at al, Making administrations accountable: The experience of the Italian performance reserve system, Roma, Italy, January 2004.
- Japan Bank for International Cooperation, Evaluation Handbook for ODA Loan Projects, November 2003.
- Japan International Cooperation Agency, Evaluation System, (çevrimiçi), <http://www.jica.go.jp/english/evaluation/introduction/syst.html>, 10.02.2008.
- Japan International Cooperation Agency, JICA Guideline for Project Evaluation~ Practical Methods for Project Evaluation, September 2004.
- KUSEK, J. Z. and R. C. RIST, Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System, World Bank, Washington D.C., 2004.
- MANDL, U. at al, The effectiveness and efficiency of public spending, European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs Publications, Brussels, 2008.
- MISURACA, G., “Managing change; the monitoring and evaluation system of the European Union Structural Funds and the role of ICTs as a tool for regional development: the case of Italy”, CAFRAD/ACBF Workshop on Performance Measurement and Enhancement in the Public Sector, Banjul The Gambia, 26-30 May 2003.

- MOSSELMAN, M. and Y. PRINCE, Review of methods to measure the effectiveness of state aid to SMEs, European Commission, 2004.
- NARED, J. and M. RAVBAR, “Starting Points for the Monitoring and Evaluation of Regional Policy in Slovenia”, *Acta Geographica Slovenica*, 43-1, 2003.
- National Science Foundation, The 2002 User-Friendly Handbook for Project Evaluation, 2002.
- Norwegian Agency for Development Co-operation (NORAD), The Logical Framework Approach (LFA): Handbook for Objectives-Oriented planning, 4th edition, 1999
- OECD, DAC Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management (2002), (Türkçe çevirisi: TİKA, 2008)
- OECD, Principles for Evaluation of Development Assistance, Paris, 1991.
- ÖZTÜRK, S., “Avrupa Birliği Kaynaklı Proje ve Programların İzleme ve Değerlendirmesi”, (Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Uzmanlık Tezi), Ankara, 2004.
- PARTANEN, A. at al, “Project Cycle Management in Regional Development”, 43rd Congress of the European Regional Science Association (ERSA), 27-30 August 2003, Finland.
- SCHERMERHORN, J. R., Management For Productivity Georgia, Industrial Engineering and Management Press , 1984.
- SECHKOVA R. and L. MARIN, Monitoring and Evaluation System, Handbook for Implementation, Bucharest 2008, Human Dynamics Co.
- SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), The Role of Ministries in the Policy System: Policy Development, Monitoring and Evaluation, February 2006.
- SPRECKY, F., A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit: 3rd Edition, England, 2006
- Tavistock Institute in association with GHK and IRS, The Evaluation of Socio-economic Development: The Guide, 2003.
- Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı, Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak), Aralık 2004.
- Unità di verifica degli investimenti pubblici (UVER), Effectiveness Evaluation Guidelines, 2007 (2007a).
- Unità di verifica degli investimenti pubblici (UVER), Effectiveness Evaluation Sheet, 2007 (2007b).
- UNDP Evaluation Office, Guidelines for Outcome Evaluators, New York, 2002 (2002a).
- UNDP Evaluation Office, Handbook on Monitoring and Evaluating for Results, January 2002 (2002b).

- UNDP, Handbook on Monitoring and Evaluating for Results, New York, 2002.
- UNESCO,(çevrimiçi), http://www.unesco.org/ios/eng/evaluation/tools/outil_11e.htm, 27.03.2008.
- United Nations Population Fund (UNFPA), Programme Manager's Planning Monitoring & Evaluation Toolkit Tool Number 2: Defining Evaluation, 2004.
- Welsh European Funding Office (WEFO), Monitoring and Evaluation Guidance for Structural Funds Projects and Partnerships, 2005.
- WELLA, M. at al, Italy-Turkey Twinning Project- Analysis of coordination mechanisms between DPT and line- Ministries involved in the definition and implementation of regional and sector policies: First assessment, analysis and recommendations for a monitoring system, DPT Müsteşarlığı, Ankara.
- World Bank, Performance Monitoring Indicators - A handbook for task managers, Washington D.C, 1996.
- YILMAZ, C. ve H. İ. AKÇA, "Türkiye'de Proje Planlama ve Proje Döngüsü Yönetimi", Planlama Dergisi Özel Sayı DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı, ss. 377-393.
- 2006/21 sayılı AB Destekli Bölgesel Kalkınma Programlarının Uygulanması ve İzlenmesine Dair Başbakanlık Genelgesi, (25.07.2006 tarih, 26239 sayılı T.C. Resmi Gazete).
- 5449 No'lu Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (08.02.2006 tarih, 26074 sayılı T.C. Resmi Gazete).

EK

**Samsun, Kastamonu ve Erzurum
Düzey 2 Bölgeleri Kalkınma Programı
Küçük Ölçekli Altyapı Öncelik Alanı
Kapsamındaki Hibe Projeleri
Etkililik Değerlendirmesi Sonuçları**

TR 0305.02/SSI/001-002-003*
TEMİZ YEŞİLİRMAK İÇİN TEMİZ HAVZA 1-2-3
Havza İlçesi Köylere Hizmet Götürme Birliği

Projelerin Özeti: Sivas Suşehri'nde doğan ve Samsun İli sınırları içinden Karadeniz'e dökülen Yeşilirmak Nehri havzasında bulunan, Havza İlçesinin toplam 14 köyüne (SSI/001 ile Belalan, Çelikalın, Kirenlik, Kayabaşı ve Hacıbattal; SSI/002 ile Ersandık, Mesudiye, Paşapınar ve Küplek; ve SSI/003 ile Belalan, Çelikalın, Kirenlik, Kayabaşı ve Hacıbattal) kanalizasyon şebekesi yapılmasını kapsamaktadır. Üç proje de aynı karakteristikte olup, havza kirliliğini önlemek üzere tamamlayıcı nitelikte hazırlanmıştır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (3)	Hedef grup (kişi)	6.337	6.337	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	6.337	6.337	%100
	Projelerin toplam bütçesi (€)	871.646	870.392	%99
	Toplam hibe miktarı (€)	784.480	783.353	-
	Toplam satınalma bütçesi (€)	797.399	791.499	%98
	Uygulama süresi (ay)	12	12	-
	(Z), (B), (E), (U) ⁹⁹	Üç projede	2 (Z)	%97
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon hattı uzunluğu (km)	26	26	%100
	Fosseptik (adet)	14	14	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	14	14	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Projeler hedef grubun 100 yıllık ihtiyacını karşılayacak şekilde hazırlanmıştır. - Üç projede de farklı proje ekipleri oluşturulmuş fakat projeler arası sinerjinin korunmasına özen gösterilmiştir. - İnşaat işlerinin yanında, köylerde tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri de yürütülmüştür. - İlçede kanalizasyonu olan köy oranı %40'dan %58'e ulaşmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(3,0) Çok başarılı Projeler, hedeflerine tam olarak ulaşmış, zamanında ve bütçesi içerisinde tamamlanabilmiştir. Sonuçları etkileyebilecek bir yönetim sorunu ile karşılaşılmemiştir. Yerel işbirliği ve ortaklık anlayışının benimsenerek, hibe kaynağın kamu yatırımlarını tamamlayıcı nitelikte ve etkili bir şekilde kullanılması sağlanmıştır.			

* Aynı faydalanıcı tarafından hazırlanan ve yürütülen, aynı amaca hizmet eden projeler birlikte ele alınmıştır.

⁹⁹ (U) Usulsüzlük Raporu, (E) Erken Uyarı Raporu, (Z) Zeyilname: Sözleşmede büyük değişiklik, (B) Bildirim: Sözleşmede küçük değişiklik

TR 0305.02/SSI/004
YEŞİLIRMAĞI KİRLİTEN, DERİNÇAYIN KİRLİLİĞİNİ ÖNLEME PROJESİ
Çorum İl Özel İdaresi

Proje Özeti: Proje, Çorum İli sınırları içinde Yeşilırmağı kirleten Derinçay Irmağı'nın çevresinde bulunan 34 adet köyde doğal arıtma, 19 köyde fosseptik ve 12 adet köyde kanalizasyon şebekesi yapılmasını hedeflemektedir. Proje kapsamında Derinçay Irmağı'nın 5 km'lik bölümünde katı atık temizliği yapılması ve her türlü su kirliliğini ölçebilecek kapasitede bir kirlilik ölçme laboratuvarının kurulması öngörülmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (0)	Hedef grup (kişi)	202.322	202.322	Usulsüzlük
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	549.828	549.828	Usulsüzlük
	Proje Bütçesi (€)	1.704.307	-	Usulsüzlük
	Hibe miktarı (€)	1.123.479	-	Usulsüzlük
	Satınalma bütçesi (€)	1.477.521	1.349.419	Usulsüzlük
	Uygulama Süresi (ay)	12	18	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	4 (Z) + 1 (E) + 1 (U)		%5
Etkinlik (1)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon hattı uzunluğu (km)	40	45	%112
	Fosseptik (adet)	19	10	%53
	Sonuç göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	34	25	%73
	Yeni istihdam	-	2	Laboratuvar personeli
	Doğal arıtma kapasitesi (ha)	5,4	0	-
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (0)	- Satınalma faaliyetlerinde yapılan tasarrufla Derinçay yatağındaki atıklar hizmet alımı yoluyla temizlenmiştir. - Proje kapsamında ayrıca, bölgedeki tüm arıtma tesislerine hizmet verebilecek tam teşekküllü bir analiz laboratuvarı oluşturulmuştur. - Doğal arıtmalar eksik ve şartnameye uygun olarak yapılmamıştır. - Yapım işleri ihalesinin yüklenicisine yapılan fazla ödeme (229.240 €) nedeniyle usulsüzlük raporu tanzim edilmiş, sorumlular hakkında idari takip başlatılmıştır. - Bunun yanında, 114 sanayi kuruluşunun bilgilendirilmesi, 13.200 tanıtıcı dokümanın hazırlanması, 68 köy toplantısının yapılması, 170 da hatıra ormanı alanının oluşturulması ile 34 çöp tankı, 500 çöp kumbarası ve 250 oturma bankının temini faaliyetleri gerçekleştirilmemiştir. - Proje için yeterli sayıda teknik personelin görevlendirilmemesi, avam proje ile uygulama yapılması ve idarenin kontrol teşkilatının yeterli önlemleri zamanında almaması sorunların temelini oluşturmaktadır.			
Değerlendirme Kararı	(0,5) Başarısız Yeşilırmağı kirleten 126 köyden 34'üne kanalizasyon sistemi kurularak bu kirliliğin önlenmesini amaçlayan proje, yönetim sorunlarından kaynaklanan eksikliklerden dolayı beklenen çıktı ve sonuçları üretememiştir.			

TR 0305.02/SSI/005
KARAÇOMAK DERESİ ISLAH VE ÇEVRE DÜZENLEMESİ PROJESİ
Kastamonu Belediyesi

Proje Özeti: Karaçomak Deresi'ne rusubat akışını kesilmesi, kent içinden geçen derenin zemininde yıllardır birikmiş rusubatın temizlenmesi, dere yan sahil duvarlarının onarılması, dere içine yaz yatağı ve çimlendirme yapılması ile engelliler için rampaların düzenlenmesi hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	21.535	21.535	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	66.993	66.993	%100
	Proje Bütçesi (€)	1.581.265	1.482.596	%90
	Hibe miktarı (€)	1.423.139	1.334.377	-
	Satınalma bütçesi (€)	1.435.293	1.428.761	%99
	Uygulama Süresi (ay)	12	18	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (E) +1 (Z) + 1 (B)		%69
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Dere ıslahı (km)	3,5	3,5	%100
	Engelli rampası	150	150	%100
	Eğitilen kişi sayısı	40.000	40.000	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Çevre kirliliğinin ve doğal afet riskinin azaltılması		%30	
	Dere kesitinin artırılması		%40	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Yukarıdaki imalatların yanında projede 1 adet tersip bendi, 7 km pabuç beton yapılmış ve dere yan duvarları güçlendirilmiştir. - İklim şartlarının olumsuz seyretmesi projenin gecikmesinde etkili olmuştur. Bununla birlikte proje yönetiminden ve satınalma faaliyetlerinden kaynaklanan sorunlar da gecikmenin nedenidir. - Proje tasarımındaki hatalar nedeniyle idari maliyetler bütçe kaleminde kullanılamayan 87 bin Avro bulunmaktadır. - Projenin tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinde gecikmeler yaşanmış olmakla birlikte 1.750 tanıtım materyali hazırlanmış ve internet adresi üzerinden bilgilendirmeler yapılmıştır. - SSI/006 Cumhuriyet Meydanı projesi ile birlikte kent içinde önemli bir görünürlülük sağlanmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,4) Başarılı Proje yönetimindeki önemli aksaklıklara rağmen proje tüm hedeflerine ulaşmıştır. Ayrıca, proje kapsamında yürütülen bilgilendirme ve eğitim faaliyetleri ile halk çevre sağlığı konusunda bilinçlendirilmiştir. Cumhuriyet Meydanındaki projenin de katkıları ile kent merkezinin modern bir görüntüye kavuşmasına katkıda bulunmuştur.			

TR 0305.02/SSI/006
CUMHURİYET MEYDANI ANIT VE ÇEVRE DÜZENLEMESİ
Kastamonu Belediyesi

Proje Özeti: Kastamonu Cumhuriyet Meydanında peyzaj ve kentsel tasarım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda; anıt etrafının düzenlenmesi, anfi tiyatro yapılması, havuz ve parke taşlarının yenilenmesi, aydınlatma düzeneği ve oturma elemanlarının eklenmesi ile meydanın görüntüsü yenilenmesi öngörülmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (3)	Hedef grup (kişi)	66.993	66.993	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	103.574	103.574	%100
	Proje Bütçesi (€)	282.901	274.721	%97
	Hibe miktarı (€)	248.953	241.753	-
	Satınalma bütçesi (€)	244.850	244.701	%99
	Uygulama Süresi (ay)	10	12	2 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1(B)		%99
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Tören alanı (kişi)	750	750	%100
	Sonuç göstergesi			
	Ziyaret sayısındaki artış		%600	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Yukarıdaki göstergelerin yanında; 38 adet oturma elemanı ve 3 adet havuz yapılmış, aynı zamanda Meydanda peyzaj çalışmaları yürütülmüştür. - Proje bütçesine ilave olarak, meydan etrafındaki 1.500 m² tretuvar ve 3000 m² parke döşemesi belediye imkanları ile yapılmıştır. - Proje iklim şartları nedeniyle 2 ay gecikmiştir. - Projede toplam 12 kişilik teknik ekip görevlendirilmiştir. - Proje yerel medyada sıklıkla yer bulmuş, proje kapsamında geniş katılımlı açılış toplantısı ile bilgilendirme toplantıları düzenlenmiştir. - Meydan çevresindeki kamu kurumları ve işletmeler projeden olumlu şekilde etkilenmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(3,0) Çok başarılı Proje amaçlarına tam olarak ulaşılmış olup, halkın sahiplenmesi ve oluşan olumlu kamuoyu ile Belediye, projedeki eşfinansman miktarını artırarak projeyi başarıyla tamamlamıştır. Karaçomak Deresi Islahı Projesi ile birlikte kent merkezindeki dönüşümün simgesi olmuştur.			

TR 0305.02/SSI/007
AMASYA İLİ MERKEZ İLÇE MAHMATLAR-KEÇİLİ-YEŞİLDERE KÖYLERİ
KANALİZASYON ŞEBEKESİ VE FOSSEPTİK TANKI YAPIMI
Amasya İl Özel İdaresi

Proje Özeti: Kanalizasyon ve fosseptik tankı inşaatı yapılarak bölgenin yaşam standardının yükseltilmesine bağlı olarak ekonomik ve toplumsal kalkınmanın teşvik edilmesi ve insan sağlığının korunması hedeflenmiştir. Proje Amasya İli sınırları içinde bulunan Mahmatlar, Keçili, Yeşildere, Halifeli, Çatalçam, Tatar, Eskikızılca köylerinde uygulanmıştır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	800	800	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	1.696	1.696	%100
	Proje Bütçesi (€)	364.755	340.828	%94
	Hibe miktarı (€)	328.279	306.745	-
	Satınalma bütçesi (€)	318.243	167.949	%53
	Uygulama Süresi (ay)	11	15	4 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	2 (Z)		%90
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon hattı uzunluğu (km)	11	15	%136
	Fosseptik (adet)	6	9	%150
	Sonuç göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	7	7	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Amasya İl Özel İdaresi koordinatörlüğünde proje kapsamındaki köyler arasında ortaklık bilinci ve birlikte çalışma kültürü geliştirilmiş ve projenin devamlılığı sağlanmıştır. - Proje kapsamında düzenlenen açılış ve kapanış toplantıları ile dağıtılan tanıtım materyalleri sayesinde köy halkı, proje ve çevre bilinci konularında bilgilendirilmiştir. - Yarı zamanlı bir koordinatör ile birlikte 6 kişilik bir proje ekibi oluşturulmuş ve proje faaliyetlerinin yürütülebilmesi için bir proje ofisi hazırlanmıştır. - İnşaat işleri ihalesinde yapılan tasarruf ile ilave imalatlar yapılmıştır. - İlave imalat ve iklim şartları nedeniyle proje uygulaması 4 ay gecikmiştir. - Proje sonucunda köylerde oluşan atıksular kanalizasyon şebekesinde toplanmış, fosseptikte arıtıldıktan sonra alıcı ortama verilmiştir. Proje öncesi köylerde atıksudan kaynaklanan su birikintileri, sinek ve sivrisineklerin oluşumu, kötü koku vb. problemler ortadan kaldırılmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,7) Başarılı Proje tasarımıdaki aksaklıklara rağmen gerekli önlemler zamanında alınarak planlananın üzerinde çıktı ve sonuçlara ulaşılmıştır.			

TR 0305.02/SSI/008
KASTAMONU İLİ TOSYA İLÇESİ SULUCA VE ÇİFTER KÖYLERİ ARAZİ
TOPLULAŞTIRMA VE TARLA İÇİ GELİŞTİRME HİZMETLERİ PROJESİ
Tosya İlçesi Köylere Hizmet Götürme Birliği

Proje Özeti: Kastamonu İli Tosya İlçesi Suluca ve Çifter köylerinin İstanbul-Samsun karayolu ile Devrez Çayı arasında kalan tarım arazilerinde; arazi toplulaştırması ve tarla içi geliştirme hizmetleri, tesviye, sekileme, sulama ve tahliye kanalları, hareketli bentler, tarla içi yollar yapılması planlanmıştır. Tarım parselleri birleştirilerek su ve zamandan tasarruf sağlanması öngörülmüştür.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	1.000	1.000	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	3.000	3.000	%100
	Proje Bütçesi (€)	1.259.276	1.200.219	%95
	Hibe miktarı (€)	1.133.349	1.076.691	-
	Satınalma bütçesi (€)	1.145.361	1.144.826	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	18	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	5 (Z) + 7 (B)		% 68
Etkililik (2)	Çıktı göstergeleri			
	Seddeli seki yapılan alan (ha)	122	60	%49
	Tesviye yapılan alan (ha)	130	118	%90
	Tarla içi yol yapımı (km)	15	6	%40
	Sonuç göstergeleri			
	Sulama oranını artırılması (%)		%100	
	Tarım işletmelerindeki ortalama karlılığı artırmak (%)		%50	
	Ortalama parsel büyüklüğündeki düşüş (%)		%43	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Proje uygulama sürecinde çeşitli idari ve bürokratik sorunlarla karşılaşmıştır. - Proje tasarımı yapılan çeşitli hatalar nedeniyle ortaya çıkan sorunlardan biri de idari giderler bütçe kaleminde yaklaşık 55 bin Avro'nun kullanılamamasıdır. - Fizibilite çalışmasında değişikliğe gidilerek, toprak kanalların beton kanallarla değiştirilmesi sağlanmıştır. - Parsel sayısı 987'den 420'ye düşürülmüştür.			
Değerlendirme Kararı	(1,7) Kısmen Başarılı Proje uygulama sürecindeki idari sorunlara rağmen proje hedeflerinin bir bölümüne ulaşmayı başarmıştır. Sonuç olarak, arazi kullanımı kolaylaşmış, büyük bir alan olmasına karşın dağınık olan parseller toplulaştırılarak emek, zaman ve su tasarrufu için zemin hazırlanmıştır.			

TR 0305.02/SSI/009
BÜYÜKHİRKA BELEDİYESİ KANALİZASYON PROJESİ
Büyükhirka Belediyesi

Proje Özeti: Çorum İli Büyükhirka Beldesinde uygulanan kanalizasyon şebekesi projesinin amacı, fosseptik ve doğal arıtma yapılarak Beldenin ortasından geçen ve atık suların aktığı Çökecik Deresi ile derenin döküldüğü Alaca Barajının kirlilikten kurtulmasına katkı sağlamaktır. Böylece insan ve hayvan sağlığının korunması ve doğal çevrenin kirlenmesinin önüne geçilmesi hedeflenmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	2.479	2.479	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	50.000	50.000	%100
	Proje Bütçesi (€)	297.246	297.202	%100
	Hibe miktarı (€)	267.521	267.482	-
	Satınalma bütçesi (€)	262.614	262.614	%100
	Uygulama Süresi (ay)	5	10	5 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	4 (Z) + 1 (B)		%79
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon hattı uzunluğu (km)	4,7	9,5	%202
	Fosseptik (adet)	1	1	%100
	Doğal arıtma çukuru (adet)	12	14	%117
	Sonuç göstergeleri			
	Islah edilen üretim alanı (ha)		85	
	Arıtılan atık su oranı		%100	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Projenin yönetilmesi için 12 kişilik bir ekip görevlendirilmiştir. - Proje kapsamında sürekli olarak bilgilendirme faaliyetleri ile basın toplantıları düzenlenmiştir. - Projenin devamı niteliğinde üst yapı uygulamaları Belediyenin kendi imkanları ile gerçekleştirilecektir.			
Değerlendirme Kararı	(2,5) Başarılı Proje tasarımındaki bazı değişikliklere rağmen gerekli önlemler zamanında alınarak planlanan çıktı ve sonuçların çok üzerinde kazanımlara ulaşılmıştır. Bununla birlikte, kirlilikten kurtulan barajın ileriki dönemde içme suyu kaynağı olarak kullanılma imkanı sağlanmıştır.			

TR 0305.02/SSI/011
TURHAL İLÇESİ İÇMESUYU TEMİN, İLETİM-DAĞITIM VE DEPOLAMA
TESİSLERİNİN GENİŞLETİLMESİ VE REHABİLİTASYONU PROJESİ
Turhal Belediyesi

Proje Özeti: Ekonomik ömrünü tamamlayan ve verimsiz bir şekilde çalışan, Tokat İli Turhal İlçesinin içme suyu şebekesinin yenilenmesi hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (3)	Hedef grup (kişi)	95.536	95.536	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	130.985	130.985	%100
	Proje Bütçesi (€)	1.999.982	1.998.905	%100
	Hibe miktarı (€)	1.799.983	1.799.015	-
	Satınalma bütçesi (€)	1.923.511	1.922.905	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	15	3 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z)		%95
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	İnşa edilen depo hacmi (m ³)	5.500	5.500	%100
	Depo ve terfi istasyonu yapımı (adet)	6	6	%100
	Terfi hatlarının ve yeni hatların yapılması (km)	6	5,9	%99
	Sonuç göstergeleri			
	Geçici istihdam (kişi)	50	33	%66
	Yeni istihdam (kişi)		12	Tesis işletmesi
	İçme Suyu kapasitesinde artış (m ³ /saat)	400	324	%81
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Proje 10 kişilik bir ekiple yürütülmüş ve bu kapsamda 5 teknik personel görevlendirilmiştir. - Proje sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için toplam 49 kişinin katılımı ile finansal ve kurumsal yönetim, ihale yöntemleri, sözleşme yönetimi, içme suyu yönetimi ve işletmesi gibi konularında toplam 92 saatlik eğitim sağlanmıştır. - Proje kapsamında ayrıca, bir SCADA sistemi kurularak içme suyu şebekesinin bilgisayar ağı ile izlenebilmesi sağlanmıştır. - Tanıtım ve görünürlük faaliyetleri kapsamında bilgilendirme toplantıları düzenlenmiş ve yaklaşık 500 kişinin katılımı ile bir açılış toplantısı düzenlenmiştir. - Tarımsal atıklarla kirlenen nehir odaklı su temininden, kalker kuyulardan su teminine geçilmiştir. - Faydalancı ve danışmanlık firması arasında örnek bir işbirliği ortaya konulmuş ve bu işbirliğinin devamında daha büyük kapsamlı bir projenin finansmanı için gerekli çalışmalar başlatılmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(3,0) Çok Başarılı Programın en büyük hibe projesi başarılı bir şekilde yönetilerek planlanan tüm çıktılar üretilmiş, sonuçların önemli bir bölümüne ulaşılmıştır. Proje ile büyük bir ilçeye çok temel bir altyapı hizmeti götürülmüş ve benzer ölçekteki kentler için başarılı bir örnek oluşturulmuştur. Ayrıca kurulan SCADA sistemi ile temiz su kaynaklarının verimli ve etkili bir şekilde kullanılması sağlanmıştır. İlçenin Atıksu Arıtma Tesisi ise Karadeniz Öncelikli Kirlilik Kaynaklarını Düzeltmek için Yatırım Kolaylığı Programı (DABLAS) kapsamında inşa edilecek olup, proje hazırlık çalışmaları devam etmektedir.			

TR 0305.02/SSI/012
LADİK-AKDAĞ KIŞ SPORLARI VE KAYAK MERKEZİ YOL PROJESİ
Samsun İl Özel İdaresi

Proje Özeti: Samsun İli Ladik İlçesinin turizm potansiyellerinin tanıtımına katkıda bulunmak amacıyla Akdağ Kış Sporları ve Kayak Merkezine ulaşımı sağlayan yolda iyileştirme çalışmaları yürütülmüştür.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	18.394	18.394	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	1.228.959	1.228.959	%100
	Proje Bütçesi (€)	306.105	566.950	%185
	Hibe miktarı (€)	275.495	275.495	-
	Satınalma bütçesi (€)	565.838	546.851	%97
	Uygulama Süresi (ay)	10	17	7 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (E) + 3 (Z)		%60
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Yol yapımı (km)	8	8	%100
	Bordür döşenmesi (km)	13	13	%100
	Kanal inşası (km)	3,3	3,3	%100
	Menfez yapımı (m)	72	72	%100
	Sonuç göstergeleri			
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Hibe sözleşmesi imzalanıp yapım işi için hazırlık yapıldığı dönemlerde projeyi önemli derecede etkileyen bir değişiklik yapılarak asfalt ile kaplanması düşünülen yolun kilit parke ile kaplanmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda, projede iş artırımına gidilmiş ve iş artırımından kaynaklanan ilave ödenek ihtiyacı hibe faydalancıları tarafından karşılanmıştır. - Proje kapsamında 39.306 m² parke döşenmiştir. - İhale sürecindeki aksaklıklar ve çetin iklim şartları nedeniyle uygulamada 7 aylık bir gecikme yaşanmıştır. - 2004 yılında turizm bölgesi ilan edilen Akdağ'da TOKİ'nin girişimi ile tesisleşme yönünde çalışmalar başlatılmış ama talep eksikliği nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Projenin yapımı ile mevcut telesiyej hattının uzatılması, otel veya misafirhane yapımı gibi fizibilitesi yapılmış ama uygulamaya başlanmamış projelerin hayata geçirilmesine imkan sağlanmıştır. - Dağ ayrıca, yerel şenlik alanı ve çim kayağı bölgesi olarak kullanılmaktadır.			
Değerlendirme Kararı	(2,5) Başarılı Proje tasarımındaki büyük değişiklikler ve gecikmelere rağmen planlanan çıktı ve sonuçlar tam olarak ulaşılmıştır. Proje öncesinde yerli ve yabancı turistler kayak merkezine zor şartlarda ulaşabilmekteydi, ancak kış şartları da dikkate alınarak yenilenen yolun inşasının ardından dağın ulaşımı önemli ölçüde kolaylaşmıştır.			

TR 0305.02/SSI/013
BEŞPINAR BELDESİNE KISMI KANALİZASYON VE
DOĞAL ATIKSU ARITMA TESİSİ YAPIMI
Beşpınar Belediyesi

Proje Özeti: Bayburt İli, Demirözü İlçesine bağlı Beşpınar Beldesi Merkez Mahallesinin evsel nitelikli atıksularının bertarafı amacıyla kanalizasyon hattı, fosseptik ve arıtma tesisi inşa edilmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	891	891	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	1.863	1.863	%100
	Proje Bütçesi (€)	101.953	89.540	%88
	Hibe miktarı (€)	91.757	80.586	-
	Satınalma bütçesi (€)	77.500	74.250	%96
	Uygulama Süresi (ay)	8	14	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	2 (Z) + 1 (B)		%89
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon hattı uzunluğu (km)	0,8	0,8	%100
	Fosseptik (adet)	1	1	%100
	Doğal arıtma tesisi (m ²)	400	400	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Atıksu arıtma kapasitesi (m ³ /gün)	30	30	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Proje 35 yıllık bir projeksiyonla ele alınmıştır. - 3 kişilik bir proje ekibi ve proje ofisi oluşturulmuştur. - Proje tanıtım faaliyetleri kapsamında 1.750 tanıtım materyali hazırlanmış ve bir açılış toplantısı düzenlenmiştir. - İnşaat işleri ihalesindeki gecikmeler ve iklim şartları nedeni ile uygulama 6 ay gecikmiştir. - Bütçenin farklı kalemlerinde yapılan tasarruflar nedeniyle yaklaşık 10 bin Avro kullanılamamıştır. - Proje uygulaması ile evsel atıkların çevresel etkileri ve alınması gereken önlemler konusunda bölgede farkındalık yaratılmıştır. - Proje kapsamında 2 teknik personelin 1 yılı aşkın süreyle istihdamı sağlanmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,7) Başarılı Proje yönetimindeki çeşitli sorunlar, yapılan zamanında müdahaleler ile aşılarak projenin planlanan sonuç ve çıktıları üretmesi sağlanmıştır. Aynı ilçede uygulanan diğer iki proje (SSI/015 ve 016) ile birlikte, özellikle proje hazırlama ve uygulama konusunda kapasite geliştirilmiş, kamu kurumları arasındaki ortaklık kültürünün gelişmesine katkı sağlanmış ve projeler arasında sinerji oluşturulmuştur.			

TR 0305.02/SSI/014
LADİK 75.YIL ANAOKULU YAPIMI PROJESİ
Samsun İl Özel İdaresi

Proje Özeti: Samsun İli Ladik İlçesinde hayat kalitesini artırarak, bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkı sağlamak üzere ilçede bir anaokulu inşaatı yapılması ve 4 - 6 yaş grubundaki çocuklara modern bir ortamda okul öncesi eğitim sağlanması hedeflenmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	621	621	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	18.000	18.000	%100
	Proje Bütçesi (€)	223.011	213.836	% 89
	Hibe miktarı (€)	200.709	191.870	-
	Satınalma bütçesi (€)	167.500	161.023	%96
	Uygulama Süresi (ay)	10	18	8 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	4 (Z)		%80
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Okul öncesi eğitim artan kapasite (kişi)	80	80	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Yeni istihdam	5	5	%100
	Okul öncesi eğitim alan çocuk sayısındaki artış oranı		%370	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- İnşaat işleri ihalesine yeterli teklif alınmaması nedeniyle ihale tekrarına bağlı olarak uygulama 8 ay gecikmiştir. - Proje kapsamında açılış ve kapanış toplantıları düzenlendi, tanıtım materyalleri geliştirildi ve proje yönetiminde kamu kurumları arasında işbirliği sağlandı. - 6 kişilik bir proje ekibi oluşturuldu. - İnternet ve görsel medya yoluyla projenin tanıtımı sağlandı ve 550 tanıtım materyali dağıtıldı. - 3 katlı 900 m² kapalı alana sahip okul inşaatı tamamlandı, tefrişatı da proje kapsamında sağlanarak tam teşekküllü bir şekilde Kasım 2007’de eğitime açılmış ve halihazırda 27 çocuğa hizmet vermektedir. - Ara dönemde açılması nedeniyle tam kapasite çalışamayan okulun, 2009-2010 eğitim döneminden itibaren en az 80-160 öğrenciye 8-14 personelle hizmet vermesi beklenmektedir. - Benzer bir okul sadece Tekkeköy İlçesinde bulunmaktadır. Bölgedeki diğer ilçelere 4-6 yaş grubu çocuklara yönelik anaokulu uygulaması için örnek teşkil edilmiştir. - Ladik’te uygulanan 4 küçük ölçekli altyapı, 1 yerel kalkınma girişimleri ve bir de sosyal riski azaltma projeleri ilçede oluşturulan AB proje ofisi aracılığıyla hazırlanmış ve yaklaşık 1 milyon avro değerindeki hibe kaynak başarıyla kullanılmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,7) Başarılı Proje yönetiminde ve ihale aşamasında yaşanan aksaklıklara rağmen planlanan çıktı ve sonuçlara tam olarak ulaşılmıştır. Genellikle fiziki altyapı projelerinin desteklendiği bu hibe programı için özel bir örnek teşkil etmektedir. Eğitim seferberliği konusunda başarılı olmuş, okuma-yazma oranlarının yüksek olduğu ilçede okul öncesi eğitim konusunda oluşan yüksek talep bu proje ile karşılanmıştır.			

TR 0305.02/SSI/015
ÇATALÇEŞME, YELPINAR, ÇİMENTEPE VE YUKARI DİKMETAŞ KÖYLERİNE
KANALİZASYON VE DOĞAL ATIKSU ARITMA TESİSİ YAPIMI PROJESİ
Demirözü İlçesi Köylere Hizmet Götürme Birliği

Proje Özeti: Projesinin amacı Bayburt İli Demirözü İlçesine bağlı Çatalçeşme, Yelpinar, Çimentepe ve Yukarıdikmetaş köylerinin atık sularının, çevre ve sağlık koşulları gözetilerek bertaraf edilmesidir. Proje kapsamında 4 köyde kanalizasyon hattı, fosseptik ve doğal arıtma ünitesi inşa edilmesi ve elde edilen arıtılmış suyun sulama hizmetinde kullanılması hedeflenmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	626	626	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	626	626	%100
	Proje Bütçesi (€)	287.661	276.109	%96
	Hibe miktarı (€)	258.894	248.489	-
	Satınalma bütçesi (€)	264.960	260.350	%98
	Uygulama Süresi (ay)	8	14	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	2 (Z) + 1 (B)		%89
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon hattı uzunluğu (km)	4	5	%125
	Fosseptik (adet)	4	4	%100
	Doğal arıtma tesisi (m ²)	80	80	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Atıksu arıtma kapasitesi (m ³ /gün)	90	90	%100
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	4	4	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Hibe faydalanıcısı mevcut hastane kayıtlarına göre başvuruların %45'inin doğrudan ya da dolaylı şekilde atıksu yüzünden olduğunu bildirmiştir. - Proje kapsamında 3 kişilik bir ekip ve bir proje ofisi oluşturulmuştur. - Projenin tanıtım faaliyetleri kapsamında 1.750 adet tanıtım dokümanı hazırlanmış ve bir açılış töreni yapılmıştır. - Projenin inşaat işleri yürütülürken 10 kişilik geçici istihdam oluşturulmuştur.			
Değerlendirme Kararı	(2,7) Başarılı Proje yönetiminde ve ihale aşamasında yaşanan aksaklıklara rağmen planlanan çıktı ve sonuçlara tam olarak ulaşılmıştır. Dört köyde yapılan arıtma tesislerinin faaliyete geçmesi sonucunda bölgede bulunan diğer köylerde de arıtma havuzu inşaatı planlanmaktadır. İlçede yürütülen diğer küçük ölçekli altyapı projeleri (SSI/013 ve 016) arasındaki tecrübe paylaşımı proje yönetiminde karşılaşılan güçlüklerin aşılmasında önemli bir etken olmuştur.			

TR 0305.02/SSI/016
DEMİRÖZÜ SAĞLIK OCAĞI YAPIMI
Demirözü Belediyesi

Proje Özeti: Projenin amacı Bayburt İli Demirözü İlçesine, tam teşekküllü bir sağlık ocağı binası inşa ederek, halk sağlığına yönelik hizmet kalitesinin artırılmasına katkıda bulunmaktır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	2.061	2.061	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	11.416	11.416	%100
	Proje Bütçesi (€)	255.063	248.203	%97
	Hibe miktarı (€)	229.556	223.382	-
	Satınalma bütçesi (€)	244.800	240.500	%98
	Uygulama Süresi (ay)	10	14	4 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	2 (Z)		%90
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Sağlık ocağı kapasitesi (kişi/yıl)	16.000	16.000	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Yeni istihdam	2	2	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Proje kapsamında 160 m² taban alanlı, 2 katlı bir adet sağlık ocağı binası yapılmıştır. Sağlık ocağı poliklinik hizmeti sağladığından yatak kapasitesine bir katkısı olmamıştır. - 3 kişilik bir proje ekibi ve bir proje ofisi oluşturulmuştur. - Tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri kapsamında 1.750 adet tanıtım materyali hazırlanmış ve bir açılış toplantısı düzenlenmiştir. - Bölge halkına yönelik eğitim faaliyetleri yürütülmüştür. - Mevcut sağlık ocağının ekipmanı yanında yeni ekipmanlar tedarik edilerek modern bir sağlık ocağı hizmete açılmıştır. - Bankaların hibe faydalancısına AB formatında teminat mektubu vermeyi reddetmesi gibi aksaklıklar nedeniyle uygulama 4 ay gecikmiştir. - Sağlık ocağı binası, proje fizibilitesinde belirtilen kalitenin üzerinde malzeme kullanılarak tamamlanmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,7) Başarılı Projede planlanan çıktı ve sonuçlara tam olarak ulaşılmıştır. İlçede yürütülen diğer küçük ölçekli altyapı projelerinin (SSI/013 ve 015) tamamlayıcısı niteliğindeki proje ile kamu sağlığına önemli katkılar sağlamıştır.			

TR 0305.02/SSI/017
ORMAN KÖYLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMASINDA
FAKİAHMET KÖYÜ MODELİ
Fakiahmet Köyü Muhtarlığı

Proje Özeti: Çorum İli Mecitözü İlçesine bağlı bir orman köyü olan Fakiahmet Köyünde yaşam koşullarını iyileştirmek, organik meyvecilik için gerekli altyapıyı oluşturmak suretiyle sürdürülebilir kalkınmayı sağlayarak ülke çapında bir kalkına örneği oluşturmak amaçlanmıştır. Proje; tarımsal sulama, içme suyu, kanalizasyon ve arıtma, erozyon önleyici altyapı inşası ile köy içi yolları satıh kaplaması ve peyzaj faaliyetlerini kapsamaktadır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (3)	Hedef grup (kişi)	172	172	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	5.787	5.787	%100
	Proje Bütçesi (€)	619.096	617.244	%100
	Hibe miktarı (€)	557.188	555.520	-
	Satınalma bütçesi (€)	535.496	535.393	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	16	4 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z)		%95
Etkinlik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Sulamaya açılan alan (ha)	75	75	%100
	Sulama hattı uzunluğu (km)	12	12	%100
	Sulama havuzu (m ³)	390	390	%100
	Yağmur suyu hattı (km)	1,6	1,6	%100
	İnşa edilen içme suyu hattı (km)	2,6	2,6	%100
	Kanalizasyon hattı uzunluğu (km)	1,8	1,8	%100
	Köy yolu parke döşemesi (m ²)	11.218	11.218	%100
	Çim alan düzenlemesi (m ²)	4.800	4.800	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Doğal arıtma kapasitesi (m ³ /gün)	1	1	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Projenin inşaat işleri kapsamında 45 kişiye geçici istihdam sağlanmıştır. - 5 kişilik bir proje ekibi ve bir proje ofisi oluşturulmuştur. - Projenin tanıtımı kapsamında 975 tanıtım dokümanı hazırlanmıştır. - Fakiahmet Köyü yüksek bir rakımda bulunduğu için, özellikle kış aylarında inşaat işleri, hava koşulları nedeniyle kesintiye uğramış ve uygulama 4 ay gecikmiştir. - Tüm ilgili kamu kurumları projeye sahip çıkmış ve kurumlar arası ortaklık kültürünün oluşumuna katkı sağlanmıştır. - Fiziksel altyapı çalışmalarının yanında; 250 kişilik amfi tiyatro, 4.500 m² çim alanı, 75 m³ süs havuzu, 20 m şelale, 4 m³ nilüfer havuzu, satranç alanı, kameriyeler, fırın, basketbol ve voleybol sahası, çocuk oyun alanı, çeşmeler, oturma bankları, piknik masaları, aydınlatma elamanları gibi sosyal altyapı çalışmaları yürütülmüştür.			
Değerlendirme Kararı	(3,0) Çok Başarılı Planlanan çıktı ve sonuçlara tam olarak ulaşılmıştır. Fakiahmet köyü, göçler nedeniyle sadece yaz aylarında yaşanan bir yerken; yapılan sulama, içme suyu, kanalizasyon, doğal arıtma, yol ve çevre düzenleme çalışmaları ile köye geri dönüşün başlaması beklenmektedir. Türkiye'nin değişik bölgelerindeki benzer köyler için örnek bir uygulama olmuştur. Çorum'un birçok köyünde benzer proje hazırlıkları başlatılmıştır.			

TR 0305.02/SSI/018
BEYTAHTI PROJESİ
Erzincan Belediyesi

Proje Özeti: Erzincan İli Merkez İlçesi Üst Kat Şebeke Planında bulunan 325 hektar konut alanındaki halkın sağlıklı suya asgari maliyetle kavuşması, muhtemel depremler karşısında günümüz standartlarına göre emniyetli bir içme suyu şebeke hattının yapılması ve 2037 nüfus projeksiyonuna göre şebeke hattının tesis edilmesi amaçlanmaktadır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	41.688	41.688	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	250.000	250.000	%100
	Proje Bütçesi (€)	1.198.935	898.155*	
	Hibe miktarı (€)	1.079.042	-	-
	Satınalma bütçesi (€)	1.097.701	876.815*	
	Uygulama Süresi (ay)	10	18	8 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (E) + 3 (Z) + 1 (B)		%59
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	İnşa edilen içme suyu hattı (km)	61	61	%100
	Sonuç göstergeleri			
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	* Faydalanıcı yatırması gereken 116.428,45 Avro eş finansmanın 81.506,27 Avro'luk kısmını 30.04.2008 tarihi itibarıyla yatırmamıştır. Ayrıca faydalanıcı İdari Maliyetler bütçe kaleminin 26.031,73 Avro'luk bölümünü harcamamıştır. - İhalede tasarruf edilen miktarla yeni ihale yapılması ve eş-finance zamanında ödenmemesi nedeniyle uygulama 8 ay gecikmiştir. - Tanıtım faaliyetleri kapsamında 500 tanıtım dokümanı hazırlanmış ve bir açılış töreni düzenlenmiştir. - 9 kişilik bir proje ekibi oluşturulmuştur. - Halihazırdaki İmar Planına göre bölgede yaşayan 1.050 parsel (2.300 konuta) AB standartlarında borularla abone bağlantısı yapıldı. Ayrıca, proje faaliyet alanında yer alan tüm konutların bina-içme suyu şebeke bağlantıları hibe faydalanıcısının kendi katkısı (öz kaynak) ile yapılmıştır. - Aktif fay hatlarının kesişme noktasında bulunan Erzincan'da projenin sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla, şebeke hattında olası arızalara süratle müdahale etmek üzere 1 adet kazıcı ve yükleyici ile 1 adet kaynak makinesi proje kapsamında satın almıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,4) Başarılı Uygulamadaki tüm sorunlar ve eşfinansman ödemesindeki gecikmeye rağmen proje, planlanan çıktı ve sonuçlara ulaşmış ve projenin sürdürülebilirliği konusunda önemli bir adım atılmıştır. Devam niteliğindeki 8 Milyon Avro'luk CANSUYU projesinin fizibilite çalışması IPA kapsamında yapılmaktadır.			

TR 0305.02/SSI/019
TOSYA ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ BÖLGESİ ALTYAPI PROJESİ
Tosya Belediyesi

Proje Özeti: Proje, Kastamonu İli Tosya İlçesi Orta Ölçekli Sanayi Bölgesine ulaşımı sağlayan yolun kilitli parke taşı ve bordür ile döşenmesini kapsamaktadır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (3)	Hedef grup (kişi)	30.000	30.000	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	41.955	41.955	%100
	Proje Bütçesi (€)	299.816	299.816	%100
	Hibe miktarı (€)	266.836	266.836	-
	Satınalma bütçesi (€)	299.816	299.816	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	16	4 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z)		%95
Etkinlik (1)	Çıktı göstergeleri			
	İmar yolu inşası (km)	1,3	1,3	%100
	Bordür döşemesi (km)	5,1	5,1	%100
	Parke döşemesi (m ²)	15.420	19.819	%129
	Sonuç göstergeleri			
	Tahsis edilen sanayi parseli (adet)	250	10	%4
	İstihdam sağlanan genç (kişi)	1.250	0	-
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- İklim şartları ve ihale sürecinde yaşanan sorunlar nedeniyle uygulama 4 ay gecikmiştir. - 12 kişilik bir proje ekibi oluşturulmasına rağmen proje raporları ve dokümantasyonunda sorunlar tespit edilmiştir. - Belediyenin internet adresinden halka proje hakkında bilgi verilmiştir. - Belediye kendi imkanlarını da kullanarak projenin kapsamını genişletmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(1,9) Kısmen Başarılı Proje hedefleri ile bütçesi ve çıktıları arasında tutarsızlıklar bulunmaktadır. Bu nedenle, planlanandan fazla çıktı oluşturulmasına rağmen ulaşılan sonuçlar oldukça sınırlı kalmıştır.			

TR 0305.02/SSI/020
GÜZELKENT BELDESİ İÇMESUYU ŞEBEKESİNİN KURULMASI VE MEVCUT
ALTYAPISININ İYİLEŞTİRİLMESİ
Güzelkent Belediyesi

Proje Özeti: Güzelkent Belediyesi sınırları dahilinde su şebeke hattının yenilenmesi hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	4.429	4.429	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	4.429	4.429	%100
	Proje Bütçesi (€)	369.539	359.634	%97
	Hibe miktarı (€)	329.924	320.982	-
	Satınalma bütçesi (€)	357.413	347.970	%97
	Uygulama Süresi (ay)	12	17	5 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (E) + 1 (Z)		%70
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	İnşa edilen içme suyu hattı (km)	16	16	%100
	Terfi hattı (m)	570	570	%100
	Sonuç göstergeleri			
	İçme suyu kapasitesi (m ³)	100	100	%100
	Bağlantı yapılan abone sayısı (adet)	1.125	1.125	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Daha önce su altyapısı hiç olmayan 207 haneye sağlıklı içmesuyu sağlanmıştır. - Projenin inşaat işlerinde 15 kişiye geçici istihdam sağlanmıştır. - 1975 yılında inşa edilen şehir şebekesi yenilenerek 2030 yılına kadar ihtiyaçlara cevap verebilecek hale getirilmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(2,5) Başarılı Uygulamadaki aksaklıklara rağmen proje kapsamında beklenen çıktı ve sonuçlar üretilmiştir.			

TR 0305.02/SSI/021
REFAHİYE TAŞKIN KORUMA PROJESİ
Refahiye Belediyesi

Proje Özeti: Proje Erzincan İli, Refahiye İlçesinde bulunan Hakoğlu Deresi'nde her yıl oluşan taşkınlar nedeniyle oluşan zararları ve toprak erozyonunu önlemek için akarsu tabanı ile çevresinde düzenlemeler yapmayı amaçlamaktadır. Proje faaliyetlerinin sonuçlanmasıyla, Refahiye İlçesinde selin neden olduğu ekonomik kayıpların ve çevresel zararların ortadan kaldırılması öngörülmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	6.034	6.034	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	9.953	9.953	%100
	Proje Bütçesi (€)	183.801	151.720	%83
	Hibe miktarı (€)	165.421	136.548	-
	Satınalma bütçesi (€)	144.752	126.546	%87
	Uygulama Süresi (ay)	11	17	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	2 (E) + 2 (Z)		%40
Etkililik (2)	Çıktı göstergeleri			
	Brit inşaatı (adet)	55	3	%6
	Dere ıslahı (km)	0,9	0,9	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Taşkından korunan mesken sayısı (adet)	72	72	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Proje teklifinin hazırlanması ile kazanan projelerin belirlenmesine kadar geçen sürede proje teklifinde belirlenen alanının büyük bölümü DSİ tarafından ıslah edilmiştir. Bu nedenle, proje alanı değiştirilerek yeni bir fizibilite raporu hazırlanmıştır. - Bunun yanında faydalanıcı ilgili izinleri almadan ve bilgilendirme yapmadan proje kapsamında değişiklikler yapmıştır. - 52 birit yapımı yerine Hakoğlu deresinin bir kolu üzerine, iki taraflı 130 m taşkın koruma duvarı inşa edilmiştir. - 2 kişilik proje ekibi oluşturulmasına rağmen uygulamada teknik personel eksikliğinden kaynaklanan sorunlar yaşanmıştır. - 72 mesken ve bazı kamu binaları taşkın tehlikesinden kurtarılmıştır. - İnşaat işleri boyunca 20 geçici istihdam sağlanmıştır. - Proje tanıtım faaliyetleri kapsamında proje açılış töreni düzenlenmiştir. - Proje kapsamında ayrıca dere içi ıslah çalışmaları da yürütülmüştür.			
Değerlendirme Kararı	(1,7) Kısmen Başarılı Uygulamasının başından sonuna kadar ciddi yönetim sorunları ile karşılaşmış olup, bu sorunlar projenin çıktı ve sonuçlarını olumsuz yönde etkilemiştir.			

TR 0305.02/SSI/022
ÇAĞDAŞ BİR KİMLİK İÇİN ALTYAPI (KANALİZASYON) PROJESİ
Aydıntepe İlçesi Köylere Hizmet Götürme Birliği

Proje Özeti: Bayburt İli Aydıntepe İlçesine bağlı toplam 12 köyde kanalizasyon, fosseptik ve doğal arıtma sistemi yapımı ile Çoruh Nehrine bağlanan Çatıksu ve Sırataşlar Derelerinin kirlilik yükünün azaltılması ve doğal çevrenin korunması hedeflenmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (3)	Hedef grup (kişi)	3.746	4.904	%100
	Nihai Faydalanicılar (kişi)	3.746	4.094	%100
	Proje Bütçesi (€)	505.472	503.684	%99
	Hibe miktarı (€)	454.925	453.316	%99
	Satınalma bütçesi (€)	440.288	438.855	%99
	Uygulama Süresi (ay)	12	15	3 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z) + 1 (B)		%94
Etkinlik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi uzunluğu (km)	7	11	%157
	Fosseptik (adet)	11	12	%109
	Doğal arıtma alanı (ha)	0,4	0,4	%100
	Eğitilen kişi sayısı	35	35	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Geçici istihdam sayısı	3	3	%100
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	12	12	%100
	Arıtma kapasitesindeki artış (m ³)	132	132	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- 6 kişilik bir proje ekibi oluşturulmuştur. - 1.000 adet tanıtım materyali hazırlandı ve internet ile görsel medya yoluyla proje tanıtılmış, açılış ve kapanış toplantıları düzenlenmiştir. - 24 seminer ve bilgilendirme toplantısı ile halk çevre sağlığı konusunda bilinçlendirilmiştir. - Başta İl Özel İdaresi olmak üzere tüm kamu kurumları yakın işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışmıştır. - Başlangıçta proje keşfinde olmamasına rağmen tüm arıtma tesisinin etrafı çit ile çevrilerek halk sağlığı açısından tehlike yaratması önlenmiştir. - Doğal arıtma tesisleri ile suyun %80 oranında temizlenmesi ile kırmızı benekli alabalık popülasyonunun sağlıklı derecede artmasına katkıda bulunulmuştur. - Projeden edinilen tecrübe ve geliştirilen anlayışla, bu projenin devamı ve tamamlayıcısı niteliğinde olan Aydıntepe Turizm Projesi IPA kapsamında uygulanmak üzere hazırlanmıştır. - Proje faaliyetleri ile birlikte hibe faydalanicısı kendi özkaynaklarını kullanarak bu yıl içerisinde toplam 16 km kanalizasyon hattı daha inşa etmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(3,0) Çok Başarılı Proje uygulama süresince ilgili kamu kuruluşları ve İlçe Kaymakamlığı yakın işbirliği içinde yürütülmüş ve planlanan çıktı ve sonuçların fazlasına ulaşılmıştır. Aydıntepe İlçesinde Belediye ve Köylere Hizmet Götürme Birliği 3 küçük ölçekli altyapı projesi yürütmüştür. Her üç proje ekibi de çalışmalarını birlikte yürütmüş ve bu sinerji projelerin etkilerini artırmıştır. IPA kapsamında da proje başvuruları yapılarak projenin sürdürülebilirliği yönünde önemli adımlar atılmıştır.			

TR 0305.02/SSI/023
ÇİMAĞIL MAĞARASININ TURİZME KAZANDIRILMASI PROJESİ
Bayburt İli Köylere Hizmet Götürme Birliği

Proje Özeti: Bayburt'un en önemli doğal güzelliklerinden biri olan Çımağıl Mağarasının bölge turizmine kazandırılması hedeflenmektedir. Proje kapsamında sarp bir bölgede bulunan Çımağıl Mağarasına ulaşımı sağlayan yolun yapımı, mağara çevresinin düzenlemesi, mağara içi yürüyüş yolunun inşası, aydınlatma ve elektrik işlerinin tamamlanması öngörülmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	163	163	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	97.358	97.358	%100
	Proje Bütçesi (€)	165.542	153.688	%93
	Hibe miktarı (€)	148.988	138.275	-
	Satınalma bütçesi (€)	134.000	133.650	%100
	Uygulama Süresi (ay)	10	17	7 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	2 (Z)		%90
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Işıklandırma yapılan alan (km)	4,5	4,5	%100
	Yol yapımı (km)	0,8	0,8	%100
	Sonuç göstergeleri			
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Proje fizibilitesindeki sorunlar nedeniyle, inşaat işleri 3. ihale sonrasında başlatılabilmiş ve uygulama 5 ay gecikmiştir. Projeye düzenlenen ilk ziyarette proje fizibilite raporu incelenmiş, saha araştırmaları yapılmış ve proje bütçesinin tasarlanan işler için yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Gerekli düzeltici önlemler alınarak proje tasarımı değiştirilmiştir. - İl Özel İdaresi, Bayburt Köylere Hizmet Götürme Birliği, Bayındırlık İl Müdürlüğü, Bayburt Valiliği, Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü proje kapsamında ortak bir çalışma yürütmüştür. - Ekipman teminine ilişkin sorunlardan dolayı bütçede öngörülenden daha düşük bir harcama olmuştur. - Mağara çıkışında bir jeneratör odası, bir giriş bölmesi inşa edilmiş ve çevre düzenlemesi yapılmıştır. - Aynı bölgede devam niteliğinde günübirlik turizm tesislerinin yapılması yönünde hazırlıklar başlatılmıştır. - İnşaat işlerinin yanı sıra tanıtım amacıyla broşürler, afişler, kitapçıklar ve tanıtım materyalleri hazırlanmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,5) Başarılı Proje tasarımıdaki önemli sorunlara rağmen gerekli önlemler gecikmeli de olsa alınarak planlanan çıktı ve sonuçların üretilmesi sağlanmıştır. Böylelikle, ulaşım imkanı olmayan ve yöre halkı dışında kimsenin bilmediği önemli bir doğal güzellik ülke turizmine kazandırılmıştır. Projenin uygulama süresi içerisinde dikkat çeken diğer bir husus ise bölgede bulunan köylerde de ekonomik hareketliliğin başlamasıdır.			

TR 0305.02/SSI/024
AYDINTEPE SAĞLIK HİZMETLERİ ALTYAPISINI GELİŞTİRME PROJESİ
Aydıntepe İlçesi Köylere Hizmet Götürme Birliği

Proje Özeti: Bayburt İli Aydıntepe İlçesinde sağlık hizmetlerine erişimi kolaylaştırmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, 160 m² alan üzerine kurulu 2 katlı bir sağlık ocağının inşa edilmesi ve halk sağlığı, hastalara erken tanının önemi, çevre sağlığı ve üreme sağlığı gibi konularda eğitimlerin sağlanması hedeflenmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	6.500	6.500	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	12.527	12.527	%100
	Proje Bütçesi (€)	256.316	254.329	%99
	Hibe miktarı (€)	230.684	228.891	-
	Satınalma bütçesi (€)	238.203	236.500	%99
	Uygulama Süresi (ay)	12	15	3 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z)		%95
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Sağlık ocağı kapasitesi (kişi/yıl)	16.000	16.000	%100
	Eğitilen kişi sayısı (kişi)	300	400	%133
	Sonuç göstergeleri			
	Yeni istihdam	2	2	%100
	Düzenli kontrollerdeki artış (%)		%15	
	Ayakta tedavilerdeki artış (%)		%30	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Sağlık ocağı binası 10 yıl boyunca ilçe ihtiyacını karşılayacak kapasiteye sahiptir. - Mevcut sağlık ocağının kullanılabilir oda sayısı 6 iken yeni tesiste bu sayı 22'ye çıkarılmıştır. - Projenin yürütülmesi için bir proje ofisi oluşturulmuş ancak proje ekibinin görevlendirilmesinde geç kalınmıştır. - Tanıtım ve bilgilendirme toplantıları kapsamında 160 anket uygulanmış, 3 bilgilendirme toplantısı düzenlenmiş, 700 tanıtım dokümanı hazırlanmış ve bir açılış töreni organize edilmiştir. Ancak, açılış töreni proje faaliyet süresi içerisinde yapılamamıştır. - Kurumlar arası işbirliği ve ortaklık kültürünün gelişmesine katkı sağlanmıştır. - Röntgen ve ultrason cihazları gibi yeni ekipmanlar tedarik edilmiştir. - Sağlık ocağı sadece poliklinik hizmeti verdiği için, yatak kapasitesine bir katkısı yoktur.			
Değerlendirme Kararı	(2,7) Başarılı Projenin planlanan tüm çıktı ve sonuçlarına ulaşılmıştır. Bölge halkının ilk basamak sağlık hizmetlerini daha kaliteli bir şekilde alması sağlanmış ve Devlet Hastanesinin hasta yükü azaltılmıştır.			

TR 0305.02/SSI/025
YUKARI ÇORUH HAVZASI KANALİZASYON VE DOĞAL ARITMA PROJESİ
Bayburt İl Özel İdaresi

Proje Özeti: Bayburt İli Merkez İlçesine bağlı kanalizasyon sistemi olmayan 46 köyde kanalizasyon, fosseptik ve doğal arıtma sistemleri inşa edilerek, Yukarı Çoruh Havzasının kirlilik yükünün azaltılması ve bölgenin yaşam kalitesinin yükseltilmesi hedeflenmiştir. Proje kapsamında hijyen eğitimleri verilerek hastalık ve ölüm sıklığının azalmasına ve dolayısıyla kamu sağlığının korunmasına katkı sağlanması öngörülmüştür.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	10.475	10.475	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	10.475	10.475	%100
	Proje Bütçesi (€)	1.460.805	1.387.765	% 95
	Hibe miktarı (€)	1.314.725	1.248.875	-
	Satınalma bütçesi (€)	1.330.688	1.248.500	%94
	Uygulama Süresi (ay)	12	18	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (E) + 3 (Z) + 1 (B)		% 59
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi uzunluğu (km)	58	69	%100
	Fosseptik (adet)	48	48	%100
	Doğal arıtma alanı (ha)	1,3	1,3	%100
	Eğitilen kişi sayısı	4.000	4.000	%100
	Bilgilendirilen kişi sayısı	3.500	3.500	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Kanalizasyon yapılan köy sayısı (adet)	46	46	%100
	Arıtma kapasitesindeki artış miktarı (m ³)	1.440	1.440	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Bayburt'ta kanalizasyon sistemi olmayan 88 köyün 46'sının eksikliği bu proje ile giderilmiştir. - Proje 30 yıllık projeksiyon ile yapılarak hayata geçirilmiştir. Ancak fizibilite raporunun eski tarihli olması nedeniyle uygulamanın ilk aşamasında sorunlar yaşanmıştır. Uygulama aşamasında karşılaşılan mülkiyet ve uygun arazi bulma sorunları zamanında çözümlenebilmiştir. - Projenin yürütülmesi için bir proje ofisi kurulmuş ve 11 kişilik bir proje ekibi oluşturulmuştur. - 1.150 adet proje tanıtım dokümanı hazırlanmış ve 46 adet bilgilendirme toplantısı düzenlenmiştir. Ayrıca, her köyde iki kez eğitim düzenlenmiştir. - İhaleden yapılan tasarruflar ile iş artırımına gidilmiştir. Yapılan ilave imalat ve iklim şartları nedeniyle uygulama 6 ay gecikmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(2,4) Başarılı Uygulamada karşılaşılan tüm sorunlar zamanında çözülerek planlanan çıktı ve sonuçlar fazlasıyla üretilmiştir. Kısa inşaat sezonu, coğrafi zorluklar ve projenin geniş kapsamı dikkate alındığında, kamu kurumları ve bölge halkı arasında kurulan işbirliği ve ortaklığın başarıya olan katkısı daha net bir şekilde ortaya çıkmıştır.			

TR 0305.02/SSI/026
PINARBAŞI BELEDİYESİ KANALİZASYON VE KOLLEKTÖR HATTI PROJESİ
Pınarbaşı Belediyesi

Proje Özeti: Kastamonu İli Pınarbaşı İlçesinde, kent içinden geçen Zarı Çayı'nın kanalizasyon atıklarından kurtulması hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	1.044	1.044	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	5.337	5.337	%100
	Proje Bütçesi (€)	338.513	338.428	%100
	Hibe miktarı (€)	301.365	301.275	-
	Satınalma bütçesi (€)	282.041	282.041	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	18	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z) + 2 (B)		%93
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi uzunluğu (km)	2,4	2,7	%113
	Fosseptik (adet)	1	1	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Aritılan toplam atık su oranı (%)		%80	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Hibe faydalanıcısı projenin yapımının ardından salgın hastalıklarda düşüş ve turist sayısında artış olduğunu bildirmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(2,5) Başarılı Proje kapsamında beklenen çıktı ve sonuçlara ulaşılmıştır.			

TR 0305.02/SSI/027
BOYABAT KALESİ RESTORASYONU VE ÇEVRE DÜZENLEMESİ PROJESİ
Boyabat Belediyesi

Proje Özeti: Sinop İli Boyabat İlçesindeki Kalenin restorasyonu ve çevre düzenlemesinin yapılması hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	25.885	25.885	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	42.433	42.433	%100
	Proje Bütçesi (€)	424.696	419.468	%99
	Hibe miktarı (€)	382.226	377.519	-
	Satınalma bütçesi (€)	371.337	371.337	%100
	Uygulama Süresi (ay)	11	18	7 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z) + 1 (E)		%94
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Restore edilen alan (m ²)	2.600	3.500	%135
	Sonuç göstergeleri			
	Turizm Sektöründe Artan Ziyaretçi Sayısı, (Kişi/yıl)	800	800	%100
	Turizm Gelirlerinin Artırılması (%)		10	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Projedeki ilerleme 24 saat canlı yayınlı halka internet üzerinden bildirilmiştir. - Kale içinde ve etrafında yıllardır birikmiş toprak temizlenince yeni tarihi kalıntılar ortaya çıkmıştır. - Surların ve ulaşım imkanlarının düzenlenmesi ile turistlerin daha kolay gezebilecekleri bir ortam sağlanmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,5) Başarılı Proje kapsamında beklenen çıktı ve sonuçlara ulaşılmış ve kale yeni düzenlemelerle birlikte turizme açılmıştır.			

TR 0305.02/SSI/028
ERBAA BELEDİYESİ ATIK SULARINDAN AZOT GİDERİM MEKANİZMASININ
BİLİMSEL ARAŞTIRILMASI VE TASARIM ESASLARININ BELİRLENMESİ
Erbaa Belediyesi

Proje Özeti: Tokat İli Erbaa İlçesi sınırları içerisindeki kanalizasyon sistemi ile toplanan atıksular arıtılmaksızın Kelkit Çayına verilmekteydi. Yapılan atıksu arıtma tesisiyle Erbaa İlçesinden ve Organize Sanayi Bölgesinden Kelkit Çayına, oradan da Yeşilırmağa akıtılan evsel ve endüstriyel atıkların arıtılması hedeflenmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	56.810	56.810	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	620.722	620.722	%100
	Proje Bütçesi (€)	1.754.755	1.754.755	%100
	Hibe miktarı (€)	1.579.279	1.579.279	-
	Satınalma bütçesi (€)	1.680.386	1.648.500	%98
	Uygulama Süresi (ay)	12	17	5 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	3 (Z)		%85
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Atıksu arıtma kapasitesi (kişi)	100.000	100.000	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Yeni istihdam		8	
	Artırılan atık su miktarı (m ³ /gün)	11	11	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Yapılan etütlerde tesisin yapılacağı zeminin dayanımının zayıf olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerine yapım işini üstlenen yüklenici firma ek ücret talep etmeden gerekli temel iyileştirmelerinin (fore kazıklar) yapılmasını üstlenmiş ve gereken önlemleri almıştır. - Proje kapsamında atıkların analizi için tam teşekküllü bir laboratuvar temin edilmiştir. - Tesisin çıkış suyunun bir kısmı tesis etrafındaki yeşil alanın sulanmasında kullanılacaktır. - Entegre tesis, arıtım işlemi sonunda tarımda gübre olarak kullanılabilen "kek" üretmektedir. - Tüm tesis SCADA otomasyon sistemi ile takip edilmektedir. - Tesis bölgedeki benzer proje girişimleri için maliyet-etkin bir örnek olmuştur. - İnşaat işleri boyunca 45 geçici istihdam sağlanmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,5) Başarılı Proje kapsamında öngörülen tüm sonuçlara ulaşılmıştır. Proje neticesinde, diğer belediyelere örnek teşkil edebilecek seviyede çok kaliteli bir arıtma tesisi ortaya çıkmıştır.			

SAMSUN İÇMESUYU HAVZASINI EVSEL ATIKLARDAN KORUMA PROJESİ
Samsun Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü

Proje Özeti: Samsun Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan tüm yerleşim bölgelerinin içmesuyu ihtiyacını karşılayan Çakmak Barajı Havzasının etrafında bulunan köy ve mahallelerin atık sularını kanalizasyon şebekesiyle toplanarak çevre ve insan sağlığını tehdit eden unsurların ortadan kaldırılması hedeflenmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	2.265	2.265	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	423.859	423.859	%100
	Proje Bütçesi (€)	1.039.913	977.873	%94
	Hibe miktarı (€)	935.921	880.030	-
	Satınalma bütçesi (€)	1.037.913	975.873	%94
	Uygulama Süresi (ay)	10	18	8 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (E) + 3 (Z)		%60
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi uzunluğu (km)	14	14	%100
	Fosseptik (adet)	2	2	%100
	Terfi merkezi (adet)	2	2	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Yeni istihdam		3	
	Atık su arıtma kapasitesi (m ³)	620	620	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- İlk yapım işi ihalesine gelen teklifler ihale şartnamesinde belirtilen asgari iş deneyimi ve yıllık ciro gibi şartlara uymadığı için hiçbirisi uygun teklif olmamış ve ihalenin yenilenmesi gerekmiştir. - Yapım işi ihalesinde gelen en düşük teklif bütçedeki rakamdan düşük olduğu için artan miktarın yine Baraj gölü etrafındaki mahallerin kanalizasyonlarının yapılabilmesi için yeni bir inşaat kalemine aktarılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. - İhale süreçlerindeki sorunlar nedeniyle uygulama 8 ay gecikmiştir. - Proje 2040 yılı nüfus projeksiyonları esas alınarak dizayn edilmiş ve Çakmak barajını kirleten Ağcagüney beldesi Merkez, Düzdağ, Keleşoğlu ve Kırbıyıklar mahallelerini kapsamaktadır. Mevcut durumda havzadaki atıksuların %80'i kontrol altına alınmıştır. - Tesislerin denemeleri yapılmış ancak enerji temini proje tasarımında öngörülmediği için arıtma işlemi başlatılamamıştır. Konuya ilişkin belediye imkanları ile yapılan ihale sonuçlanma aşamasına gelmiştir. - Proje tamlandıktan sonra bölgedeki çiftçiler bir organik tarım kooperatifi kurarak üretimlerini bu yönde şekillendirmeye başlamış ve havzadaki diğer mahalle ve köylerin sisteme dahil olma yönünde talepleri olmuştur. - İnşaat işleri boyunca 42 geçici istihdam sağlanmıştır. - Yüklenici firma tarafından hibe edilen vidanjör ile çevre köylerin fosseptiklerinde biriken atıklar toplanacaktır.			
Değerlendirme Kararı	(2,2) Başarılı Proje yönetimindeki sorunlara rağmen proje kapsamında öngörülen sonuç ve çıktıların tamamına ulaşılmıştır. İnşa edilen kanalizasyon şebekesiyle toplanan atıksular paket arıtma sistemiyle arıtılarak içme suyu havzasına verilmektedir. Proje ile Samsun halkına daha temiz ve sağlıklı içme suyu sağlamaktadır.			

TR 0305.02/SSI/030
ŞABANÖZÜ SANİ DERESİ ISLAHI VE ATIKSU ARITMA TESİSİ PROJESİ
Şabanözü Belediyesi

Proje Özeti: Çankırı İli Şabanözü İlçesindeki Sanı Deresinin düzenlemesi ve atıksu arıtma tesisinin yapılması hedeflenmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	3.673	3.673	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	8.763	8.763	%100
	Proje Bütçesi (€)	1.981.389	1.981.103	%100
	Hibe miktarı (€)	1.783.250	1.782.964	-
	Satınalma bütçesi (€)	1.963.889	1.963.703	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	18	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	3 (Z)		%85
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Dere ıslahı (km)	1,5	1,5	%100
	Arıtma tesisi kapasitesi (kişi)	10.000	10.000	%100
	Rekreasyon alanı düzenlemesi (m ²)	72.288	72.288	%100
	Yapılan veya onarılan köprü sayısı (adet)	3	3	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Yeni istihdam (kişi)	5	5	%100
	Geçici istihdam (kişi)	100	100	%100
	Salgın hastalıklardaki düşüş (%)		%25	
	Erozyonu önleme oranı (%)		%15	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- 1 laborant, 2 bekçi ve 2 kontrol görevlisi olmak üzere 5 kişi için sürekli istihdamı sağlanmıştır. - Broşür, el ilanı, poster gibi tanıtım materyalleri hazırlanmış, belediyenin internet adresinden bilgilendirmeler yapılmıştır. - İhale sürecindeki gecikmeler ve iklim şartları nedeniyle uygulama 6 ay gecikmiştir. - Dere yan sahiline taş duvar örülmüş, dere içinde hafriyat yapılmış, yağmur suları için borular döşenip mevcut kanalizasyondan ayrılmış, yaya köprüsü yapılmış, araç köprüsü yenilenmiştir. - 10.000 kişilik arıtma sistemi ve inceleme laboratuvarı yapılmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,7) Başarılı Proje, planlanan tüm çıktı ve sonuçlarını üretmiştir. Şabanözü İlçesindeki Özürlüler Merkezi Projesi (SSI/044) ve diğer kamu yatırımları (toplu konut projesi) ile birlikte ilçenin kalkınmasına önemli katkı sağlayan bir projedir. İlçede gelişen sanayi sektörünün yanında sosyal ve fiziksel altyapının da iyileştirilmesi ile yaşanılabilir bir çevre oluşturulmuş ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlanmıştır.			

TR 0305.02/SSI/031
KASTAMONU-TOSYA KUŞÇULAR KÖYÜ KANALİZASYON
VE DOĞAL ARITMA İNŞAATI
Kastamonu İl Özel İdaresi

Proje Özeti: Kastamonu İli Tosya İlçesi Kuşçular Köyünde fosseptik ve doğal arıtma sistemi yapılmasını kapsamaktadır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	357	357	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	357	357	%100
	Proje Bütçesi (€)	159.137	142.698	%90
	Hibe miktarı (€)	143.223	128.857	-
	Satınalma bütçesi (€)	139.496	128.926	%92
	Uygulama Süresi (ay)	9	15	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z)		%95
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi uzunluğu (km)	6	6	%100
	Fosseptik (adet)	1	1	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	1	1	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- İnşaat işlerinin birinci ihalesi geçerli üç teklif alınmadığı için iptal edilmiş ve bu nedenle uygulama 6 ay gecikmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(2,5) Başarılı Proje kapsamında beklenen çıktı ve sonuçlara ulaşılmış ve kanalizasyon ve arıtma sistemi hizmete girmiştir.			

TR 0305.02/SSI/032
DOĞA VE KÜLTÜR KÖYÜ PROJESİ
Kastamonu İl Özel İdaresi

Proje Özeti: Kastamonu'ya 8 km uzaklıkta olan proje alanında doğa ve kültür köyünün düzenlenmesi amaçlanmaktadır. Düzenlenen alanda; kanalizasyon ve içme suyu hatlarının yapımı, su deposu ve gölet inşası, tüm alanın etrafının taş duvar ile çevrilerek ışıklandırılması ile otobüs yolu ve restoran yapımı öngörülmektedir. Doğa Kültür Köyü'nde Türkiye'nin önemli tarihsel ve kültürel mirasına sahip Kastamonu'nun kültürel kimliğinin açık hava müzesi şeklinde sergilenerek gelecek nesillere tanıtılması hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	80.582	80.582	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	360.366	360.366	%100
	Proje Bütçesi (€)	708.659	650.963	%92
	Hibe miktarı (€)	637.794	622.745	-
	Satınalma bütçesi (€)	642.449	638.512	%99
	Uygulama Süresi (ay)	9	17	8 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z)		%95
Etkinlik (3)	Çıktı göstergeleri			
	İnşa edilen yol (km)	0,3	0,3	%100
	Restore edilen tarihi veya kültürel alanı (m ²)	80	80	%100
	Fosseptik yapımı (adet)	1	1	%100
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	1	1	%100
	Sonuç göstergeleri			
	İçme Suyu İçin Artırılan Kapasite Miktarı (m ³ /gün)	1	1	%100
	Turizm Sektöründe Artan Ziyaretçi Sayısı, (Kişi/yıl)		2.000	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Açık hava müzesi olarak anılan Doğa Kültür Köyü'nde Kastamonu ve ilçelerine ait mimari açıdan özellikli yapılar bulunmaktadır. Ayrıca, köyde 3 dönümlük suni göl, kafeterya, el sanatları araştırma enstitüsü, Tosya bağevi, Daday kuleli konağı yer almaktadır. - İnşaat işlerinin birinci ihalesine uygun teklif gelmediği için iptal edilmesi ve proje yönetiminde aksaklıklar yaşanması nedeniyle uygulama 8 ay gecikmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(2,6) Başarılı Uygulamadaki sorunlara rağmen, planlanan çıktı ve sonuçlara ulaşılmıştır. Türkiye'de ilk kez yapılacak olan ve dünyada az sayıda bulunan geniş kapsamlı bir kültürel tanıtım alanı oluşturulmasında ve kültürel mirasın korunması ve tanıtılmasında iyi bir örnek oluşturmuştur.			

TR 0305.02/SSI/033
KASTAMONU-TAŞKÖPRÜ-KIZILCAÖREN KÖYÜ
HAYVAN İÇME SUYU GÖLETİ
Kızılcaören Köyü Muhtarlığı

Proje Özeti: Katamonu İli Taşköprü İlçesi Kızılcaören köyünde hayvanlara içmesuyu sağlamak için köy içinde gölet yapımı amaçlanmıştır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	525	525	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	525	525	%100
	Proje Bütçesi (€)	90.343	86.516	%96
	Hibe miktarı (€)	81.308	77.864	-
	Satınalma bütçesi (€)	59.981	54.697	%91
	Uygulama Süresi (ay)	9	12	3 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z) + 3 (B)		%92
Etkililik (1)	Çıktı göstergeleri			
	Gölet yapımı (m ³)	45.813	45.813	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Et ve süt verimindeki artış (%)	% 30	0	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (1)	- İklim şartları nedeniyle uygulama 3 ay gecikmiştir. - Proje kapsamında ayrıca 6.784 m³ gövde dolgusu yapılmıştır. - Gölete su toplamak için ek bir projeye ihtiyaç duyduğundan hayvanların içme suyu ihtiyaçlarını köyde karşılanması, sulu ziraate geçilerek ekonomik getirisi yüksek ürünlerin yetiştirilmesi ve üretim maliyetlerinin düşürülmesi gibi sonuçlara ulaşamamıştır. - Gölete su getirme projesini muhtarlık kendi kaynakları ile yapmayı planlamaktadır.			
Değerlendirme Kararı	(1,3) Kısmen Başarılı Proje faaliyetlerinin tamamlanmasına ve planlanan çıktılara ulaşılmasına rağmen projeden herhangi bir sonuç elde edilememiştir. Bölgede beklenmedik düzeyde bir kuraklık yaşanması ve proje tasarımındaki hatalar nedeniyle gölet su tutmamış ve tamamlayıcı bir projeye bağımlı kalmıştır.			

TR 0305.02/SSI/034
BAŞKÖY KÖYÜ KANALİZASYON FOSEPTİK VE ARITMA TESİSİ YAPIM
Başköy Muhtarlığı

Proje Özeti: Erzincan İli Çayırılı İlçesi Başköyde kanalizasyon, fosseptik ve doğal arıtma sistemi yapılması ve Aksu Deresine akmakta olan evsel atıksuları arıtılarak sulama suyu olarak kullanması hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	250	-	-
	Nihai Faydalancılar (kişi)	5.000	-	-
	Proje Bütçesi (€)	117.139	108.913	%93
	Hibe miktarı (€)	105.425	97.939	-
	Satınalma bütçesi (€)	91.646	91.000	%99
	Uygulama Süresi (ay)	12	16	4 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	2 (E) + 1 (Z) + 3 (B)		%42
Etkililik (1)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon hattı uzunluğu (km)	1,4	1,4	%100
	Fosseptik yapımı (adet)	1	1	%100
	Asfalt kaplama (m ²)	4.332	5.000	Kalite sorunu
	Sonuç göstergeleri			
	Arıtma kapasitesi (m ³ /gün)	25	25	Kalite sorunu
	Sulama alanı (ha)	0,3	-	Ulaşılamadı
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	1	1	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (0)	- Proje fizibilitesi incelendiğinde kanalizasyon hattı geçen köy içi yolların 4.326 m² sinin asfaltla kaplanması gerektiği görülmektedir. Ancak köy içi yolların alt yapısının asfalt yapımı için uygun olmadığı gerekçesiyle, asfalt kaplama köy girişindeki altyapısı uygun 5.000 m² alana yapılmıştır. - İzleme ziyaretinde, yapılan yolda çökmeler olduğu ve asfalt kalitesinin yeterli olmadığı, yolun kullanılabilir durumda olmadığı tespit edilmiştir. - Doğal arıtma sisteminin inşaatının bitmiş olmasına rağmen sistemin çalışmasında bazı aksaklıklar tespit edilmiştir. - İklim şartları ve proje yönetimindeki aksaklıklar nedeniyle uygulama 4 ay gecikmiştir. - Proje koordinatörünün görevlendirilmesinde ve maaşında sorunlar yaşanmıştır, proje yönetimindeki sorunlara ilişkin önlemler çok geç alınabilmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(0,8) Başarısız Projede planlanan çıktıların bir bölümü üretilmiş olsa da sonuçlara ya hiç ulaşılmamış ya da kalite sorunu yaşanmıştır. Diğer yandan, proje yönetiminde de ciddi aksaklıklar yaşanmış olup, proje İlçe Kaymakamı ve PUB Bileşen Koordinatörünün inisiyatifi ile tamamlanabilmiştir.			

TR 0305.02/SSI/035
HARMANTEPE KÖYÜ FOSEPTİK VE ARITMA TESİSİ YAPIMI
Harmantepe Köyü Muhtarlığı

Proje Özeti: Erzincan İli,Çayırılı İlçesi Harmantepe köyünde atık suların eko-teknolojik doğal arıtma sistemi ile arıtılarak, Büyükçay Deresi'ne akan bu suların insan sağlığı ve ekolojik çevre için bir tehdit olmasını engellemek projenin ana amacıdır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	1.000	1.000	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	5.000	5.000	%100
	Proje Bütçesi (€)	113.195	107.297	%97
	Hibe miktarı (€)	101.876	96.543	-
	Satınalma bütçesi (€)	87.964	87500	%99
	Uygulama Süresi (ay)	12	16	4 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z) + 1 (B)		%94
Etkililik (2)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi uzunluğu (km)	1,4	1,4	%100
	Fosseptik yapımı (adet)	1	1	%100
	Eğitilen kişi sayısı (kişi)	400	400	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Arıtma tesisi kapasitesi (m ³ /gün)	100	100	%100
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	1	1	%100
	Sulama yapılan tarım arazisi (ha)	1,2	-	İlave yatırım gerektiriyor.
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (1)	- Proje kapsamında 1.000 m² doğal arıtma alanı oluşturulmuştur. - Fosseptik ve arıtma tesisi inşa edilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır. Fakat elde edilen arıtılmış suyun sulama amacıyla kullanılabilmesi için ilave yatırıma ihtiyaç vardır. - Proje koordinatörünün görevlendirilmesinde ve maaşında sorunlar yaşanmıştır. Proje yönetimindeki sorunlara ilişkin önlemler çok geç alınabilmiştir. - Fosseptik ve arıtma tesisi için başlangıçta belirlenmiş alanla ilgili olarak ortaya çıkan teknik sorunlar nedeniyle yer değişikliği yapılmıştır. Ayrıca başlangıçta bir pompa sistemiyle beslenmesi düşünülen arıtma tesisi suyu, proje sonrasında karşılaşılabilecek elektrik enerjisi maliyeti nedeniyle doğal akış sistemine göre tasarlanmıştır. - Proje keşfinde pompa sistemi için ayrılmış miktar, arıtma tesisinin etrafının tel çit ile çevrilmesinde kullanılmıştır. - Proje inşaatında 5 kişiye geçici istihdam sağlanmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(1,8) Kısmen Başarılı Proje çıktıları büyük oranda üretilmesine rağmen sonuçların bir kısmına ulaşılabilmektedir. Proje yönetimindeki aksaklıklar da sonuçların oluşma düzeyini etkilemiştir.			

TR 0305.02/SSI/036
KARDELEN TIBBİ ATIK YÖNETİM SİSTEMİ PROJESİ
Çorum İl Özel İdaresi

Proje Özeti: Çorum İlinde değişik hastane ve kliniklerden toplanan tehlikeli tıbbi atıkların buharlı sterilizasyon yöntemiyle zararsız hale getirilerek çevre kirliliğinin önlenmesi hedeflenmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (0)	Hedef grup (kişi)	243.600	243.600	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	549.828	549.828	%100
	Proje Bütçesi (€)	749.343	749.330	%100
	Hibe miktarı (€)	674.417	674.414	-
	Satınalma bütçesi (€)	675.395	675.405	%100
	Uygulama Süresi (ay)	9	17	8 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (U) + 6 (Z)		%20
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Eğitilen kişi sayısı (kişi)	1.400	800	%57
	Sonuç göstergeleri			
	Katı atık arıtma tesisi kapasitesi (ton/gün)	5	5	%100
	Yeni istihdam sayısı		8	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Proje yönetimindeki ve ihale sürecindeki sorunlar nedeniyle uygulama 8 ay gecikmiştir. Ayrıca, tıbbi atık sterilizasyon ünitesinin ihale sürecinde yaşanan sorunlar nedeniyle, MFİB tarafından usulsüzlük raporu hazırlanmış olup inceleme devam etmektedir. - İnternet adresi ile sürekli bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri yürütülmüştür. Proje tanıtımını sağlamak amacıyla 100 adet afiş 5000 adet el hazırlanmıştır. - Proje kapsamında ayrıca sterilizasyon ünitesinin içine yerleştirileceği bir bina inşa edilmiş ve özel yapım tıbbi atık toplama araçları temin edilmiştir. - Başlangıçta yakma sistemine göre yapılması planlanan tesis, Tıbbi Atık Bertaraf Yönetmeliğinin değişmesi nedeniyle buharlı sterilizasyon sistemine göre değiştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bütçede sterilizasyon ünitesi inşaatı için öngörülen miktar piyasa fiyatlarının çok altında kaldığı için ihale 3 kez yinelenmiş, yapım işinin tamamlanabilmesi için faydalancı kurum ilave eş finansman sağlamıştır. - İleri düzeyde mühendislik bilgisine ihtiyaç duyulan projenin yürütülmesinde teknik personel yetersizliği yaşanmış ve bu sorun tesis işletmeye açıldığında da yaşanmaya devam etmiştir. Tesis işletmesi Çorum Belediyesine devredilmiş olup, personel yetersizliği nedeniyle bazı ekipmanlar hiç kullanılamamaktadır. - Tesis için gerekli ruhsat işlemleri tamamlanmamıştır. Ayrıca, tesis hakkında çevre illerle işbirliği yapılmadığından kapasitesinin çok altında kullanılmaktadır. (günlük ortalama 0,8 – 1 ton) - Halihazırda 57 sağlık kuruluşun tıbbi atıkları arıtılmakta ancak arıtılan atıklar için rutin çıkış değeri kontrolleri yapılmamaktadır.			
Değerlendirme Kararı	(1,9) Kısmen Başarılı Uygulamalardaki ciddi aksaklıklara rağmen proje beklenen çıktı ve sonuçların önemli bir kısmını üretmiştir. Atık yönetimi konusunda Türkiye’ye önemli bir yenilik kazandıran proje Sağlık Bakanlığı ve diğer il idareleri tarafından yakından takip edilmektedir.			

TR 0305.02/SSI/037
KANALİZASYON, FOSEPTİK VE ARITMA TESİSİ YAPIMI
Ulucak Köyü Muhtarlığı

Proje Özeti: Erzincan İli Refahiye İlçesi Ulucak Köyünde atık suların açıktan akmasını engellemek üzere kanalizasyon sisteminin yapılması, köyün devamlı akışlı tek su kaynağının korunması ve doğal arıtma sistemi ile arıtılan suyun sulama faaliyetlerinde kullanılması hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	150	150	%100
	Nihai Faydalanicılar (kişi)	5.000	5.000	%100
	Proje Bütçesi (€)	121.252	89.164	%74
	Hibe miktarı (€)	109.126	80.247	-
	Satınalma bütçesi (€)	95.504	70.785	%74
	Uygulama Süresi (ay)	12	16	4 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (E) + 1 (Z) + 1 (B)		%69
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi uzunluğu (km)	1,5	1,5	%100
	Yol yapımı (km)	1,5	1,5	%100
	Fosseptik yapımı (adet)	1	1	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Arıtma tesisi kapasitesi (m ³)	25	25	%100
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	1	1	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (1)	- Proje kapsamında yapılması planlanan su analizleri tamamlanamamış, arıtılan atık suyun sulamada kullanılmasına yönelik faaliyetler de gerçekleştirilmemiştir. - İhale sürecindeki gecikmeler ve iklim şartları nedeniyle uygulama 4 ay gecikmiştir. - Yapım işleri ihalesinden yapılan tasarruflar ile idari maliyetler bütçe kalemindeki kaynaklar tam olarak kullanılamamıştır. - Proje kapsamında 2 kişilik geçici istihdam sağlanmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,0) Başarılı Proje yönetimindeki aksaklıklara rağmen beklenen sonuç ve çıktılar büyük oranda üretilmiştir.			

TR 0305.02/SSI/038
ÇADIRKAYA BELEDİYESİ FOSEPTİK VE ARITMA TESİSİ YAPIMI
Çadirkaya Belediyesi

Proje Özeti: Erzincan İli Tercan İlçesi Çadirkaya Beldesinde arıtma sisteminin olmamasından dolayı atıksuların DSİ sulama kanalına ve dolayısıyla Çadirkaya Beldesi devamlı akışlı tek su kaynağı olan Karasu Deresi'ne karışmasının engellenmesi, kanalizasyon suyunun doğal arıtma sistemi ile arıtıp sulama suyu olarak kullanılması hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	3.500	3.500	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	9.000	9.000	%100
	Proje Bütçesi (€)	268.977	268.362	%100
	Hibe miktarı (€)	242.079	241.526	-
	Satınalma bütçesi (€)	241.791	241.749	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	16	4 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	2 (Z) + 1 (B)		%89
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi uzunluğu (km)	4,9	4,9	%100
	Fosseptik yapımı (adet)	1	1	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Arıtma tesisi kapasitesi (m ³)	500	500	%100
	Sulamaya açılan alan (ha)	6	6	%100
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Proje kapsamında ayrıca 10.000 m² alana sahip bir doğal arıtma alanı inşa edilmiştir. - Fosseptik ve arıtma tesisi için seçilmiş olan bölgede taban suyunun fazla olması nedeniyle karşılaşılan sorun zamanında alınan önlemler ile ilave bir maliyet gerektirmeden aşılmıştır. - İnşa edilen tesisler başarıyla çalışmakta ve su analiz raporları da tatmin edici düzeydedir. - İnşaat işleri yürütülürken 15 geçici istihdam oluşturulmuştur. - İlçede uygulanan diğer projelerle işbirliği sağlanmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,5) Başarılı Proje beklenen çıktı ve sonuçların tamamına ulaşmıştır.			

TR 0305.02/SSI/039
ESKİ ÇÖP ALANI VE YEŞİLIRMAK SOL AKIŞ YÖNÜ REHABİLİTASYON PROJESİ
Tokat Belediyesi

Proje Özeti: Geçmişte çöp alanı olarak kullanılan Yeşilırmak sol akış yönünün rehabilite edilmesi, rekreasyon amaçlı kullanılması hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	127.988	127.988	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	620 722	620 722	%100
	Proje Bütçesi (€)	934.851	930.572	%100
	Hibe miktarı (€)	841.366	841.342	-
	Satınalma bütçesi (€)	899.269	899.242	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	16	4 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	2 (Z)		%90
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Dere kontrol kanalı uzunluğu (km)	4	4	
	Düzenlenen rekreasyon alanı (ha)	64	64	
	Sonuç göstergeleri			
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Proje kapsamında ayrıca 4.5 km perde duvar yapımı, 9.223 m bordür döşeme, 23.422 m² karo döşeme, 19.455 m² çimlendirme, 14 adet oyun seti yapımı ve 110 adet kameriye yapılmıştır. - İnşaat işleri ihalesinden yapılan tasarruf ile yeşil alanların sulanabilmesi amacıyla bir sulama sistemi yapılmıştır. - Oluşturulan rekreasyon alanları halk tarafından aktif bir şekilde kullanılmaktadır. - Kentin imajını olumlu şekilde etkileyen çalışma ilin prestij projesi haline gelmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(2,5) Başarılı Proje beklenen çıktı ve sonuçların tamamına ulaşmıştır. Proje neticesinde, Yeşilırmak nehrinin Tokat ili merkezinden geçen kısmının sol akış yönünde bulunan eski çöp alanı rehabilite edilmiştir. Rehabilite edilen bu alanlar yeşil alanlara ve sosyal amaçlı park alanlarına dönüştürülmüştür. Bu sayede şehir için önemli bir ihtiyaç olan sosyal alan şehir merkezine çok yakın bir alanda oluşturulmuştur. Yapılan piknik alanları, nehir kenarı oturma alanları, çocuk bahçeleri, yürüyüş yolları ve bisiklet yolları sayesinde eskiden çöp alanı olduğu için uzak durulan alanlar, cazibe merkezi haline dönüştürülmüştür.			

TR 0305.02/SSI/040
AMASYA – MERKEZ - SAZ KÖYÜ
BASINÇLI SULAMA SİSTEMİ İLE SULAMA PROJESİ
Saz Köyü Muhtarlığı

Proje Özeti: Amasya'nın Merkez İlçesine bağlı Saz Köyünde suyun ekonomik kullanımının sağlanmasına, toprak ve su kaynaklarının korunarak sürdürülebilir tarımsal üretim için gerekli olan sulama ile ilgili altyapı eksikliğinin giderilerek alternatif ürünler yetiştirilmesine imkan sağlayacak basınçlı sulama şebekesi yapılması amaçlanmıştır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (3)	Hedef grup (kişi)	280	280	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	2.248	2.248	%100
	Proje Bütçesi (€)	197.352	193.356	%98
	Hibe miktarı (€)	177.617	174.021	-
	Satınalma bütçesi (€)	159.652	158.000	%99
	Uygulama Süresi (ay)	11	12	1 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)			
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Sulama alanı (ha)	51	100	%196
	Yer altı kuyusu (adet)	2	2	%100
	Sulama hattı uzunluğu (km)	8	8	%100
	Eğitilen kişi sayısı (kişi)		42	
	Sonuç göstergeleri			
	Kiraz üretimi (ton)		200	4-5 yıl sonra
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Projede ilave imalat yapıldığı için 1 ay gecikme yaşanmıştır. - Proje kapsamında 710m³ hacimli bir sulama havuzu inşa edilmiştir. - Toprak karakteristiğine uygun meyve seçimine önem verilmiş ve halk bu konularda bilinçlendirilmiştir. - Proje kapsamında Amasya Valiliği ile yakın işbirliği ve eşgüdüm ortamı oluşturulmuş, köylülerin indirimli fidan almaları sağlanmıştır. - Proje kapsamında verilen eğitimler başarılı olmuş ve çiftçiler yeni teknolojiyi kolaylıkla uygulayarak 6.500 adet kiraz ve 12.000 adet meyve fidanı dikmiştir. - Proje kapsamında yaygın bir bilgilendirme, tanıtım ve eğitim faaliyetleri yürütülmüştür. Bu kapsamda 350 kitapçık hazırlanmış ve bir açılış töreni düzenlenmiştir. Ayrıca, oluşturulan proje internet adresi ile bilgilendirme faaliyetleri sürekli olarak sürdürülmüştür. - Proje ile ortaya çıkan sinerji yeni projelerin hazırlanmasını desteklemiştir. Köyün mevcut sağlıksız yaşam koşullarının önlenmesi ve yerleşim yerinin Toplu Konut İdaresi girişimi ile taşınması yönünde gerekli adımlar atılmıştır. 47 hanenin bulunduğu köydeki yeni yerleşim alanı için 100'ü aşkın talep alınmış ve yerleşim için daha geniş bir alan belirlenmiştir. Bu talep projeye köye geri dönüşün de sağlandığını göstermektedir.			
Değerlendirme Kararı	(3,0) Çok Başarılı Proje tüm planlanan çıktı ve sonuçlarına iyi bir proje yönetimi ile ulaşmıştır. Proje bölgedeki köyler için örnek teşkil etmiş olup, yeni sulama teknolojilerinin (damla sulama) kullanımını teşvik etmiştir. Ayrıca, daha önce kuru tarım yapılan köyde, verimi ve katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesine ve köylülerin gelirinin artırılmasına katkı sağlanmıştır.			

TR 0305.02/SSI/041
GÖKÇEBEL KÖYÜ SULAMA SİSTEMLERİ DÖNÜŞÜM PROJESİ
Gökçebel Köyü Muhtarlığı

Proje Özeti: Çorum İli toprak ve su kaynaklarının doğru kullanılarak sürdürülebilir tarımsal üretimin gerçekleştirilmesi, tarımsal altyapıda var olan sulama eksikliğinin giderilmesi, tarımda teknolojiyi kullanarak üretim, verim ve kalitenin artırılması, buna bağlı olarak katma değer yaratılması, gelir getirici faaliyetlerin çeşitlendirilmesi, altyapı olanakları sağlandıktan sonra verilecek olan eğitimler ile bilgi ve becerinin artırılması, halkın yerel yönetimlerle işbirliğinin geliştirilmesi, yoksulluğun azaltılması, istihdam olanaklarının artırılması, toprak ve su kaynaklarının korunması ve seçilen sulama sistemine bağlı olarak aynı miktar su ile daha fazla alanın sulanması ve maliyetlerin azaltılması hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (3)	Hedef grup (kişi)	251	251	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	850	850	%100
	Proje Bütçesi (€)	382.079	360.963	%81
	Hibe miktarı (€)	343.871	324.866	-
	Satınalma bütçesi (€)	307.700	307.734	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	12	
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z) + 1 (B)		%94
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Sulamaya açılan alan (ha)	285	335	%117
	Sulama hattı uzunluğu (km)	17	17	%100
	Eğitilen kişi sayısı (kişi)	18	18	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Sulamada su tasarrufu (%)		%60	
	Sulanabilir tarım alanlarındaki artış (%)		%500	.
	Üretime başlayan yeni ürün sayısı (adet)		6	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Proje 4 kişilik bir ekiple sürdürülmüştür. - Proje kapsamında ayrıca mevcut 4 adet sulama pompası yenilenmiş, 2 adet güç santrali kurulmuş ve 96 su alma yapısı oluşturulmuştur. - Bütçenin genel idari giderler kalemindeki miktar kullanılmadığından mali gerçekleştirmeler düşük kalmıştır. - Altyapı inşaatı bitirildikten sonra verilen eğitimle çiftçinin bilgi ve becerisi artırılmış, alternatif ürün seçenekleri değerlendirilmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(3,0) Çok Başarılı Proje tüm planlanan çıktı ve sonuçlarına iyi bir proje yönetimi ile ulaşmıştır. Gökçebel köyünün, modern ve etkin bir sulama sistemine kavuşması sağlanmıştır. Yetiştirilen ürün miktarı ve çeşitliliğinin artması sağlanmıştır. Üretilen klasik ürünler dışında meyvecilik gibi katma değeri yüksek olan ürünlerin de yetiştirilebilme imkanı ortaya çıkmıştır. Başta çevre köyler olmak üzere bütün kırsal köylere iyi bir örnek teşkil edilmiştir.			

TR 0305.02/SSI/042
LADİK İLÇESİ KIRANBOĞAZ, MAZLUMOĞLU VE AYVALI KÖYLERİ
ŞEBEKE İÇME SUYU PROJESİ
Ladik İlçesi Köylere Hizmet Götürme Birliği

Proje Özeti: Samsun İli Ladik İlçesine bağlı 56 köyü bulunmakta olup, içme suyu şebekesi olmayan 7 köyünden 3'üne (Kıranboğaz, Mazlumoğlu ve Ayvalı köylerine) proje kapsamında içme suyu şebeke hattı döşenerek su getirilmesi hedeflenmektedir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	851	1.095	%129
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	851	1.095	%129
	Proje Bütçesi (€)	175.486	174.817	%99
	Hibe miktarı (€)	157.937	157.334	-
	Satınalma bütçesi (€)	149.318	134.900	%90
	Uygulama Süresi (ay)	12	17	5 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (E) + 3 (Z)		%60
Etkinlik (3)	Çıktı göstergeleri			
	İçme suyu hattı (km)	20,5	26,0	%127
	Sonuç göstergeleri			
	İçme suyu kapasitesi (lt/sn)	11,2	11,2	%100
	İçme suyu şebekesi tamamlanan köy sayısı (adet)	3	4	%133
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Proje 3 kişilik bir ekiple sürdürülmüştür. - Yapım işi bütçesi 300.000 Avro'dan düşük olduğu için ihale pazarlık usulüne göre yapılmıştır. Ancak, yapılan ilk iki ihalede 3 adet uygun teklif bulunmadığı için ihaleler iptal edilmiştir. Üçüncü ihale yerel açık ihale usulüne göre yapılmıştır. - İhalelerde yapılan tasarruflar ile projenin kapsamı genişletilerek Çadirkaya köyü de projeye dahil edilmiştir. - Su taşımanın özellikle toplumun dezavantajlı gruplarından olan kadınlarda ve çocuklarda neden olacağı sağlık sorunlarının önüne geçilmiştir. - Proje kapsamında ayrıca, tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yürütülmüş ve 130 adet tanıtım dokümanı hazırlanmıştır. - İnşaat işleri yürütülürken 17 geçici istihdam oluşturulmuştur.			
Değerlendirme Kararı	(2,7) Başarılı Proje yönetimindeki kapasite yetersizliklerine rağmen karşılaşılan sorunlar için gerekli önlemler alınmış ve planlananın üzerinde çıktı ve sonuçlara ulaşılmıştır.			

TR 0305.02/SSI/043
BOZCALI SAĞLIK OCAĞI PROJESİ
Bozcalı Belediyesi

Proje Özeti: Tokat İli Reşadiye İlçesi Bozcalı Belediyesinde sürekli sağlık hizmeti sunabilecek herhangi bir kurumun bulunmaması kamu hizmetlerinin sağlanması konusunda ciddi bir eksiklik oluşturmaktaydı. Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla beldeye bir sağlık ocağının tesis edilerek, Bozcalı ve çevre köylerde yaşayan halka temel sağlık hizmetlerinin sunulması ve bölge halkının genel sağlık düzeyini yükseltmesi hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (2)	Hedef grup (kişi)	3.204	3.204	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	20.000	20.000	%100
	Proje Bütçesi (€)	642.257	642.180	%100
	Hibe miktarı (€)	578.031	578.023	-
	Satınalma bütçesi (€)	578.646	578.645	%100
	Uygulama Süresi (ay)	11	17	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	4 (Z) + 1 (B)		%79
Etkililik (2)	Çıktı göstergeleri			
	Sağlık Sektörüne Kazandırılan Yeni Yatak Sayısı (Adet)	20	20	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Yeni istihdam (kişi)		1	
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (1)	- Proje kapsamında toplam 4 katlı yapılan sağlık ocağı için 1.250 m² kat alanı ve 3.000 m² çevre düzenlemesi ve yeşil alan çalışması yapılmıştır. - Projenin uygulandığı Bozcalı kasabası rakım olarak yüksek bir konumda olduğu için kış şartları dolayısıyla inşaat işleri kesintiye uğramıştır. Bu durum proje süresinin 6 ay uzamasına neden olmuştur. - İnşaat işleri yürütülürken 40 kişilik geçici istihdam oluşturulmuştur. - Projenin tanıtımı için 1.500 adet tanıtım dokümanı hazırlanmıştır. - Tam kapasite çalıştırıldığında, 10.000 kişiye sağlık hizmeti sunabilecek sağlık ocağında 13 kişiye iş imkanı sağlanabilecektir. - Röntgen cihazı, laboratuvar ve benzeri birçok yeniliği halkın hizmetine sunan tesis, sağlık personeli yetersizliği nedeniyle kapasitesinin çok altında işletilmektedir. Ayrıca, sağlık alanında yapılan yeni düzenlemeler ile tesisin kullanım kapasitesinin düşmesi riski bulunmaktadır. Hali hazırda 1 doktor, 1 ebe ve 1 hemşire ile hizmet veren tesise geçici görevlendirmeler ile laboratuvar teknisyeni sağlanmış ve röntgen teknikeri henüz sağlanmadığı için ilgili cihazlar kullanılamamaktadır. - Uzman doktor eksikliği nedeniyle sağlık ocağı yatak kapasitesi kullanılamamaktadır. - Kapasitenin altındaki kullanım sorununun giderilmesi için sağlık ocağının entegre hastane olarak kullanıma alınması için girişimler başlatılmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(1,8) Kısmen Başarılı Proje tüm planlanan çıktıları üretmiş ancak beklenen sonuçlarına tam olarak ulaşamamıştır. Bölgenin dağlık olması nedeniyle özellikle kış aylarında ulaşımın zor olduğu dönemlerde bölgede böyle bir sağlık merkezinin olması hayati bir önem taşımaktadır.			

TR 0305.02/SSI/044
ÇANKIRI ÖZÜRLÜ YAŞAM VE REHABİLİTASYON MERKEZİ (ÇÖYREM)
Çankırı İl Özel İdaresi

Proje Özeti: Çankırı İli Şabanözü İlçesindeki özürlü merkezinin kapasitesinin artırılması ve hobi bahçeleri, meşguliyet terapisine uygun çevre düzenlemesinin yapılması hedeflenmiştir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	1.000	1.000	%100
	Nihai Faydalancılar (kişi)	3.000	3.000	%100
	Proje Bütçesi (€)	1.882.823	1.788.601	%95
	Hibe miktarı (€)	1.695.541	1.610.854	-
	Satınalma bütçesi (€)	1.712.330	1.712.363	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	18	6 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (E) + 4 (Z) + 1 (B)		54
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Çevre düzenlemesi (m ²)	27.000	27.000	%100
	Toplam kullanım alanı (m ²)	7.200	7.200	%100
	Sonuç göstergeleri			
	Sağlık Sektörüne Kazandırılan Yeni Yatak Sayısı (Adet)	135	216	%160
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (2)	- Bütçenin idari giderler kalemindeki yaklaşık 80.000 avro kullanılamamıştır. - Tesis özürllülere ev ortamında rehabilite edilebilecek şekilde tasarlanmış ve bu yönde gerekli tüm ekipman özenle seçilmiştir.			
Değerlendirme Kararı	(2,2) Başarılı Proje uygulamasındaki sorunlara rağmen öngörülenin üzerinde çıktı ve sonuçlara ulaşılmıştır.			

TR 0305.02/SSI/045
TEMİZ TERSAKAN ÇAYI
Ladik İlçesi Köylere Hizmet Götürme Birliği

Proje Özeti: Ladik gölünden doğan ve Yeşilırmağa karışan Tersakan Çayı havzasında bulunan 12 köyün kanalizasyon şebekelerinin ve fosseptik yapılarının yapılarak Tersakan Çayı'na akıtılan evsel atıkların insan ve çevre sağlığını tehdit etmeden kısmen de olsa arıtılmasını amaçlanmaktadır.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	3.516	3.732	%106
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	3.516	3.732	%106
	Proje Bütçesi (€)	353.639	352.913	%99
	Hibe miktarı (€)	282.911	282.330	-
	Satınalma bütçesi (€)	305.263	305.225	%100
	Uygulama Süresi (ay)	12	16	4 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (E) + 4 (Z)		% 55
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi uzunluğu (km)	13,5	16	%119
	Fosseptik yapımı (adet)	11	13	%119
	Sonuç göstergeleri			
	Kanalizasyon sistemi yapılan köy sayısı (adet)	11	13	%130
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Yapım işi ihalesinde gelen en düşük teklif bütçedeki rakamdan düşük olduğu için artan miktarı yine Tersakan Havzasında bulunan iki köyün kanalizasyonları yapılmıştır. - Proje 3 kişilik bir ekiple yürütülmüş olup, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ortak bir çalışma sürdürülmüştür. - Proje uygulamasında 10 kişiye geçici istihdam sağlanmıştır. - 170 adet tanıtım dokümanı hazırlanmıştır. - Ayrıca bölgenin rakımının yüksek olması nedeniyle hava koşullarına bağlı olarak yapım işlerine ara verilmiş ve proje uygulaması 4 ay gecikmiştir. - Projenin tamamlayıcısı niteliğinde olan doğal arıtma alanları İl Özel İdare tarafından programa alınmıştır. Bu sistem Samsun için örnek olacaktır, başarılı olursa diğer ilçelerde de uygulamaya geçecektir.			
Değerlendirme Kararı	(2,4) Başarılı Proje uygulamasındaki sorunlara rağmen öngörülenin üzerinde çıktı ve sonuçlara ulaşılmıştır.			

TR 0305.02/SSI/046
KÖYDEN KENTE İLK ADIM "KENTLİ SOKAKLAR"
Aydıntepe Belediyesi

Proje Özeti: Kentleşme sürecinin başında bulunan Bayburt İli Aydıntepe İlçesinin merkez cadde ve sokaklarının köy görüntüsünden kurtararak, ilçe halkının daha sağlıklı bir ortamda yaşamasını sağlamaktır. Bu kapsamda ilçenin 4 sokağında düzenleme yapılması, sokakların parke-bordür taşıyla döşenmesi ve bu hizmeti sürekli kılmak amacıyla, belediye hizmetine sunulacak bir parke-bordür makinesinin alınması projenin ana faaliyetidir.

	Konu	Planlanan	Gerçekleşen	Açıklama
Etkinlik (1)	Hedef grup (kişi)	3.012	3.012	%100
	Nihai Faydalanıcılar (kişi)	7.200	7.200	%100
	Proje Bütçesi (€)	545.854	446.402	%81
	Hibe miktarı (€)	491.268	401.761	-
	Satınalma bütçesi (€)	509.763	411.192	%81
	Uygulama Süresi (ay)	12	17	5 ay gecikme
	(Z), (B), (E), (U)	1 (Z) + 2 (B)		%93
Etkililik (3)	Çıktı göstergeleri			
	Yol yapımı (km)	2	3	%150
	Sonuç göstergeleri			
Yönetişim, sürdürülebilirlik ve diğer hususlar (3)	- Cadde ve sokaklarda proje kapsamında yapılan çalışmaların yanı sıra alınan parke-bordür makinesi kullanılarak yaklaşık 1 km uzunluğunda bir sokak daha belediye imkanlarıyla düzenlenmiştir. - Aydıntepe İlçesinde yürütülmekte olan diğer proje ekipleri ile işbirliği ve ortaklık geliştirilmiştir. - Kent içindeki mevcut yol genişliği 1,5 katına çıkarılmıştır. - TEDAŞ ile yapılan koordineli çalışma sonucu elektrik şebekesi yer altına alınmıştır. - Proje tanıtım faaliyetleri kapsamında 1.530 tanıtım materyali hazırlanmıştır. - Ayrıca, 4 kişiye geçici istihdam sağlanmıştır. - Proje kapsamında afiş, broşür, internet sitesi gibi tanıtım araçları kullanılarak proje tanınırlığı sağlanmıştır.			
Değerlendirme Kararı	(2,4) Başarılı Proje uygulamasındaki sorunlara rağmen öngörülenin üzerinde çıktı ve sonuçlara ulaşılmıştır.			