



T.C.
GIDA TARIM VE HAYVANCILIK
BAKANLIĞI

AVRUPA BİRLİĞI VE DIŞ İLİŞKİLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

AB UZMANLIK TEZİ

AB PROJELERİNDE SONUÇ
ODAKLI İZLEME SİSTEMİ
VE UYGULAMALARI

AB UZMAN YARDIMCISI
ŞULE KARAHİSAR

DANIŐMAN
MURAT ASLAN
AB UZMANI

Ankara
Mayıs 2015

T.C.
GIDA TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI
Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel M¼d¼rl¼Đ¼

**AB PROJELERİNDE SONUÇ ODAKLI İZLEME
SİSTEMİ VE UYGULAMALARI**

AB UZMANLIK TEZİ

ŞULE KARAHİSAR
AB UZMAN YARDIMCISI

DANIŞMANI
MURAT ASLAN

Ankara – 2015
Mayıs



T.C.
GIDA TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI
Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü

EK-4

AB Uzman Yardımcısı Şule KARAHİSAR tarafından hazırlanan “AB Projelerinde Sonuç Odaklı İzleme Sistemi ve Uygulamaları” adlı tez çalışması aşağıdaki Tez Değerlendirme ve Yeterlik Sınav Komisyonu tarafından oy çokluğu ile Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü AB Uzmanlık Tezi olarak kabul edilmiştir.

Üye : Doç.Dr. Feysel TAŞÇIER
Unvanı : Genel Müdür Yardımcısı V.

Bu tezin, kapsam ve nitelik olarak AB Uzmanlık Tezi olduğunu onaylıyorum .

Üye : Dr. Nevzat BİRİŞİK
Unvanı : Genel Müdür Yardımcısı

Bu tezin, kapsam ve nitelik olarak AB Uzmanlık Tezi olduğunu onaylıyorum .

Üye : Dr. İbrahim ÖZCAN
Unvanı : Genel Müdür Yardımcısı

Bu tezin, kapsam ve nitelik olarak AB Uzmanlık Tezi olduğunu onaylıyorum .

Üye : Selda COŞKUN
Unvanı : AB Uzmanı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak AB Uzmanlık Tezi olduğunu onaylıyorum .

Tez Savunma Tarihi: 26 / 05 / 2015

Tez Değerlendirme Komisyonu tarafından kabul edilen bu tezin AB Uzmanlık Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Çınar BAHÇECİ
Komisyon Başkanı
Genel Müdür V.

ÖZET

Uzmanlık Tezi

AB PROJELERİNDE SONUÇ ODAKLI İZLEME SİSTEMİ

VE UYGULAMALARI

Şule KARAHİSAR

TC

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı

Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü

Sonuç Odaklı İzleme (SOİ), Avrupa Birliği partner ülkelerindeki proje ve programların “İlgililik, verimlilik, etkililik, etki ve sürdürülebilirlik” kriterleri açısından izlenmesi için kurulmuş, tutarlı ve iyi planlanmış bir izleme yöntemidir. Bağımsız izleme uzmanları tarafından yürütülür. Proje ve programlarla ilgili ulaşılabilen tüm belgelerin gözden geçirilmesi, paydaş ve hedef gruplarla mülakatlar yapılması, yerinde inceleme ziyaretleri düzenlenmesi ve izleme sonuçlarının bulgular ile tavsiyelere dayanan kısa, objektif, tarafsız raporlar şeklinde paydaşlara dağıtılması aşamalarından oluşur. İzleme sonucunda, projelere “A, B, C, D” şeklinde basit puanlar verilir ve bu puanlar kısa, doğrulanmış ve açıklayıcı metinlerle desteklenir. SOİ veri tabanına dayalı kalitatif ve kantitatif çalışmalar, “alınan dersler”e katkı sağlayarak proje döngüsünü besler. Belirli bir projenin performansı hakkında paydaşları bilgilendirmenin yanı sıra, Avrupa Birliği yardımlarının programlama, tasarım, uygulama ve gözden geçirilmesine katkıda bulunur. Bunun yanında, dış yardım portföyünün genel bir görüntüsünü verir. Avrupa Birliği yardım miktarı ve devamlılığının proje başarısı ile yakından ilişkili olduğu göz önüne alındığında, proje ve programların performanslarını ölçen Sonuç Odaklı İzleme sisteminin önemi ortaya çıkmaktadır.

2015, 148 sayfa

Anahtar kelimeler: Avrupa Birliği, Sonuç Odaklı İzleme, Proje, IPA

ABSTRACT

Expertise Thesis

RESULTS ORIENTED MONITORING OF EU PROJECTS AND ITS IMPLEMENTATIONS

Şule KARAHİSAR

TR

Ministry of Food, Agriculture and Livestock
Directorate General for EU and Foreign Relations

Results Oriented Monitoring (ROM), is a consistent and well-organized methodology established to monitor projects and programmes of EU partner countries in terms of “Relevance, efficiency, effectiveness, impact and sustainability” criteria. It is conducted by independent monitoring experts. It consists of revision of all documents available regarding projects and programmes, interviews with stakeholders and target groups, on-site visits and delivery of monitoring results based on findings and recommendations, in the form of concise, objective and impartial reports. As a result of monitoring, projects are simply graded as “A, B, C, D” which are supported with concise, ascertained and explanatory texts. Qualitative and quantitative studies based on ROM database support project cycle through contributing to “lessons learned”. Furthermore, informing stakeholders about the performance of a particular project, it contributes to programming, design, implementation and review of European Union aid. In other respects, ROM gives an overall view of external aid portfolio. The importance of Results Oriented Monitoring which measures performance of project and programmes becomes apparent when the direct connection between continuity and aid amount of EU on project success is taken into consideration.

2015, 148 pages

Key words: European Union, Results Oriented Monitoring, Project, IPA

TEŞEKKÜR

Gerek Bakanlığımızda geçen üç yıllık çalışma hayatımda, gerekse uzmanlık tezimin hazırlanmasında desteklerini esirgemeyen Koordinatörüm Tamer KÖSE, tez danışmanım Murat ASLAN ve Can Devrin İÇEL'e,

Değerli görüşleriyle tez çalışmama katkı sağlayan Mehmet AYDINBELGE, Yeşim KANTAŞ ERDOĞAN, Cemre Bahar ÖZCANLI, Nuriye DURSUN ve Ali Murat ERZİN'e, Görüşme talebimi kırmayan Leyla ALMA ve Arzu ŞENER'e,

Çalışmalarımın tamamlanmasında manevi destek veren Gökâl Turan ve Bahadır BERÇİK'e,

Hayatımın her aşamasında sevgileri ve destekleriyle yanımda olan ailem Aynur KARAHİSAR, Savaş KARAHİSAR, Seçil KARAHİSAR TURAN ve Öznur POYRAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Şule KARAHİSAR
Ankara, 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. AVRUPA BİRLİĞİ KALKINMA YARDIMI VE DIŞ YARDIM POLİTİKASI..	4
3. KATILIM ÖNCESİ YARDIM ARACI (IPA).....	11
4. KATILIM ÖNCESİ MALİ YARDIM ARACI (IPA) İLE DESTEKLENEN GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI PROJELERİ.....	16
5. IPA PROGRAMI İZLEME METOTLARI.....	21
6. SONUÇ ODAKLI İZLEME	33
6.1. Sonuç Odaklı İzleme Nedir?	33
6.2. Sonuç Odaklı İzleme Sözleşmeleri.....	34
6.3. Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin Aktörleri	35
6.3.1. Sonuç Odaklı İzleme Görev Yöneticisi.....	35
6.3.2. Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nde Yükleniciler	36
6.3.3. Sonuç Odaklı İzleme Uzmanları	36
6.3.4. Sonuç Odaklı İzleme Koordinasyon Birimi	37
6.3.5. Avrupa Birliği Delegasyonları	38
6.3.6. Sonuç Odaklı İzleme'de Faydalanıcıların Rolü	38
6.3.7. Sonuç Odaklı İzleme Sistemi Kullanıcıları	39

6.4. Sonuç Odaklı İzleme Araçları	39
6.4.1. Proje Özeti (PS).....	39
6.4.2. Arka Plan Sonuç Belgesi (BCS).....	40
6.4.3. İzleme Raporu (MR)	41
6.4.4. Öz İzleme için Soru Formu	42
6.4.5. İzleme Notları (MN)	42
6.4.6. Cevap (Geri Bildirim) Belgesi (RS).....	43
6.5. Sonuç Odaklı İzleme Metodolojileri	43
6.5.1. Devam Eden (On-going) Projeler	43
6.5.2. Tamamlanmış (Ex-post) Projeler	43
6.5.3. Bölgesel Programlar	44
6.5.4. Sektör Politikası Destek Programı	44
6.6. Proje Döngüsünde Sonuç Odaklı İzleme.....	45
6.7. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı	47
6.8. Proje Performansı ve Kalitesinin Belirlenmesinde SOİ Terminolojisi	49
6.9. Kalite Güvence Döngüsü.....	50
7. TÜRKİYE’DE SONUÇ ODAKLI İZLEME SİSTEMİ’NİN KURULMASI PROJESİ.....	52
7.1. Türkiye’de Sonuç Odaklı İzleme Sistemi	52
7.1.1. Avrupa Birliği Bakanlığı SOİ Koordinatörü.....	54
7.1.2. İzleme Uzmanları	55
7.1.3. Seçilebilirlik Kriteri.....	56
7.1.4. Sonuç Odaklı İzleme Misyonları.....	56
8. SONUÇ ODAKLI İZLEME SİSTEMİNİN GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞINDA UYGULANMASI	61
9. GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞINDA SONUÇ ODAKLI İZLENEN PROJELERE ÖRNEKLER.....	67

9.1. Pilot Çiftlik Muhasebe Veri Ağı (ÇMVA) Projesinin Yaygınlaştırılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması Projesi.....	67
9.1.1. Proje ile İlgili Genel Bilgiler.....	67
9.1.2. İzleme Raporu-1.....	71
9.1.2.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (B).....	71
9.1.2.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (B).....	72
9.1.2.3. (Bugüne dek) Etkililik (C).....	73
9.1.2.4. Etki Beklentileri (B).....	74
9.1.2.5. Potansiyel Sürdürülebilirlik (B).....	75
9.1.2.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler.....	75
9.1.3. İzleme Raporu-2.....	76
9.1.3.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (C).....	76
9.1.3.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (B).....	77
9.1.3.3. (Bugüne dek) Etkililik (C).....	78
9.1.3.4. Etki Beklentileri (B).....	79
9.1.3.5. Potansiyel Sürdürülebilirlik (B).....	79
9.1.3.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler.....	80
9.1.4. İzleme Raporu-3.....	81
9.1.4.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (B).....	81
9.1.4.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (B).....	82
9.1.4.3. (Bugüne dek) Etkililik (B).....	83
9.1.4.4. Etki Beklentileri (A).....	83
9.1.4.5. Potansiyel Sürdürülebilirlik (B).....	84
9.1.4.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler.....	85
9.2. IPARD Kapsamında Çevre ve Kırsal Alan.....	86
9.2.1. Proje ile İlgili Genel Bilgiler.....	86
9.2.2. İzleme Raporu-1.....	92

9.2.2.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (C).....	92
9.2.2.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (B)	93
9.2.2.3. (Bugüne dek) Etkililik (C).....	94
9.2.2.4. Etki Beklentileri (B)	95
9.2.2.5. Potansiyel Sürdürülebilirlik (B)	96
9.2.2.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler	97
9.2.3. İzleme Raporu-2.....	98
9.2.3.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (B).....	98
9.2.3.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (B)	99
9.2.3.3. (Bugüne dek) Etkililik (B).....	99
9.2.3.4. Etki Beklentileri (C)	100
9.2.3.5. Potansiyel sürdürülebilirlik (B).....	101
9.2.3.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler	101
9.3. Bitki Pasaportu Sistemi ve Operatörlerin Kaydı Projesi	102
9.3.1. Proje ile İlgili Genel Bilgiler	102
9.3.2. İzleme Raporu-1	106
9.3.2.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (B).....	106
9.3.2.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (C)	107
9.3.2.3. Bugüne kadar Etkililik (C)	108
9.3.2.4. Etki Beklentileri (B)	109
9.3.2.5. Potansiyel Sürdürülebilirlik (B)	110
9.3.2.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler	110
9.3.3. İzleme Raporu-2.....	111
9.3.3.1. İlgililik ve Tasarımın Kalitesi (B)	111
9.3.3.2. Uygulamanın Verimliliği (C)	112
9.3.3.3. Etkililik (C).....	113
9.3.3.4. (Bugüne dek) Etki (B)	114

9.3.3.5. (Bugüne dek) Sürdürülebilirlik (B)	115
9.3.3.6. Kilit Gözlemler ve Alınan Dersler:	115
9.4. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı İlgili Hizmet Birimlerinin Sonuç Odaklı İzlemeye İlişkin Görüşleri	116
10. SONUÇ ODAKLI İZLEMENİN ETKİSİ VE DEĞERLENDİRMELERİ	118
11. SONUÇ VE ÖNERİLER	121
KAYNAKÇA	124
EKLER	131
EK I: PROJE ÖZETİ (PS).....	131
EK II: ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ (BCS).....	132
EK III: İZLEME RAPORU (MR).....	138
EK IV: ÖZ-İZLEME FORMU	140
ÖZGEÇMİŞ.....	148

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. IPA Dönemi (2007-2013) Türkiye Mali Yardım Miktarları (Milyon Avro) .	12
Tablo 2. IPA II mali yardımı ile ulaşılmak istenen sonuçlar	15
Tablo 3. İzleme, Değerlendirme, SOİ ve Denetim.....	23
Tablo 4. (103) Tedbiri İzleme Göstergeleri	29
Tablo 5. İzleme Prosedürü	30
Tablo 6. Sonuç Odaklı İzleme Sözleşmeleri	34
Tablo 7. Mantıksal Çerçeve ile İndikatörler Arasındaki Bağlantı	49
Tablo 8. İzleme Uzmanlarının Profili	55
Tablo 9. Sonuç Odaklı İzleme Döngüsü Tablosu	58

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Avrupa Birliği Kalkınma Yardımlarından Faydalanan Bölgeler	9
Şekil 2. Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardımlarından Faydalanan Aday ve Potansiyel Aday Ülkeler.....	10
Şekil 3. İlerleme ve İzleme Raporları Sistemi'nin İşleyişi	26
Şekil 4. İlerleme ve İzleme Raporları Sistemi Proje Listesi.....	27
Şekil 5. Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin Aktörleri	35
Şekil 6. EuropeAid İşbirliği Ofisi Proje Döngüsü.....	46
Şekil 7. Hedefler Hiyerarşisi ve Değerlendirme Kriterleri.....	50
Şekil 8. ABB Mali İşbirliği Başkanlığının İşlevsel Yapısı.....	54
Şekil 9. Sonuç Odaklı İzleme Döngüsü.....	60

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	:Avrupa Birliği
ABB	:Avrupa Birliği Bakanlığı
BCS	:Arka Plan Sonuç Belgesi (Background Conclusion Sheet)
ÇATAK	:evre Amaçlı Tarım Arazilerini Koruma Programı
ÇMVA	:iftlik Muhasebe Veri Ağı
DAC	:Kalkınma Yardımları Komitesi (Development Assistance Committee)
DCI	:Kalkınma İşbirliği Aracı (Development Cooperation Instrument)
DG DEVCO	:Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü (Directorate-General for Development and Cooperation)
DG NEAR	:Avrupa Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakereleri Genel Müdürlüğü (Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations)
DIS	:Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi (Decentralised Implementation System)
EDF	:Avrupa Kalkınma Fonu (European Development Fund)
E-DIS	:Genişletilmiş Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi (Extended Decentralised Implementation System)
EIDHR	:Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Aracı (The European Instrument for Democracy and Human Rights)
ENI	:Avrupa Komşuluk Aracı (The European Neighbourhood Instrument)

ENPI	:Avrupa Komşuluk ve Ortaklık Aracı (European Neighbourhood and Partnership Instrument)
GTHB	:Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı
HLF	:Yüksek Düzeyli Forum (High Level Forum)
HQ	:Genel Merkez (Headquarter)
IfS	:İstikrar Aracı (Instrument for Stability)
INSC	:Nükleer Güvenlik İşbirliği Aracı (Instrument for Nuclear Safety Co-operation)
IPA	:Katılım Öncesi Yardım Aracı (Instrument for Pre-Accession Assistance)
IPARD	:Katılım Öncesi Yardım Aracı- Kırsal Kalkınma Bileşeni (Instrument for Pre-accession Assistance for Rural Development)
LPIS	:Arazi Parsel Tanımlama Sistemi (Land Parcel Identification System)
MR	:İzleme Raporu (Monitoring Report)
ODA	:Resmi Kalkınma Yardımı (Official Development Assistance)
OECD	:Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
oQSG	:Kalite Destek Grupları Ofisi (Office of Quality Support Groups)
OVI	:Objektif Olarak Doğrulanabilir İndikatörler (Objectively Verifiable Indicators)
PAF	:Performans Değerlendirme Çerçevesi (Performance Assessment Framework)
PMR	:İlerleme ve İzleme Raporları (Progress and Monitoring Reports)
PMU	:Program Yönetim Birimi (Programme Management Unit)
PS	:Proje Özeti (Project Synopsis)
RS	:Cevap (Geri Bildirim) Belgesi (Response Sheet)

RTA	:Yerleşik Eşleştirme Danışması (Resident Twinning Advisor)
SMSC	:Sektörel İzleme Alt Komitesi Sectoral Monitoring Sub- Committee
SoV	:Doğrulama Kaynakları (Source of Verification)
SOİ	:Sonuç Odaklı İzleme
SPO	:Kıdemli Program Görevlisi (Senior Programme Officer)
TACIS	:Bağımsız Devletler Topluluğu'na Teknik Yardım (Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States)
TAIB	:Geçiş Dönemi ve Kurumsal Yapılanma (Transitional Assistance and Institution Building)
TAPs	:Teknik ve İdari Hükümler (Technical and Administrative Provisions)
TİKAS	:Tarımsal İşletme Kayıt Sistemi
ToR	:İş Tanımı (Terms of Reference)
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKVET	:Veteriner Bilgi Sistemi
TZOB	:Türkiye Ziraat Odaları Birliği

1. GİRİŞ

Proje, belirli bir yerde, belirli bir zaman ve bütçe çerçevesinde, bir başlama ve bitiş noktasına sahip, hedeflenen belirli amaçlara ulaşılmasını sağlayacak olan faaliyetler topluluğudur.¹

İyi bir proje, aşağıda sıralanan özelliklere sahip olmalıdır:

- Yeni bir şey oluşturmalı/geliştirmeli,
- Genel ülke politikalarıyla uyumlu olmalı,
- Belirlenmiş ihtiyaçlara uygun olarak açıkça tanımlanmış amaçları olmalı,
- Açıkça tanımlanmış hedef grupları olmalı,
- Açıkça tanımlanmış yönetim sorumlulukları olmalı,
- Başlangıç ve bitiş tarihi olmalı,
- Belirlenmiş kaynakları ve bütçesi olmalıdır.²

Avrupa Konseyi, 1999 yılı Mayıs ayında projelerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve şeffaflığın güçlendirilmesi için performansa dayalı bir izleme sistemi kurulması, bu şekilde Topluluk Kalkınma Yardımı hakkında yıllık raporlar hazırlanması için Avrupa Komisyonunu davet etmiştir. Bu tavsiye doğrultusunda, Sonuç Odaklı İzleme Sistemi kurulmuştur.

Sistemin ilk aşaması, “Bir izleme sistemi konsepti yaratılması ve kurulması” olarak adlandırılmıştır. Söz konusu sistem, 2000 yılı Haziran ayında başlatılmış ve 2 yıl sürdürülmüştür. Bu süreçte, SOİ sistemi geliştirilerek Avrupa Komisyonu Dış İşbirliği kapsamında 4 coğrafi bölgede test edilmiştir. Bu süreçte TACIS bölgesinde yürütülmekte olan “faaliyet odaklı” izleme sistemi, 2003 yılında “sonuç odaklı” izleme sistemi ile değiştirilmiştir.

SOİ sistemi, 2002 yılından itibaren konsolide hale getirilerek Topluluk Yardımı’ndan faydalanan tüm bölgeler ve sektörlerde uygulanmaya başlanmıştır. SOİ faaliyetleri coğrafi temele dayalı olarak, Kalkınma ve İşbirliği-EuropeAid Genel Müdürlüğü (DEVCO) ile

¹ BEKTAŞ BAYRAMBEY, Meltem, “Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı”, AB Bakanlığı, 2014, GTHB AB Projeleri eğitimi sunumu.

² Ibid.(32)

Genişleme Genel Müdürlüğü (DG ELARG)^{3*} tarafından yönetilen bir dizi operasyonel kontrat üzerinden yürütülmeye başlanmıştır.

SOİ Sistemi, Avrupa Komisyonu'ndan mali destek alan kalkınma projeleri ve programlarının performansları hakkında Avrupa Birliği'ne (AB) geniş ölçüde nitel ve nicel veri sağlamaktadır. Avrupa Konseyi'nin tavsiyesine yanıt olarak kurulan SOİ, Topluluk Kalkınma Yardımı'nın izlenmesini, değerlendirmesini ve şeffaflığını güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Proje yönetimi için bir destek aracı olan SOİ, paydaşların proje performansına ilişkin bilgilendirilmesi için de kullanılmaktadır. Ayrıca, EuropeAid'in genel programlama, tasarlama, uygulama ve tekrar gözden geçirilme süreçlerine katkıda bulunur.

Sonuç odaklı izleme verileri, Avrupa Komisyonu'nun ortak izleme sistemi olan CRIS veri tabanında toplanarak AB Kalkınma Yardımı portföy performansının genel olarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi için kullanılır. Ayrıca, veritabanından sağlanan nitel ve nicel çalışmalar, proje döngüsünün yönlendirilmesi için önem taşıyan “alınan dersler”in hazırlanmasına katkı sağlar.

Sonuç odaklı izlemede bağımsız uzmanlar, AB yardımından faydalanan ülkelerdeki proje ve programlar için düzenli olarak “yerinde değerlendirme” çalışmaları gerçekleştirir. Söz konusu saha ziyaretlerinden elde edilen verilere dayanarak, proje ve programlar yeniden incelenir. SOİ metodolojisi, toplanan verilerin nitelikli ve karşılaştırılabilir olmasını sağlar.

Sonuç Odaklı İzleme uygulanan proje ve programlar, uluslararası olarak kabul gören, öz ve açıklayıcı metinler ile desteklenen ve doğruluğu onaylanmış kriterlere dayanarak puanlanmaktadır. Bu kriterler, “İlgililik, Verimlilik, Etkililik, Etki ve Sürdürülebilirlik” olarak belirlenmiştir. SOİ uzmanları, bu gözlemler doğrultusunda kalkınma yardımının nasıl geliştirileceğine ilişkin tavsiyelerde bulunur.

Bu çalışmayla, ülkemizde birkaç yıllık bir geçmişi olan Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin daha iyi anlaşılmasıyla birlikte, paydaş katılımının başarı için önemli bir unsur olduğu izleme çalışmalarında daha aktif rol alınması amaçlanmıştır.

Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin önemi, proje yönetimine hızlı ve yerinde incelemelere dayanan veri sağlayarak düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamaktaki etkisinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında izleme faaliyetlerinden elde edilen sonuçların

^{3*} Söz konusu Genel Müdürlükler, yeni bir yapılmaya gidilerek “Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü (DG DEVCO)” ve “Avrupa Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakereleri Genel Müdürlüğü (DG NEAR)” isimlerini almışlardır.

AB proje portföyünün değerlendirilmesine girdi teşkil etmesi, konunun önemini kuvvetlendirmektedir. Sonuç Odaklı İzleme ile elde edilen verilerin bir sonraki programlama dönemine girdi teşkil etmesi, AB fonlarının daha etkin ve verimli kullanılmasına katkı sağlayacaktır.

Uzmanlık Tezi kapsamında izleme faaliyetlerinin genel olarak incelenmesinin ardından, Sonuç Odaklı İzleme Sistemi tanıtılmış, “Türkiye’de Sonuç Odaklı İzleme Sistemi’nin Kurulması için Teknik Yardım Projesi” kapsamında yapılan çalışmalara değinilmiş, izlemesi yapılan Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı projelerine örnekler verilmiş ve SOİ sisteminden alınan sonuçların etkileri değerlendirilmiştir. Tezde ayrıca, sonuç odaklı düşünce ve sonuç odaklı yönetim konularına yer verilmiştir.

2. AVRUPA BİRLİĞİ KALKINMA YARDIMI VE DIŞ YARDIM POLİTİKASI

AB, dünya sıralamasına bakıldığında en büyük kalkınma yardımı kaynaklarından biridir. AB Kalkınma Yardımı ve üye devletlerin iki taraflı yardımlarının miktarı birlikte ele alındığında, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'ne (OECD) bildirilen Resmi Kalkınma Yardımı'nın (ODA) yarısından fazladır. Sayıları 160'ı aşan ülke, bu yardımdan yararlanmaktadır.

Kalkınma yardımı, AB ile Üye Devletler arasında "yetki paylaşımı" esasına göre yürütülür. Buna bağlı olarak, kalkınma yardımları alanında geliştirilen AB politikasının, Üye Devletler tarafından takip edilen politikaların tamamlayıcısı olması beklenmektedir.

Avrupa Birliği kalkınma politikası, insan haklarına saygı, demokrasi ve hukukun üstünlüğü, adalet ve özgürlük gibi ortak değerleri teşvik etme yolları aramaktadır. Birincil ve kapsayıcı hedefi, **Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri**⁴'nin ilki olan "Aşırı yoksulluğun ve açlığın ortadan kaldırılması" hedefi doğrultusunda ve sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde, "yoksulluğun ortadan kaldırılması"dır. Yoksulluk sorunu, ekonomik, insani, politik, sosyo-kültürel nedenlerden kaynaklanan sınırlamaları da göz önünde bulundurarak, çok boyutlu biçimde ele alınmaktadır.

Kalkınma yardımlarına nitelikleri ve kapsamaları açısından dayanak noktası olan bir diğer belge, **Monterrey Mutabakatı**⁵'dir. Mutabakatta, 2002 yılında düzenlenen ve kalkınmanın nasıl finanse edileceğinin tartışıldığı, "Birleşmiş Milletler Kalkınmanın Finansmanı Uluslararası Konferansı"nın sonuçları özetlenmiştir. "Monterrey Mutabakatı", Binyıl Bildirgesi⁶ ve Dünya Ticaret Örgütü Bakanlar Toplantısı Sonuç Bildirisi'nden⁷ sonra, 21. yüzyıl uluslararası ilişkilerine ışık tutma amacı güden üçüncü siyaset belgesidir.⁸

⁴ Millennium Development Goals and Beyond 2015, <http://www.un.org/millenniumgoals/>

⁵ Monterrey Consensus of the International Conference on Financing for Development <http://www.un.org/esa/ffd/monterrey/MonterreyConsensus.pdf>

⁶ United Nations Millennium Declaration, <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>

⁷ Doha WTO Ministerial 2001: Ministerial Declaration, https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min01_e/mindecl_e.htm

⁸ 21. Yüzyıl Uluslararası İlişkilerinde Zirveler, http://www.mfa.gov.tr/21_yuzyil-uluslararasi-iliskilerinde-zirveler.tr.mfa

Monterrey Mutabakatı'nda, kalkınma yardımının artırılacağı taahhüt edilmiş olsa da tek başına paranın yeterli olmayacağı da belirtilmiştir. Bunun yerine, kaynakların en etkili ve en verimli şekilde kullanımının temin edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Binyıl Kalkınma Hedefleri'ne ancak bu şekilde ulaşılabileceği belirtilmiştir. Mutabakatta,

- Donörler arasında kalkınma yaklaşımlarının uyumlaştırılması,
- Donör kaynaklarının birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi, bu şekilde faydalanıcı ülkelerde işlem maliyetlerinin düşürülmesi,
- Kapasite geliştirme yoluyla, ülkeler düzeyinde hazmetme kapasitesinin artırılması ve mali sistemlerin geliştirilmesi,
- Ülke düzeyinde aşırı yoksulluğun önlenmesi kapsamında, proje ve pogramların tasarım ve uygulama aşamalarında yerel sahipliğin artırılması.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) başkanlığında ve DAC, Yardımların Etkinliği Çalışma Grubu'nun desteğiyle, Binyıl Kalkınma Hedefleri kapsamında belirlenmiş iddialı hedeflerin değerlendirilmesi ve bu hedeflere ulaşılmasının sağlanması amacıyla Roma (2003), Paris (2005), Akra (2008) ve Busan'da (2011) olmak üzere 2000 yılından bu yana dört kez **Yardımların Etkinliği hakkında Yüksek Düzeyli Forum (HLF)** toplanmıştır.⁹

Uyumlaştırma hakkında Roma Bildirgesi¹⁰ ile;

- Uyumlaştırma çabalarının yardımlardan faydalanan ülkelerin şartlarına uyarlanması ve donör yardımlarının alıcıların öncelikleriyle uyumlu hale getirilmesi,
- Donör prosedüleri ve uygulamalarının kolaylaştırılması için ülke odaklı çabaların geliştirilmesi,
- Kurum ve ülke politikalarının, prosedürlerinin ve uygulamalarının uyumlaştırmayı kolaylaştıracak şekilde gözden geçirilmesi ve tanımlanması,
- Uyumlaştırma çalışmalarının temeli olarak, kalkınma topluluğu tarafından geliştirilen “iyi uygulama ilkeleri” ve “standartlarının” uygulanması, kararları alınmıştır.

⁹ Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı, “Dış Yardımların Düzenlenmesi, Seçilmiş Ülke Uygulamaları, 2011 / 2012,

<http://www.tika.gov.tr/upload/oldpublication/dyd-2011-2012.pdf>

¹⁰ Rome Declaration on Harmonisation,

<http://www.oecd.org/development/effectiveness/31451637.pdf>

Yardımların Etkinliği Hakkında Paris Bildirgesi'nde,¹¹ devamlı ve izlenebilir eylem kararları alınmıştır. Bu eylemler;

- Gelişmekte olan ülkelerin kalkınma politikaları ve stratejileri hakkında etkili liderlik çalışmaları ile kalkınma eylemlerinin koordinasyonuna yönelik çalışmalar gerçekleştirmeleri (Sahiplik).
- Donör ülkelerin desteklerinin tamamını yardımdan faydalanan ülkelerin ulusal kalkınma stratejileri, kurumları ve prosedürlerine dayandırmaları (Uyarlama).
- Donör ülkelerin, eylemleri daha uyumlu, şeffaf ve bütünüyle etkili olacak şekilde çalışmaları (Uyumlaştırma).
- Tüm ülkelerin kaynaklarını sonuçlara yönelik olarak yönetmeleri ve sonuçlara yönelik kararlar almaları (Sonuç odaklı yönetim).
- Donör ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınma sonuçları üzerinde karşılıklı hesap verebilme taahhüdü vermeleri (Karşılıklı hesap verebilirlik), olarak belirlenmiştir.

Akra Eylem Gündemi'nde,¹² “kalkınma yardımların tahmin edilebilirliği, donör sistemler yerine partner ülke sistemlerinin tercih edilmesi, yardım planlarında ve kullanımında şeffaflık, önkoşulların azaltılması ve kısıtlamaların çözümlenmesi” şeklindeki ortak kararlar yer almaktadır. Ayrıca, sivil toplumun küresel fonlar ile orta gelir düzeyine sahip ülkelerin kalkınma yardımına artan ölçüdeki katkısına dikkat çekilmiştir.

Kalkınma Yardımları Komitesi - Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kılavuzları'nda¹³, “Kalkınma yardımının etkili olacak şekilde dağıtılması için donör uygulamalarının uyumlaştırılması”na yönelik hedefler yer almaktadır.

Yaşanan finansal güçlüklerle daha iyi cevap verebilmek için hazırlanan **Avrupa 2020**¹⁴ ise, Avrupa Birliği'nin akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyümeyi hedefleyen stratejisidir. Bu kapsamda, istihdam, inovasyon, eğitim, sosyal içerme ve iklim/enerji alanlarında 2020 yılı itibariyle ulaşılmak istenen hedefler belirlemiştir. Stratejide, Avrupa

¹¹ The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action, 2005/2008
<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf>

¹² Accra Agenda for Action (AAA),
<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/45827311.pdf>

¹³ DAC Guidelines and Reference Series,
<http://www.oecd.org/dac/dacguidelinesandreferenceseries.htm>

¹⁴ Communication From The Commission, Europe 2020, A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020 final
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>

Birliği'nin küresel bir aktör olduğu, uluslararası sorumluluklarını ciddiye aldığı ve büyümenin teşvik edilmesi, Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin gerçekleştirilmesi için gelişmekte olan ülkelerle fiili bir ortaklık gerçekleştirdikleri belirtilerek bu kapsamda kalkınma programlarında verimliliğin artırılmasının önemi ifade edilmiştir.

Avrupa Komisyonu tarafından 2011 yılında sunulan **Avrupa Değişim Gündemi**,¹⁵ yoksulluğun azaltılması için, fonların daha hedef odaklı dağıtılmasını da kapsayacak şekilde, AB bütçe desteğine daha stratejik bir yaklaşım getiren bir reform önerisi niteliğindedir. Gündem, “Avrupa Birliği'nin insanların katılımcılık ve yardımdan faydalanma becerileri, refah ve istihdam yaratılması ile tanımlanan daha kapsayıcı bir büyümeyi teşvik etmesi gerektiğini” ileri sürmektedir. AB, ortak ülkeler arasında etkisini en çok gösterebileceklerine odaklanmalı ve kalkınma yardımını;

- İnsan hakları, demokrasi ve iyi yönetişimin diğer kilit ilkeleri,
- İnsan kaynaklarının kapsayıcı ve sürdürülebilir gelişmesi,
- Kalkınma işbirliklerinin farklılaştırılması,
- Koordine AB eylemleri,
- AB politikaları arasında bütünlüğün geliştirilmesi,

konularında yoğunlaştırmalıdır.

Avrupa Birliği mali yardımları, en genel anlamda Avrupa Yatırım Bankası'ndan sağlanan mali yardımlar ve Avrupa Toplulukları genel bütçe harcamaları çerçevesinde sağlanan mali yardımlar olarak ikiye ayrılmaktadır.¹⁶

Söz konusu mali yardımlar, Tematik ve Coğrafî Finansman Araçları aracılığıyla dağıtılmaktadır.¹⁷

A. Tematik Araçlar:

- **Avrupa Demokrasi ve İnsan Hakları Aracı (EIDHR)**

Demokrasi, hukukun üstünlüğü, insan hakları ve temel özgürlüklerin korunmasına yöneliktir.

¹⁵ European Commission, Communication From The Commission to the European Parliament, The Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Increasing the impact of EU Development Policy: an Agenda for Change, Brussels, 13.10.2011 COM(2011) 637 final.

http://eacea.ec.europa.eu/intra_acp_mobility/funding/2012/documents/agenda_for_change_en.pdf

¹⁶ Hakan KARABACAK, “Avrupa Birliği Mali Yardımları ve Türkiye ile Mali İşbirliği”,
http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md146/ABmaliyardim.pdf

¹⁷ Funding instruments,
https://ec.europa.eu/europeaid/funding/funding-instruments-programming/funding-instruments_en

- **İstikrar Aracı (IfS)**

Devam eden ya da yeni ortaya çıkan kriz durumundaki partner ülkelerde güvenliğin güçlendirilmesi (kısa-dönem bileşeni) ve istikrarlı ülkelerde güvenliğin teminat altına alınması (uzun-dönem bileşeni) amacıyla oluşturulmuştur.

- **Nükleer Güvenlik İşbirliği Aracı (INSC)**

Yüksek seviyede nükleer güvenliğin sağlanması, radyasyondan korunma ve AB üyesi olmayan dünya ülkelerindeki nükleer maddeler için verimli ve etkili güvenlik önlemlerinin uygulanmasına yöneliktir.

B. Coğrafi Araçlar

- **Kalkınma İşbirliği Aracı (DCI)**

Partner ülke ve bölgelerle (Latin Amerika, Asya, Orta Asya, Orta Doğu ve Güney Afrika, ayrıca Panafrika Programı) işbirliğine yöneliktir.

- **Avrupa Kalkınma Fonu (EDF)**

Avrupa Birliği'nin, sayısı 79' u bulan Afrika, Karayip, Pasifik partner ülkesi ile Deniz Ötesi Ülkeler ve Topraklara yardım sağlamaktadır.

- **Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA)**

Avrupa Birliği'ne üye olma yolundaki aday ve potansiyel aday ülkelere yardım sağlamaktadır.

- **Avrupa Komşuluk ve Ortaklık Aracı (ENPI)**

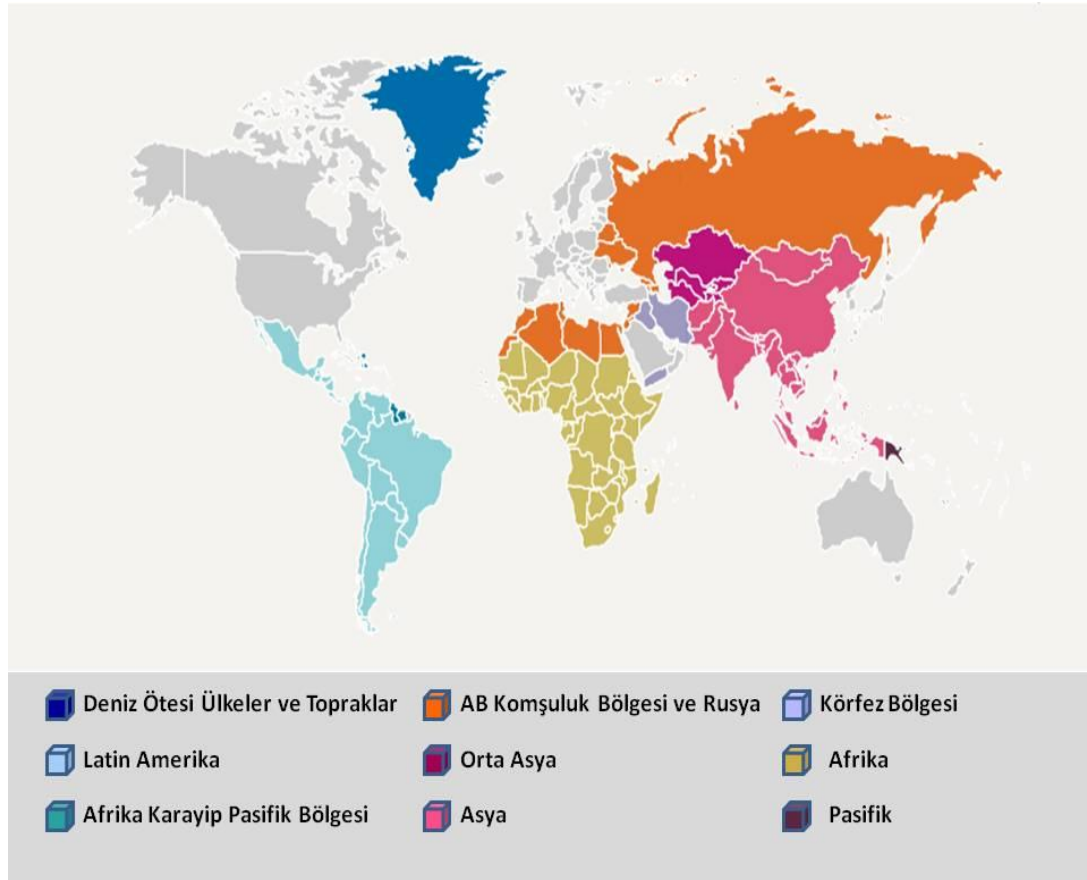
Avrupa Komşuluk Politikası (European Neighbourhood Policy (ENP)), Güney Akdeniz ülkeleri ve Doğu komşu ülkeler ile işbirliğini kapsayan finansman aracıdır. Rusya, Avrupa Komşuluk Politikası dışındaki bir işbirliği çerçevesine dahildir. Bu aracın yerini, 2014 yılından itibaren **Avrupa Komşuluk Aracı (European Neighbourhood Instrument, ENI)** almıştır.

Avrupa Komisyonu'nun ilgili Genel Müdürlükleri, sonuç odaklı izleme uygulanan kalkınma ve işbirliği yardımları ile katılım öncesi yardımın yönetiminden sorumludur.

Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü, Avrupa uluslararası işbirliği ve kalkınma politikasının geliştirilmesinden ve bu kapsamda kalkınma

yardımlarının dünya ülkelerine dağıtılmasından sorumludur.¹⁸ Dış yardımlar kapsamında, tanımlama aşamasından nihai değerlendirmeye kadar proje döngüsünün yönetilmesi görevleri arasındadır. Coğrafi konumlarına göre Avrupa Kalkınma Fonu ve Kalkınma İşbirliği Aracı ile finanse edilen bu yardım, Afrika, Karayip, Pasifik Ülkeleri ve Deniz Ötesi Ülkeler ve Topraklar ile partner ülke ve bölgelere yöneliktir. Kalkınma yardımları ile gelişmekte olan ülkelerde iyi yönetim, insani ve ekonomik gelişme desteklenir ve açlıkla mücadele, doğal kaynakların korunması gibi evrensel sorunların çözülmesi amaçlanır.

Şekil 1. Avrupa Birliği Kalkınma Yardımlarından Faydalanan Bölgeler¹⁹



Kaynak: Avrupa Komisyonu Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü internet sitesi

Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakereleri Genel Müdürlüğü ise, Avrupa Komşuluk Bölgesi ülkelerine yönelik yardımlar ile Avrupa Birliği'ne üyelik yolundaki aday ve potansiyel aday ülkeler için ayrılan Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA)'nın yönetiminden

¹⁸ EU development policy,

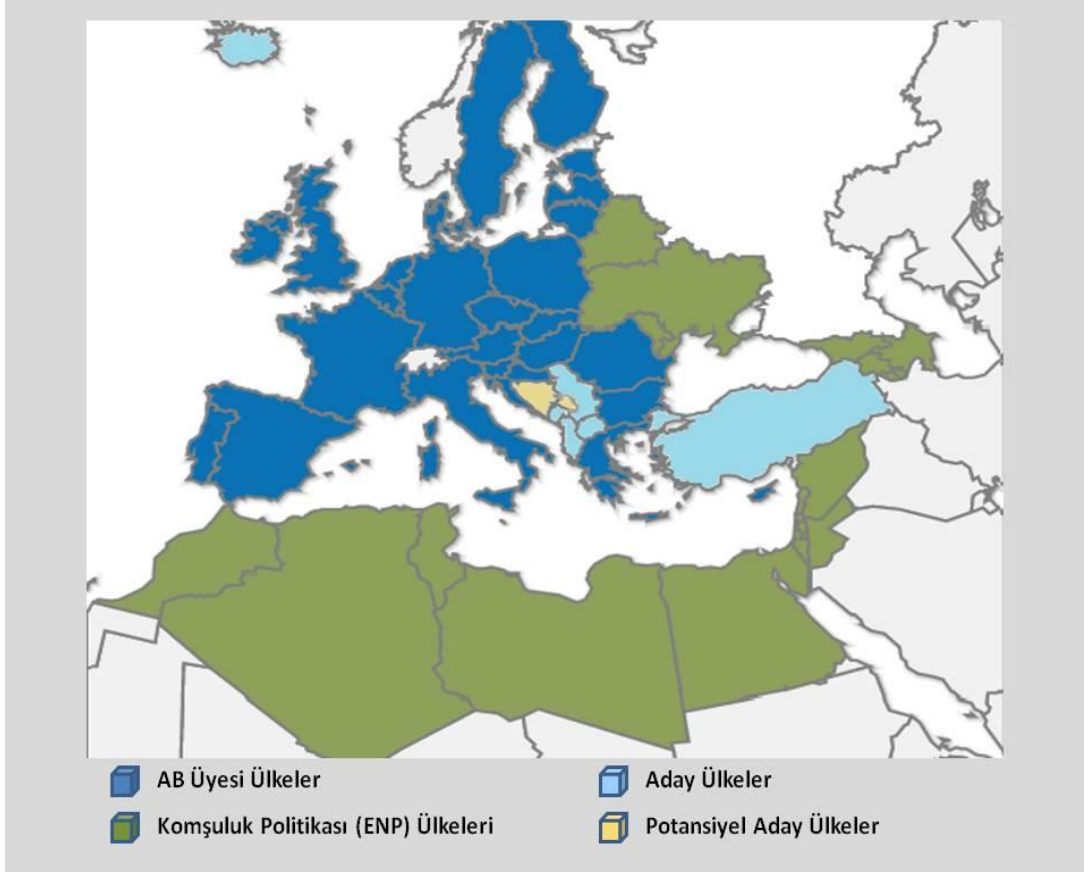
https://ec.europa.eu/europeaid/policies/policies_en

¹⁹ Countries, territories and regions where we are active,

https://ec.europa.eu/europeaid/countries-territories-and-regions-where-we-are-active_en

sorumludur. IPA, genişleme ülkelerine finansal ve teknik yardım sağlayan bir araçtır.²⁰ Amacı, söz konusu ülkeleri üyeliğe hazırlamaktır.²¹

Şekil 2. Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardımlarından Faydalanan Aday ve Potansiyel Aday Ülkeler²²



Kaynak: Avrupa Komisyonu Ekonomik ve Mali İşler Genel Müdürlüğü internet sitesi

²⁰ Overview - Instrument for Pre-accession Assistance,

http://ec.europa.eu/enlargement/instruments/overview/index_en.htm

²¹ ALGÜN, Sevda, “AB Mali Destekleri, IPA Programlarında Yönetmelik Yapı, MFİB İhale Süreçleri”,

http://www.rec.org/tr/dyn_files/31/3121-Sevda-Algun-MFIB.pdf

²² European Neighbourhood Policy,

http://ec.europa.eu/economy_finance/international/neighbourhood_policy/index_en.htm

3. KATILIM ÖNCESİ YARDIM ARACI (IPA)

Avrupa Birliği katılım öncesi fonları, hem genişleme ülkelerinin hem de Avrupa Birliği'nin geleceği için önemli bir yatırımdır. Bu fonlar, faydalanıcıların politik ve ekonomik reformlar gerçekleştirmelerini ve AB üyeliğinin getireceği haklar ile yükümlülöklere hazırlanmalarına yardım etmeyi amaçlamaktadır. Söz konusu reformlar, faydalanıcı ülke vatandaşlarına daha iyi imkânlar sağlamalı ve sahip oldukları standartların geliştirilerek AB vatandaşlarınıninkine eşit hale getirilmesine fırsat vermelidir. Bunun yanında katılım öncesi fonları, AB'nin sürdürülebilir ekonomik iyileşme, enerji tedariki, ulaşım, çevre ve iklim değişikliği şeklinde sıralanabilecek kendi hedeflerine ulaşmasına yardım etmektedir.

Aday ve potansiyel aday ölkeler, 2007 yılından itibaren “Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA)” aracılığı ile AB finansmanından faydalanmaktadır. IPA, daha önceki yıllarda uygulanan katılım öncesi yardım araçlarının (Phare, ISPA ve SAPARD, MEDA ve CARDS programları) yerini almıştır.²³ IPA, kurumsal kapasite, sınır ötesi işbirliği, ekonomik ve sosyal gelişme ve kırsal kalkınma alanlarının güçlendirilmesine yönelik katılım öncesi yardım araçlarının daha verimli ve daha tutarlı şekilde kullanılması için tek bir araç altında toplanmasıyla oluşturulmuştur. Katılım öncesi yardımı, aday ve potansiyel aday ölkelerin kendilerine özgü özelliklerini ve içinde buldukları süreçleri dikkate alan bir yaklaşım gösterirken, bu ölkelerde istikrarı ve içinde buldukları ortaklık sürecini desteklemektedir.

IPA'nın yasal dayanağı, “17 Temmuz 2006 tarih ve 1085/2006 (AT) sayılı Katılım Öncesi Yardım Aracını (IPA) kuran Konsey Tüzüğü” dür.²⁴ Temel amacı, aday ülkenin AB'ye üye olma yolundaki ihtiyaç ve önceliklerine hizmet eden projelerin desteklenmesidir. Projeler aracılığıyla kullanılan fonlar, AB müktesebatına uyumu ve uyum için gerekli idari kapasitenin oluşturulmasını hedefler.²⁵ Tüzüğün uygulanmasına ilişkin kurallar, “12

²³ European Commission - Enlargement – IPA,

http://ec.europa.eu/enlargement/policy/glossary/terms/ipa_en.htm

²⁴ European Commission, Council Regulation (EC) No 1085/2006 of 17 July 2006 establishing an Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA), *OJ L 210*, 31.7.2006, p. 82–93,

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1085&rid=3>

²⁵ Türkiye – AB Mali İşbirliği, AB Bakanlığı internet sitesi, <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=5>

Haziran 2007 tarih ve 718/2007 (AT) sayılı, IPA Uygulama Tüzüğü”²⁶ ile ortaya koyulmuştur.

IPA, aşağıda sıralanan beş bileşenden oluşmaktadır:

- Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma,
- Sınır Ötesi İşbirliği,
- Bölgesel Kalkınma,
- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi,
- Kırsal Kalkınma (IPARD).

Tablo 1. IPA Dönemi (2007-2013) Türkiye Mali Yardım Miktarları (Milyon Avro)²⁷

BİLEŞEN	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOPLAM
I. Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma	256,7	256,1	239,6	217,8	231,3	227,5	238,5	1.667,5
II. Sınır Ötesi İşbirliği	2,1	2,9	3,0	3,1	5,1	2,2	2,2	20,6
III. Bölgesel Kalkınma	167,5	173,8	182,7	238,1	293,4	356,1	366,9	1.778,4
IV. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	50,2	52,9	55,6	63,4	77,6	83,2	91,2	474,1
V. Kırsal Kalkınma	20,7	53,0	85,5	131,3	172,5	187,4	204,2	854,6
TOPLAM	497,2	538,7	566,4	653,7	779,9	856,3	903,0	4.795,2

Kaynak: Avrupa Birliği Bakanlığı internet sitesi.

²⁶ European Commission, Commission Regulation (EC) No 718/2007 of 12 June 2007 implementing Council Regulation (EC) No 1085/2006 establishing an instrument for pre-accession assistance (IPA), *OJ L* 170, 29.6.2007, p. 1–66,

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0718&rid=3>

²⁷ Türkiye – AB Mali İşbirliği, AB Bakanlığı internet sitesi,

<http://www.ab.gov.tr/index.php?p=5>

Katılım Öncesi Yardım Aracı'nın 2014-2020 yıllarını kapsayan II. dönemi, "11 Mart 2014 tarih ve 231/2014 (AB) sayılı Katılım Öncesi Yardım Aracı'nı (IPA II) kuran Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Tüzüğü"²⁸ ne dayanmaktadır. Uygulama kuralları ise, "2 Mayıs 2014 tarihli ve 447/2014 (AB) sayılı Uygulama Tüzüğü"²⁹ ile ortaya koyulmuştur.

Avrupa Komisyonu, 2007-2010 yılları arasında IPA'nın birinci dönemi, Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma Bileşeni için bir dizi ara ve orta-dönem değerlendirme yürütmüştür. Bu değerlendirmeler sonucunda, "projelere dayalı programlamanın sıklıkla stratejik odağını kaybettiği ve bu durumun planlanan etki beklentilerini zayıflattığı" ortaya çıkmıştır.

Etki beklentilerindeki azalmanın 3 temel sebebi olduğu belirlenmiştir:

1. IPA 1. Bileşeni altındaki programlar, yıllık olarak hazırlanan bağımsız projelerdir. Her yıl devlet politikalarında çok sayıda değişiklik yapılması sonucu projeler, birbirini takip eden yıllarda nadiren aynı politika hedeflerini işaret etmektedir.
2. Çoğu proje, spesifik problemlere yöneliktir ve kamu kurumlarındaki uzmanlardan oluşan küçük gruplar tarafından hazırlanmaktadır. Bu durum, daha geniş bir uzman grubunun dahil edilmemesi ve projelerin ulusal politika gündemi ile ilgisinin gösterilmemesine bağlı olarak, çoğunlukla kurumsal sahipliğin yetersiz olmasıyla sonuçlanmaktadır.
3. IPA I planlama/programlama belgelerinde yer alan hedefler, bağımsız projelere ait sonuçların ya da etkinin kanıta dayalı indikatörlerle değerlendirilemeyeceği ölçüde genel hazırlanmaktadır.

Bu ve diğer bulgulara dayanarak IPA'nın yeni döneminde müdahale mantığı, sahiplik ve etki, ulusal sektör politika hedefleri ve sonuçlarına odaklanarak güçlendirilmiştir.³⁰

²⁸ European Commission, Regulation (EU) No 231/2014 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2014 establishing an Instrument for Pre-accession Assistance (IPA II), *OJ L 77*, 15.3.2014, p. 11–26,

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0231&rid=1>

²⁹ European Commission, Commission Implementing Regulation (EU) No 447/2014 of 2 May 2014 on the specific rules for implementing Regulation (EU) No 231/2014 of the European Parliament and of the Council establishing an Instrument for Pre-accession assistance (IPA II), *OJ L 132*, 3.5.2014, p. 32–52, http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial_assistance/ipa/2014/20140502-commission-implementing-reg-on-ipa2_en.pdf

³⁰ "Sector Approach in Pre-Accession Assistance",

http://dei.gov.ba/dei/direkcija/sektor_koordinacija/ipa_2/strateski_pristup/default.aspx?id=11652&langTag=bs-BA

IPA II altında sağlanan mali yardım, birbiriyle bağlantılı olması gerekmeyen projelerden, daha kapsamlı reform gündemlerinin eş-finansmanı yönüne hareket ettirilmiştir. Söz konusu mali yardım, daha sonuç odaklı olan ve performans indikatörlerinin kullanımını gerektiren “Sektör Yaklaşımı”na dayandırılmıştır. Daha sonuç odaklı mali yardım, daha güçlü müdahale mantığına dayanır.³¹

Bu düzenlemeyle, IPA fonlarının daha stratejik şekilde kullanılmasının teşvik edilmesi, farklı eylem türlerinin uygun şekilde birleştirilmesi ve böylelikle IPA kaynaklarının en etkili şekilde kullanılması amaçlanmaktadır. Söz konusu yeni yaklaşım, “mevcut kapasite” ve “alınan dersler” üzerine kurulmuştur. Bu şekilde, eşleştirme, teknik yardım, yatırımlar, sektör bütçe desteği gibi araçların tüm sektörlerde birbirleriyle daha bağlantılı şekilde kullanılması mümkün hale gelmiştir.

IPA II döneminde, 2013 yılı geçiş dönemi olarak belirlenmiş ve Avrupa Birliği tarafından desteklenecek projeler, “Sektör Fişi” adlı belge ile düzenlenmiştir. IPA’nın II. döneminin temel programlama belgeleri; mali yardım önceliklerinin belirlendiği İndikatif Strateji Belgesi, sektör profilini ve 2014-2016 yılları için planlanan Aksiyon’ları indikatif bütçeleriyle birlikte gösteren Sektör Planlama Belgesi ve aksiyonların ayrıntılarıyla tanımlandığı Aksiyon Belgesi’dir.

IPA’nın 2007-2013 yıllarını kapsayan I. döneminde 5 bileşen altında sağlanan yardımlar; II. dönemde, sektörel yaklaşım doğrultusunda 5 politika alanı şeklinde gruplandırılmıştır. Politika alanları altında ise, 9 sektör tanımlanmıştır. Bu sektörler demokrasi ve yönetim, hukukun üstünlüğü, büyüme ve rekabet gücünün artırılması gibi, genişleme stratejisi ile doğrudan bağlantılı alanları kapsamaktadır. Bu şekilde, ilgili sektörde yapısal reformların gerçekleştirilmesi ve sektörün AB standartlarına yaklaştırılması mümkün olacaktır. Yardımların daha “hedef odaklı” hale gelmesiyle birlikte sonuçlara odaklanma, verimlilik ve sürdürülebilirlik sağlanması beklenmektedir.

“Tarım ve Kırsal Kalkınma” sektöründe sorumlu kurum Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı olarak belirlenmiştir.³²

Bu kapsamda, tarım ve kırsal kalkınma alanındaki mevzuatın AB mevzuatına uyumlaştırılması ve uygulanması, tarım-gıda işletmelerinin modernize edilmesiyle AB gıda güvenilirliği, veterinerlik, bitki sağlığı ve çevresel standartların karşılanması, kırsal alanların

³¹ “A Quick Guide to IPA II Programming”, European Commission

³² “Indicative Strategy Paper For Turkey (2014-2020), Adopted On 26/08/2014”,
http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2014/20140919-csp-turkey.pdf

geliştirilmesi ve kırsal ekonominin çeşitlendirilmesi, deniz kaynaklarının sürdürülebilir kullanımı, güvenilir tarım istatistiklerinin ve balıkçılık verilerinin sağlanması konularında kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik projeler yürütülmesi planlanmıştır.

Tablo 2. IPA II mali yardımı ile ulaşılmak istenen sonuçlar

<u>Tarım ve Kırsal Kalkınma Sektörü</u>	<u>Beklenen Sonuçlar</u>
(i) Tarım Alt Sektörü (Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi)	<ul style="list-style-type: none">• Kırsal ekonomik kalkınmada ekonomik çeşitliliğin artırılması.• Gıda güvenilirliğinin AB standartları doğrultusunda iyileştirilmesi.• Veteriner ve bitki sağlığı hizmetleri ve kontrollerinin AB gereklilikleri doğrultusunda uygulanması.• Tarım ve balıkçılık alt sektörlerinin yeniden yapılandırılması ve mevzuat uyumunun sağlanması.
(ii) Kırsal Kalkınma Alt Sektörü	<ul style="list-style-type: none">• AB standartlarına uygun şekilde modernize edilmiş çiftlik ve tarım-gıda işletmeleri.• Tarımsal işletmelere yapılan yatırımda artış.• Tarım ve balıkçılık ürünlerinin işlenmesi ve pazarlanmasına yapılan yatırımlarda artış.• Kırsal ekonomik faaliyetlerin çeşitliliğinde artış.• IPARD yapılarının kapasitelerinin desteklenmesi.

Sektörel yaklaşım doğrultusunda, politika hedeflerindeki ilerlemeyi ölçmek, sonuçlarına odaklanmak ve yönetime geri bildirim sağlamak için, izleme ve değerlendirmeyi de içeren bir performans değerlendirme sistemi kurularak hedef ve indikatörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu sistem, genellikle sektör Performans Değerlendirme Çerçevesi (PAF) şeklinde oluşturulur. Bu kapsamda, girdi indikatörü (alınan önlemler, kullanılan kaynaklar), çıktı indikatörü (kullanılan kaynakların/alınan önlemlerin hemen sonrasında alınan sonuçlar), sonuç indikatörü (faydalanıcı düzeyindeki sonuçlar) ve bazı durumlarda etki indikatörü (daha geniş kapsamlı hedeflere yönelik sonuçlar) belirlenir. Bu kapsamda, Sonuç Odaklı İzleme sisteminin de göz önünde tutulması gerekir. Uygun performans hedef ve indikatörlerinin eksikliği, sonuç odaklı izleme sisteminin etkililiğini de engellemektedir.³³

³³ "Implementing Sector Approaches in the Context of EU Enlargement", http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/projects-in-focus/donor-coordination/ implementing_sector_approaches.pdf

4. KATILIM ÖNCESİ MALİ YARDIM ARACI (IPA) İLE DESTEKLENEN GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞI PROJELERİ

Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı'nın I. Bileşeni olan **Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma** altında kurumsal kapasite oluşturulması için desteklenen proje tipleri, Teknik Yardım (TA), Eşleştirme (Twinning) ve Kısa Süreli Eşleştirme (TWL) şeklinde belirlenmiştir. Proje bileşenleri, hizmet alımı, mal alımı, yapım ve eşleştirme ve hibe sözleşmeleri üzerinden yürütülmektedir.

Teknik Yardım, rekabete dayalı bir ihale süreciyle seçilecek bir müşavirden alınan hizmettir.

Eşleştirme bir Türk kamu kurumu ile benzer bir AB Ülkesinin kamu kurumu arasında kurulan bir ortaklıktır. Topluluk Müktesebatının üstlenilmesinden kaynaklanan Kurumsal Kapasite Oluşturma uygulaması için gerekli becerilerin ve teknik ayrıntıların (yeni bir yasa/yönetmelik hazırlanması, bir hizmetin yeniden düzenlenmesi, eğitim, vb.) aktarılması amacıyla gerçekleştirilir.

Kısa Süreli Eşleştirme, herhangi bir bağımsız kurumsal sorunun standart eşleştirmeden daha sınırlı bir kapsamla çözümü için kullanılabilen bir araçtır. "Kısa Süreli Eşleştirmenin" mali tavanı 250.000 € olarak belirlenmiştir ve azami süresi 6 ayla sınırlıdır.³⁴

Bunun yanında, Avrupa Birliği Bakanlığının faydalanıcısı olduğu Avrupa Birliği'ne Entegrasyon Sürecini Destekleme Faaliyetleri Projesi (SEI) ve Genişletilmiş SEI (ESEI) mekanizmalarından faydalanılabilmektedir. Özellikle, ihale sürecinin sorunsuz devam etmesi için İş Tanımları'nın (ToR) hazırlanmasında SEI kaynağının kullanılması, sıklıkla önerilmektedir.

Ayrıca, mevzuatın AB mevzuatı ile uyumlaştırılması ve uygulanması konularında teknik destek sağlanması için, Teknik Destek ve Bilgi Değişimi Aracı (TAIEX) mekanizmasından faydalanılabilir.

IPA I döneminde V. Bileşen olan **Kırsal Kalkınma (IPA Rural Development-IPARD)** ise, Avrupa Birliği'nin Ortak Tarım Politikası, Kırsal Kalkınma Politikası ve ilgili

³⁴ "Kıdemli Program Görevlileri için Program Yönetim Rehberi", MFİB, 2009
http://www.cfcu.gov.tr/spos/spo_mg/pim_tr.doc

politikalarının uygulanması ve yönetimi için uyum hazırlıklarını ve bu kapsamda politika geliştirilmesini desteklemektedir. Tarım Reformu Genel Müdürlüğü (Avrupa Birliği Yapısal Uyum Yönetim Otoritesi Daire Başkanlığı), Yönetim Otoritesi olarak belirlenmiştir. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu ise, IPARD programının uygulanmasından sorumludur. Program altında, 42 ildeki işletmelere %50-%65 oranında hibe desteği sağlanmaktadır. IPARD kapsamında olmayan 39 il ise, Kırsal Kalkınma Yatırımlarının Desteklenmesi Programı kapsamında hibe desteği sağlanmasına karar verilmiştir.

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının faydalanıcısı olduğu tamamlanan projelere örnekler, aşağıda sıralanmaktadır:

2002 Yılı Programlaması:

1. Türkiye’de Gıda Denetim Hizmetlerinin Desteklenmesi Projesi
2. Türkiye’nin Veterinerlik Sektöründe Mevzuat uyumlaştırmasından sorumlu olan Türk Makamlarına Destek Projesi (Eşleştirme)
3. Türkiye’nin Bitki Sağlığı sektöründe AB Müktesebatıyla Uyumlaştırılmasına Destek Projesi (Eşleştirme)

2003 Yılı Programlaması:

1. Su Ürünleri Sektörü – AB Müktesebatına Yasal ve Kurumsal Uyum Projesi (Eşleştirme/Teknik Yardım)

2004 Yılı Programlaması:

1. Türkiye’de Gıda Güvenliği ve Kontrol Sistemi’nin Yeniden Yapılandırılması ve Güçlendirilmesi Projesi (Eşleştirme/Teknik Yardım)
2. Türkiye’de Organik Tarımın geliştirilmesi ve mevzuatının AB Mevzuatına uyumlaştırılması Projesi (Teknik Yardım)
3. AB Ortak Tarım Politikasının Uygulanması için Hazırlık Projesi: 1. IACS ve LPIS Alt Projesi (Teknik Yardım)
4. AB Ortak Tarım Politikasının Uygulanması için Hazırlık Projesi: 2. Kırsal Kalkınma Alt Projesi (Eşleştirme, Hizmet alımı)

2005 Yılı Programlaması:

1. Yeni Sınır Kontrol Noktalarının Kurulması Projesi (Eşleştirme, Yapım)
2. Ulusal Gıda Referans Laboratuvarının Kurulması Projesi (Hizmet alımı, Yapım, Mal alımı)
3. Türkiye’de Kuduz Hastalığının Kontrolü Projesi (Hizmet alımı, Yapım, Mal alımı)
4. Kırsal Kalkınma Ajansı Kurulması Projesi (Eşleştirme, Teknik Yardım, Mal alımı)

2006 Yılı Programlaması:

1. Türkiye’de Kuş Gribi Hastalığının Kontrolü Projesi (Teknik Yardım)
2. Türkiye’de Şap Hastalığının Kontrolü Projesi (Teknik Yardım)
3. Pilot Türk Çiftlik Muhasebe Veri Ağının (FADN) Kurulması Projesi (Eşleştirme)
4. Türkiye’de Tohumculuk Sektörünün Geliştirilmesi ve AB’ye Uyumu Projesi (Eşleştirme/Teknik Yardım)
5. Türk Balıkçılık Sisteminde Stok Değerlendirmesinin Başlatılması adlı projenin ToR'unun hazırlanması (Çerçeve Anlaşma)

2007 Yılı Programlaması:

1. Bitki Pasaport Sistemi ve Operatörlerin Kaydı Projesi (Eşleştirme)
2. Türk Balıkçılık Sisteminde Stok Değerlendirmenin Başlatılması Projesi (Teknik Yardım/Eşleştirme)
3. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı’nda İstatistikle ilgili Kurumsal Kapasitenin Arttırılması Projesi (Eşleştirme)
4. Türkiye’de Nitrat Direktifi’nin Uygulanması İçin Destek Projesi - Çevre ve Orman Bakanlığı yürütücülüğünde (Eşleştirme/Teknik Yardım)
5. IPARD’ın Akreditasyonu sürecinde Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu’na Teknik Destek (SEI/ESEI)
6. IPARD Programı için Yayın/Danışma Hizmetlerinin Kurumsal Analizi için Teknik Destek (SEI/ESEI)
7. IPARD Leader Tedbirinin Uygulanmasına Destek (SEI/ESEI)

8. IPARD Programının Değerlendirilmesi için Değerlendirme Stratejisinin Hazırlanmasına Destek (SEI/ESEI)
9. IPARD'ın akreditasyonu ile ilgili olarak Türkiye'nin Ulusal Yetkilendirme Otoritesi ve Yetkili Akreditasyon Görevlisi adına Uygunluk Denetimi Sağlamak (Akreditasyon öncesi gözden geçirme) (SEI)
10. Proje Analizine Yönelik Ayrıntılı Eğitim (SEI/ESEI)
11. IPARD Kapsamında Yayım/Danışmanlık Hizmetlerinin Kapasitesinin Geliştirilmesi (SEI/ESEI)

2008 Yılı Programlaması:

1. IPARD Kapsamındaki Çevre ve Kırsal Alan Tedbirlerinin Uygulanması için Hazırlık (Çerçeve Sözleşme)
2. Koyun ve Keçilerin Küpelenmesi ve Aşılması Projesi (Teknik Yardım)

2009 Yılı Programlaması:

1. Pilot FADN Projesinin Uzatılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması (Eşleştirme)

2010 Yılı Programlaması:

1. Bitki Sağlığı Sınır Kontrol Noktalarının Oluşturulmasının Geliştirilmesi için Teknik Değerlendirme (SEI/ESEI)
2. Türkiye'de Risk Değerlendirme Sistemi İhtiyacı (SEI/ESEI)
3. Türkiye Cumhuriyeti'nde AB Hayvansal yan ürünler mevzuatının uygulanması için strateji geliştirilmesi (SEI/ESEI)

Uygulama döneminde olan projelere örnekler ise;

1. Türkiye'de Şap Hastalığının Kontrolü ve Eradikasyonu-2
2. Türkiye'de Yabani Hayattaki Kuduzlara Karşı Oral Aşılama
3. Arazi Parsel Tanımlama Sisteminin (LPIS) Dijitalleştirilmesi
4. IPARD için Sektör analizleri
5. Veteriner Strateji Belgesinin Hazırlanması Projesi

6. Su Ürünleri Üretici Örgütlenmesi Kurumsal Kapasite Geliştirme
7. Nitrat kirliliği izleme ağının ve CoGAP Uygulamasının genişletilmesi için GTHB'nın faaliyetlerinin geliştirilmesi, şeklinde sıralanabilir.

5. IPA PROGRAMI İZLEME METOTLARI

Avrupa Birliği, Mali İşbirliği sürecinde program hazırlama, izleme-değerlendirme ve proje uygulama birimlerinin farklılaştırılmasını istemektedir.³⁵ Buna bağlı olarak, Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi (DIS) yapılanması dahilinde, bileşen bazında ya da Çerçeve Anlaşma, Sektörel Anlaşma ve Finansman Anlaşmaları'nda tanımlanan görevler çerçevesinde izleme komiteleri kurulmuştur.

Avrupa Birliği Bakanlığı, Merkezi Olmayan Yapılanma Çerçevesinde IPA kapsamındaki projelerin izleme ve değerlendirme faaliyetlerinden sorumludur. Bu kapsamda, uygulaması devam etmekte olan projelerin izleme faaliyetleri yürütülmektedir. Projelerin ihale bazlı izlemeleri ise Merkezi Olmayan Yapılanma Sisteminin bir aktörü olan Merkezi Finans ve İhale Birimi tarafından yapılmaktadır. Avrupa Birliği Bakanlığı tarafından yürütülen izleme faaliyetleri, projelerin başlangıç aşamasında koyulmuş olan hedefleri ne ölçüde karşıladığını ölçmeye yöneliktir.³⁶

İzleme, değerlendirme, gözden geçirme ve denetim birbirinden farklı kavramlardır.

İzleme, bir müdahalenin kaynak kullanımı, uygulama ve sonuçların sunumu yönlerinden nasıl ilerlediğinin takip edilmesi amacıyla uygulanır. İzlemede, karar alma sürecine katkı sağlayan bilgiler toplanır ve analiz edilir. Sistemli ve düzenli olarak toplanan bu veriler, müdahale sürecinde ortaya çıkabilecek risklerin daha iyi yönetilmesi için de kullanılır.

İzleme yapılırken, sıklıkla “girdilere”, “faaliyetlere” ve “çıktılara” odaklanılır. Ancak bunun yanı sıra etki analizine^{37*} girdi sağlamak amacıyla mantıksal çerçeve matriksinin “sonuç”, “özel ve genel hedef” gibi daha yüksek seviyelerine de bakılması gerekir.

AB tarafından finansmanı ya da eş-finansmanı sağlanan müdahaleler, Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü bünyesindeki Görev Yöneticisi tarafından izlenir.

³⁵ Merkezi Olmayan Yapılanma, MFİB internet sitesi, <http://www.cfcu.gov.tr/about.php?lng=tr&action=shortintro>

³⁶ İzleme ve Değerlendirme, AB Bakanlığı internet sitesi, <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=126&l=1>

³⁷ *Etki Analizi: Müdahalenin, bir sektördeki ya da coğrafi bölgedeki gelişmelere yaptığı katkının değerlendirilmesi için uygulanır.

Değerlendirme, devam eden ya da tamamlanmış bir müdahalenin geniş kapsamlı olarak incelenmesidir. Değerlendirme ile, bir müdahalenin hedef ve stratejileri “İlgililik, verimlilik, etkililik, etki ve sürdürülebilirlik” ölçütleri kullanılarak ayrıntılı olarak incelenir. Bu şekilde, müdahalenin başarı ya da başarısızlık sebepleri açıklanır, “alınan dersler” belirlenir ve devam etmekte olan ya da ileride gerçekleştirilmesi planlanan müdahalelere yönelik tavsiyeler edinilir.

Değerlendirme yapılırken, uygulama ortağı (ya da partner ülke) ve AB Görev Yöneticisi tarafından izleme sürecinde toplanan veriler kullanılır. Ayrıca anket, röportaj, gözlem gibi yöntemlerle ek veriler toplanarak çapraz kontroller gerçekleştirilir. Değerlendirme, geniş kapsamlı bir veri toplama süreci ve veri analizi gerektirdiği için proje esnasında ya da bitiminde olmak üzere, yalnızca birkaç defa uygulanır.

Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğünde değerlendirme, esasen kurum dışından uzmanlar tarafından gerçekleştirilir. Bağımsız müdahalelerin değerlendirilmesi, sorumlu Görev Ekibi tarafından yönetilir. Ülke, sektör ya da strateji düzeyindeki değerlendirmeler ise merkezi olarak, değerlendirme birimi tarafından uygulanır.

Gözden geçirme, bir müdahalenin performansının periyodik ya da amaca özel (*ad hoc*) olarak incelenmesidir. Değerlendirme ile karşılaştırıldığında, müdahalenin işlevsel yönlerini vurgulayan, daha basit yapıda bir araçtır.

Sonuç Odaklı İzleme, müdahalenin niteliği ve performansı hakkında anlık görüntü sağlayan bir gözden geçirme olarak tanımlanır.

Gözden geçirme uygulamasının düzenli olarak yürütülmesi, ilerleme durumunun yansıtılmasına, ilerleme raporlarının içeriği üzerinde anlaşmaya varılmasına ve daha sonra uygulanacak takip (*follow-up*) faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine olanak sağlar. Bu nedenle gözden geçirme uygulaması, edinilen deneyimlerin yeniden incelenmesiyle gerçekleştirilen, devam etmekte olan planlama sürecine geri bildirim sağlayan sürekli bir öğrenme işlemi olarak görülmelidir.

Denetim, finansal ya da sözleşmeye bağlı yönetsel odağı ile Sonuç Odaklı İzleme’den ve Değerlendirme’den ayrılmaktadır. Proje harcamaları ile proje gelirlerinin hukuka uygun ve düzenli olup olmadığının; proje fonlarının verimli, ekonomik ve planlanan amaçlara yönelik kullanılıp kullanılmadığının incelenmesidir.

Tablo 3. İzleme, Değerlendirme, SOİ ve Denetim³⁸

	Kim sorumlu?	Ne zaman gerekli?	Neden önemli?
Proje Yöneticisi/Uygulayıcısı tarafından izleme	Proje uygulama ortakları/yükleniciler	Devam eden bir süreç.	Proje yöneticisinin ilerlemeyi kontrol etmesini, düzeltici faaliyetler gerçekleştirmesini, planları güncellemesini sağlar.
Avrupa Komisyonu Görev Yöneticisi tarafından izleme	Avrupa Birliği Görev Yöneticisi Avrupa Birliği Delegasyonları	CRIS uygulama raporlarının 6 aylık güncellemelerine girdi sağlayan, devam eden bir süreç.	Proje performansının takibini (<i>follow-up</i>) sağlar; Görev Yöneticisi'nin proje döngüsü ve sözleşmeye ilişkin yönetim konularında bilinçli kararlar almasını destekler.
Sonuç Odaklı İzleme (SOİ)	Genel Merkez ve Avrupa Birliği Delegasyonları'nın ortak sorumluluğunda, dışarıdan gelen bağımsız SOİ uzmanları tarafından yürütülür.	Genellikle, ülkeye ya da bölgeye yılda 1 defa düzenlenen misyonlar.	Dışarıdan gelen uzmanların uyguladığı gözden geçirme, proje yönetimi için girdi ve tavsiyeler sağlar; AB yardım portföyü performansının genel değerlendirmesini verir; Alınan derslere katkıda bulunur.
Değerlendirme	Münferit müdahalelerde Avrupa Komisyonu Görev Yöneticisi'nin, kapsamlı müdahalelerde Avrupa Komisyonu Değerlendirme Birimi'nin ortak sorumluluğunda yürütülür. Dışarıdan gelen bağımsız uzmanlar tarafından uygulanır.	Belirli kilometre taşlarında: Ara dönemde, proje bitiminde ve ardıl (nihai) değerlendirme.	Ara değerlendirme: Gerekli olduğunda, projedeki büyük değişiklikler/ düzeltmeler belirtilir; Proje bitiminde nihai değerlendirme: Alınan derslere, politikanın gözden geçirilmesine katkı sağlar.
Denetim	Avrupa Komisyonu Denetim Birimi	Nihai (sistemin gözden geçirilmesi), düzenli olarak ve müdahale tamamlandığında.	Paydaşlara güvence sağlar; Mevcut ya da ileride yapılacak projelerin iyileştirilmesine yönelik tavsiyeler sağlar.

Kaynak: Avrupa Komisyonu EuropeAid İşbirliği Ofisi, Sonuç Odaklı İzleme Kılavuzu,²⁰

³⁸ "Introduction to Results Based Monitoring",

http://capacity4dev.ec.europa.eu/system/files/file/28/10/2013_-_1159/ec_rom_handbook2012_en.pdf

Bir proje ya da programda bağışçı sayısının artmasıyla birlikte -devletler, hükümetler arası organizasyonlar, sivil toplum örgütleri, küresel fonlar gibi - aynı ya da benzer faaliyetlere ilişkin veri toplayan izleme sistemlerinin sayısı da artmıştır. Bu artış, ihtiyaç duyulandan fazla bilgi toplanmasına ve tekrarlara sebep olmaktadır. Bu nedenle, ortak izleme ve gözden geçirme yöntemi geliştirilmiştir.

Ortak izleme ile farklı aktörlerin izleme faaliyetleri biraraya getirilir.

Ortak izleme,

- (i) Bağışçılar ve Ortak Devletler tarafından uygulanan ortak izleme (Bu şekilde, uyumlaştırma ve karşılıklı hesap verebilirlik teşvik edilir.)
- (ii) Bağışçılar tarafından uygulanan ortak izleme (Birbiriyle uyumlu hale getirilmiş yaklaşımlar kullanılır.)

olarak iki farklı şekilde uygulanabilmektedir.

Her iki izleme tipinde de üstlenilmesi gereken çeşitli faaliyetler vardır:

- İzleme ziyaretlerinin ortak planlanması ve yönetimi (Ör. Karışık ekiplerle eşgüdümlü olarak düzenlenen misyonlar (alan çalışmaları), ortak hazırlanmış İş Tanımları (ToR), vb.);
- Ortak kabul edilmiş metotlar/araçların uygulanması (Ör. Göstergeler, değerlendirme ölçütleri, derecelendirme sistemleri);
- İzleme sonuçları hakkında ortak analiz ve diyalog (ör: Ortak gözden geçirmeler).

Avrupa Birliği Bakanlığı tarafından projelerin izlenmesinde kullanılan en temel araç, proje izleme raporlarıdır. Bu raporlar faydalanıcı kuruluşlar tarafından üçer aylık periyodlarla hazırlanarak Avrupa Birliği Bakanlığı'na gönderilir. İzleme raporları, kapsadıkları dönem itibariyle projede gerçekleştirilen/gerçekleştirilemeyen faaliyetler ile varsa projede karşılaşılan sorunlar, riskler ve bu sorun ve risklere ilişkin çözüm önerilerini içerir. Raporlar, Avrupa Birliği Bakanlığı Mali İşbirliği Başkanlığı ve projenin ilgili olduğu sektör uzmanı tarafından incelenir.³⁹

³⁹ “İzleme ve Değerlendirme”, AB Bakanlığı internet sitesi, <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=126&l=1>

Katılım Öncesi Yardımın yönetimi, izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla, çeşitli komiteler kurulmuştur.⁴⁰ Bu komitelerin görevleri aşağıda açıklanmaktadır:

(i) **Yürütme Komitesi:**

Projelerin yönetimi ve izlenmesi amacıyla düzenlenen en önemli toplantı, Proje Yürütme Komitesi Toplantısı'dır. Kıdemli Program Görevlisi (SPO) tarafından yönetilen toplantıya AB Türkiye Delegasyonu (gözlemci olarak), Merkezi Finans ve İhale Birimi, proje yüklenicisi ve Kıdemli Program Yöneticisi'nin proje ekibi katılım sağlar. Yönlendirme Komitesi, izleme ve teknik uygulama ile ilgili soruların yanıtlanmasında kilit rol oynar. Toplantıda tüm paydaşlar temsil edilir ve yüklenici tarafından hazırlanan raporların Yönlendirme Komitesi tarafından onaylanmasıyla, **projenin teknik uygulaması** için en önemli kayıt ve indikatörler elde edilmiş olur.

Projelerin İş Tanımlarında (ToR) detaylı olarak belirlenen “İzleme ve Değerlendirme Düzenlemeleri” doğrultusunda, projenin izlenmesi gerçekleştirilir. Ayrıca, proje çıktılarına ait “Objektif Olarak Doğrulanabilir İndikatörler” de izleme için değerli bir araçtır.

Farklı kurumların projeleri izlemesi ve aynı platformda iletişim kurabilmeleri için, İlerleme ve İzleme Raporları Sistemi (PMR) kurulmuştur.⁴¹ Bu şekilde, raporların aynı anda tek bir sistem aracılığıyla üretilmesine imkân sağlanmıştır.

Sistemi, faydalanıcı kurum ve kuruluşlardaki tüm Kıdemli Program Görevlileri ve ilgili personel, ABB, MFİB, Ulusal Fon ve AB Türkiye Delegasyonu kullanmaktadır.

Sistemin genel işleyişi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

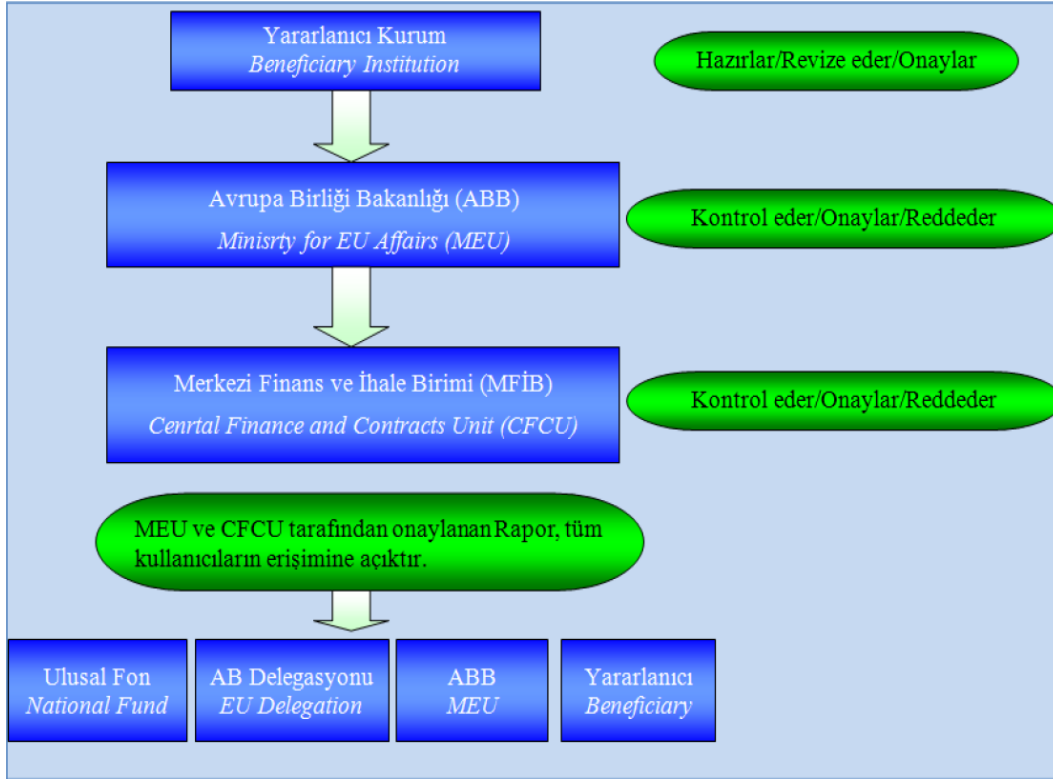
⁴⁰ “Programme Implementation Manual (PIM)”, CFCU, 2009

http://www.cfcu.gov.tr/spos/spo_mg/pim.doc

⁴¹ “İlerleme ve İzleme Raporları Sistem Kullanım Kılavuzu”, MFİB, 2015

<http://www.mfib.gov.tr/SPOs/INFs/PMRUserGuide.doc>

Şekil 3. İlerleme ve İzleme Raporları Sistemi'nin İşleyişi ⁴²



Kaynak: İlerleme ve İzleme Raporları (Progress and Monitoring Reports) Sistem Kullanım Kılavuzu, MFİB, 2015

Faydalanıcı kurum tarafından hazırlandıktan sonra AB Bakanlığı ve CFCU tarafından onaylanan Proje İzleme Raporları, Ulusal Fon tarafından Avrupa Komisyonu'na gönderilen fon taleplerine esas teşkil etmektedir. Eksik ve/veya düşük kaliteli raporlama yapıldığı durumda, Avrupa Komisyonu tarafından fonların askıya alınması riski bulunmaktadır. ⁴³

Proje İzleme Raporları, ilgili Finansman Anlaşması'nın yürürlüğe girdiği tarihi takip eden çeyrek dönemden itibaren, Finansman Anlaşması'nda belirlenen son ödeme tarihine kadar üretilmeye devam eder. ⁴⁴

⁴² "İlerleme ve İzleme Raporları Sistem Kullanım Kılavuzu", MFİB, 2015

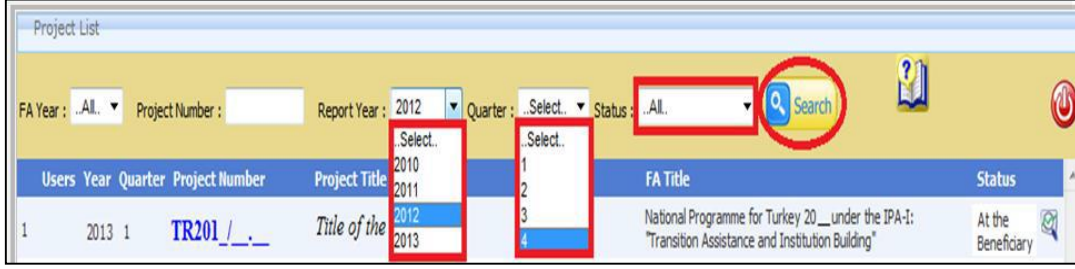
<http://www.mfib.gov.tr/SPOs/INFs/PMRUserGuide.doc>

⁴³ "Programme Implementation Manual (PIM)", CFCU, 2009

http://www.cfcu.gov.tr/spos/spo_mg/pim.doc

⁴⁴ Ibid. ⁽⁴⁰⁾

Şekil 4. İlerleme ve İzleme Raporları Sistemi Proje Listesi⁴⁵



Kaynak: İlerleme ve İzleme Raporları (Progress and Monitoring Reports) Sistem Kullanım Kılavuzu, MFİB, 2015

Aşağıda sıralanan proje bilgileri, İlerleme ve İzleme Raporları Sistemine kaydedilir:

1. Proje Detayı altında,
 - Proje Numarası-Başlığı
 - Durum (Hangi kurumda (Faydalancı kurum, ABB, MFİB) işlem gördüğü)
 - Çeyrek (İlgili çeyrek dönem bilgisi)
 - Döngü (Raporun kurumlar arasında kaçınıcı dolaşımında olduğu)
2. Temel Proje Verileri altında,
 - Projenin ön koşulları
 - Proje düzeyinde gerçekleştirilen Yönlendirme Toplantıları'na ilişkin bilgi
 - ABB ve MFİB yorumları
3. Proje Fişi Değişiklikleri altında,
 - Kıdemli Program Yöneticisi değişikliği
 - Gecikme olup olmadığı
 - İndikatör, bütçe değişiklikleri ve diğer değişiklikler
 - ABB ve MFİB yorumları
4. Proje İndikatörleri altında,
 - Genel Hedef, Proje Amacı ve Sonuçlar düzeylerinde, İndikatörler, Hedef Değerleri, Başarı Durumu ve Yorumlar
 - ABB Yorumları
5. İzleme Verileri altında,
 - Bir önceki raporlama döneminde planlanan, bu raporlama dönemine kadar gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler
 - Bu raporlama döneminde gerçekleştirilmesi gereken majör faaliyetler

⁴⁵ "İlerleme ve İzleme Raporları Sistem Kullanım Kılavuzu", MFİB, 2015
<http://www.mfib.gov.tr/SPOs/INFs/PMRUserGuide.doc>

- Mevcut problemler ve riskler
- Öngörülen problemler ve riskler
- Planlanan faaliyetler
- Sürdürülebilirlik (Bu amaçla hangi girişimlerin gerçekleştirildiği, hangi girişimlerin planlandığı)

6. Eski Kayıtlar ve Takip (*Follow-up*) altında,

- Mevcut ise, Sektörel İzleme Alt Komite Toplantılarında alınan tavsiye kararlar, gerçekleşmesi için belirlenen son tarih, tavsiyenin kime yönelik olduğu ve ilgili kurum/kuruluşun tavsiyeyi yerine getirmedeki durumu

(ii) Geçiş Dönemi ve Kurumsal Yapılanma Bileşeni (TAIB) İzleme Komitesi

Avrupa Komisyonu, Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakereleri Genel Müdürlüğü ve Delegasyonları aracılığıyla katılım öncesi yardım programlarının uygulamasını izler. Bu amaçla Avrupa Komisyonu ile faydalanıcı ülke arasında, **Geçiş Dönemi ve Kurumsal Yapılanma Bileşeni İzleme Komitesi**'ni sürece dahil eden bir izleme sistemi kurulmuştur. Komite Toplantıları'nda, izleme ve değerlendirme raporları üzerinden mali yardım programları tartışılır ve gerektiğinde düzeltici eylemlere karar verilir. Proje düzeyindeki izlemenin yanısıra, sektörlerle dayalı daha ileri bir izleme çalışması gerçekleştirilir.

TAIB İzleme Komitesi toplantılarında, **IPA V. Bileşeni Kırsal Kalkınma (IPARD)**'ın izlemesi yapılarak programın uygulamasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri gündeme getirilmektedir. Program ayrıca ayrılan bütçe miktarı, sözleşmeler, ödemeler, fon kayıpları miktarları ile oranları açısından analiz edilmektedir. Ayrıca fonların hazmedilme kapasitesi, operasyonel riskler ve olumlu gelişmeler değerlendirilmektedir.

IPARD Programı için ayrıca, **IPARD İzleme Komitesi** oluşturulmuştur. Bu komite, IPARD Programı ile belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ve uygulamalardaki ilerlemeyi incelemek üzere yılda en az iki kez toplanmaktadır.

Kırsal kalkınma, projeler (tedbirler) temelinde Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu tarafından izlenmektedir. İzlemede, her bir Eksen altındaki tedbirler için belirlenen göstergeler kullanılır. İzlemede kullanılan göstergelere örnek olarak aşağıdaki tablo verilebilir.

Tablo 4. (103) Tedbiri İzleme Göstergeleri⁴⁶

Gösterge Türü	Gösterge	Hedef IPARD Faz I+II
Eksen Düzeyinde Çıktı	Alınan Başvuru Sayısı	637
	Onaylanan Başvuru Sayısı	408
Eksen Düzeyinde Sonuç	AB Standartlarına ulaştırılan/yükseltilen işletme sayısı	367
	Desteklenen tüm işletmelerdeki toplam Katma Değer Artışındaki yükseliş miktarı	€ 100.303.246

Kaynak: Katılım Öncesi Yardım Aracı Kırsal Kalkınma (IPARD) Programı (2007-2013), TKDK

Projelerin program temelinde izlenmesi ise, Yönetim Otoritesinin sorumluluğundadır. IPARD İzleme Komitesi, izleme raporları aracılığıyla tedbirlerin gerçekleştirilme oranını analiz ederken, Yönetim Otoritesi, İzleme Raporu'nun hazırlanmasından ve İzleme Komitesi'ne sunulmasından sorumludur.

Ayrıca, Yönetim Otoritesi tarafından, alınan toplam başvuru sayısı, reddedilen ve kabul edilen başvuru sayısı, desteklenen işletme sayısı, dağlık alanlarda/ormanlık köylerde desteklenen proje sayısı, kadınlar tarafından gerçekleştirilen proje sayısı, gençler tarafından sunulan proje sayısı gibi verilerin toplandığı "İzleme Tabloları" oluşturulur.

Sektörel İzleme Alt Komitesi (SMSC) Toplantıları:

Geçiş Dönemi ve Kurumsal Yapılanma Bileşeni İzleme Komitesine yardımcı olmak ve bu bileşen altındaki operasyon ve programları daha yakından izlemek üzere kurulmuştur. Katılım öncesi mali yardım kapsamında kurulan 7 adet alt komite mevcuttur. Bunlardan 7.si, "Tarım ve Kırsal Kalkınma Sektörel İzleme Alt Komitesi"dir.

Sektörel İzleme Alt Komitesi toplantılarına Sonuç Odaklı İzleme Teknik Yardım Ekibi de katılım sağlayarak, gerçekleştirdikleri izlemelere ilişkin oluşturdukları sektörel değerlendirmeleri paylaşmaktadır.

(iii) Katılım Öncesi Yardım (IPA) İzleme Komitesi ⁴⁷

Komite, IPA altında yer alan bütün programların ve operasyonların uygulanması, finansman anlaşmalarında ve çok yıllık indikatif programlama belgelerinde belirtilen amaç ve hedeflere ulaşma yolunda genel verimliliğin, kalitenin ve uygunluğunun sağlanması ile yükümlüdür. Ulusal Katılım Öncesi Yardım Koordinatörü ile Avrupa Komisyonu'nun eş-

⁴⁶ Katılım Öncesi Yardım Aracı Kırsal Kalkınma (IPARD) Programı (2007-2013), TKDK

⁴⁷ "İzleme ve Değerlendirme", AB Bakanlığı internet sitesi, <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=126&l=1>

başkanlıklarında, Ulusal Yetkilendirme Görevlisi, Dışişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Ulusal Otorite, Merkezi Finans ve İhale Birimi, Stratejik Koordinatör ve Program Otoritesi kurumları ile ilgili diğer kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcilerinden oluşur. Komitenin sekretarya hizmetleri Avrupa Birliği Bakanlığı bünyesinde Mali İşbirliği Başkanlığınca yürütülür.

Tablo 5. İzleme Prosedürü ⁴⁸

Faaliyetler	Kilit Belgeler	Sorumlu Kurum
İzleme raporlarının (MR) hazırlanması	İzleme Raporu (MR)	Kıdemli Program Görevlisi (SPO) ve Proje Ekibi
İzleme raporlarının değerlendirilmesi, tavsiyelerin belirlenmesi	Tavsiyeler	Sektörel İzleme Alt Komitesi
Sektörel İzleme Alt Komitesi'nin tavsiyelerinin uygulanması	Tavsiyeler	Kıdemli Program Görevlisi (SPO) ve Proje Ekibi

Kaynak: Program Uygulama Kılavuzu (PIM), CFCU, 2009

Bunlara ek olarak, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın faydalanıcısı olduğu IPA I. Bileşen projelerindeki ilerlemeleri değerlendirmek üzere, 6 aylık dönemlerde Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi (DIS) toplantıları düzenlenmektedir. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü tarafından düzenlenen toplantılara projelerin yürütücüsü olan Genel Müdürlükler, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, MFİB ve Avrupa Birliği Bakanlığı temsilcileri katılım sağlamaktadır. Toplantı tutanakları, ilgili paydaşlara iletilmektedir.

Dünya Bankası ve Avrupa Komisyonu ev sahipliğinde, 2014 yılı Nisan ayında, “Batı Balkanlar ve Türkiye’de Kalkınma Projesinin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi” hakkında son bölgesel konferans düzenlenmiştir.⁴⁹ Söz konusu konferans, iki yıl süresince devam eden ve katılımcı tüm devletleri bir araya getiren bir projenin sonunda alınan derslerin tartışıldığı, ülkeler ve sektörler için belirlenen indikatörlerin formüle edildiği ve doğrulandığı bir

⁴⁸ “Programme Implementation Manual (PIM)”, CFCU, 2009,

http://www.cfcu.gov.tr/spos/spo_mg/pim.doc

⁴⁹ “Monitoring and Evaluation Capacity Development in the Western Balkans and Turkey - Final Conference”,

<http://www.worldbank.org/en/events/2014/04/28/monitoring-and-evaluation-capacity-development-in-the-western-balkans-and-turkey>

zirvedir. Proje, aralarında Tarım ve Kırsal Kalkınma Sektörü'nün de bulunduğu beş sektöre yöneliktir.

Konferansın sonuç bildirgesinde,⁵⁰ IPA II döneminde katılım sürecinin izlenmesinin ve değerlendirilmesinin önemine değinilmiş; yeni dönemde izlemenin sektör düzeyinde ve uzun-dönemli etkilerin sağlanmasına yönelik olarak yürütüleceği, izleme ile IPA II'nin ne kadar etkili ve ne kadar hızlı uygulandığının belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ülkelerin indikatörler için tanımlayıcı hedefler belirlemeleri ve önerilen indikatörlere stratejik belgelerinde yer vermeleri gerektiği vurgulanmıştır.

(AB) 231/2014 sayılı IPA Tüzüğü gereğince, IPA II döneminde izleme sisteminin aşağıdaki ilkelere dayandırılması gerekmektedir:⁵¹

- Özel Amaçlar'a ulaşılmada gösterilen gelişme, önceden tanımlanmış, açık, şeffaf ve mümkün olduğunda ülkeye özel ve ölçülebilir indikatörler kullanılarak izlenmelidir.
- Yukarıda belirtilen indikatörler, performansın izlenmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi için kullanılabilir.
- Komisyon, düzenli olarak eylemlerini izlemeli ve kaydedilen ilerlemeyi girdiler ve çıktılar da dahil olmak üzere, beklenen sonuçlara ulaşılması yönlerinden gözden geçirmelidir.
- IPA I döneminde finansal uygulamanın performansına odaklı olan izleme ve değerlendirme, yeni dönemde hem çıktıların hem de sonuçların değerlendirildiği sonuç odaklı performansa yönelmelidir.
- Katılım stratejisi çerçevesinde öne sürülen ana politika hedeflerinin mali işbirliğinde kolaylaştırıcı bir rol oynadığı netleştirilmelidir. Bu nedenle performans, devam eden politik diyalog ve mali işbirliğinden kaynaklanan sinerji göz önünde tutularak değerlendirilmelidir.

⁵⁰ "M&E Capacity Development in the Western Balkans and Turkey: Final Regional Conference Summary, 2014"

<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/ECA/capacity-development-conference-summary.pdf>

⁵¹ COMO, Odoardo, "Monitoring system under IPA II", ELARG/A/3,

http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/ECA/Turkey/Monitoring_under_IPA_II.pdf

IPA II dönemi için izleme yöntemleri aşağıda sıralanmıştır:

- **Sonuç Odaklı İzleme:** Düzenli (normalde yıllık), hızlı (1 hafta) tiplerde olmak üzere, dış uzmanlar tarafından proje performansı hakkında bağımsız, anlık bir görüntü alınması.
- **Ulusal Otoriteler Tarafından Yapılan İzleme:** İç stratejiler ve planlar doğrultusunda yapılan izleme.
- **Delegasyon Tarafından Yapılan İç İzleme:** Paydaşlar ve faydalanıcıların katılımıyla düzenlenen toplantılar; saha ziyaretleri, gerektiğinde yerinde kontroller.

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığında AB fonlarıyla desteklenen projelerden yalnızca IPA I Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma Bileşeni altında yer alan ve proje bütçesi, uygulama süresi gibi seçilebilirlik kriterlerini karşılayan projelerin sonuç odaklı izlemesi yapılmaktadır.

6. SONUÇ ODAKLI İZLEME

6.1. Sonuç Odaklı İzleme Nedir?

Sonuç Odaklı İzleme, Avrupa Komisyonu mali desteğinden faydalanan kalkınma projeleri ve programlarının performansları hakkında nitel ve nicel veri sağlayan bir sistemdir.

SOİ uygulaması, proje ve programların uluslararası kabul gören, öz ve açıklayıcı metinler ile desteklenen, doğruluğu onaylanmış kriterlere (İlgililik, verimlilik, etkililik, etki ve sürdürülebilirlik) dayanarak puanlanması temeline dayanmaktadır. İzleme çalışmaları sonucunda bağımsız uzmanlar, gözlemleri doğrultusunda kalkınma yardımının nasıl geliştirileceğine ilişkin tavsiyelerde bulunur. Söz konusu tavsiyeler “proje (mikro)”, “AB kalkınma yardımının performansı (makro)” ve “programlama döngüsü” hakkında olmak üzere 3 farklı düzeyde yapılabilmektedir.

Sonuç Odaklı İzleme’de ana hedef, paydaşları proje performansı hakkında bilgilendirmek ve proje yöneticilerinin “sonuç odaklı” düşüncelerine yardımcı olmaktır. Mikro düzeyde izleme ile, projenin uygulama döneminde elde edilen başarılar ve yaşanan sorunlar hakkında ilgililere doğrudan geri-bildirim sağlanır ve faaliyetlerin nasıl geliştirileceğine ilişkin tavsiyeler verilir. Bu şekilde, proje yöneticilerinin bilinçli olarak ve zamanında karar almaları sağlanmış olur. Ancak, yönetimle ilgili günlük ihtiyaçların belirlenmesinde SOİ tek başına yetersiz kalmakta ve daha detaylı ve güncel bilgiler gerekmektedir. Bu nedenle, proje yöneticilerinin (iç) izleme ve raporlama planlarını uygulamaya koyması gerekmektedir.

İzleme Raporları, Arka Plan Sonuç Belgeleri ve Cevap Belgeleri (MR, BCS, RS) gibi çıktılarının yanında, izleme uzmanları tarafından başlatılan “paydaşlar arası müzakereler” gibi diğer faaliyetlerin de dikkate alınmasıyla, sonuç odaklı düşünme teşvik edilir ve bu şekilde proje performansındaki gelişmeler desteklenebilir.

SOİ, ‘İlgililik, Verimlilik, Etkililik, Etki ve Sürdürülebilirlik’ kriterleri açısından AB kalkınma portföyünün bütününe ilişkin istatistiksel veri sağlamaktadır. Proje ve programların performansı, bölgeler ve farklı dönemler arasında karşılaştırılabilir. Elde

edilen istatistiki bilgiler, Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü ile Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakereleri Genel Müdürlüğünün kilit yönetimini ve stratejik kararlarını destekleyebilir.

SOİ ile toplanan veriler değerlendirilerek, raporların "Alınan Dersler" bölümü hazırlanır. Proje ile kazanılan deneyimler, Kalite Destek Grupları'nın çalışmalarıyla birlikte stratejik planlamaya ve daha sonra yapılması planlanan projelerin ön değerlendirmelerine girdi sağlayabilir. Bu şekilde, öğrenme döngüsüne doğrudan katkı sağlanmış olur.

6.2. Sonuç Odaklı İzleme Sözleşmeleri

SOİ sözleşmeleri, 6 lot altında düzenlenmiştir. Lot 6, Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakereleri Genel Müdürlüğü tarafından yönetilir ve finanse edilir. Aday ve potansiyel aday ülkelere ait projelere uygulanan izleme faaliyetleri bu lot altında yürütülür. Diğer lotlar, Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü tarafından yönetilmektedir. Sürecin genel koordinasyonundan Sonuç Odaklı İzleme Koordinasyon Birimi sorumludur.

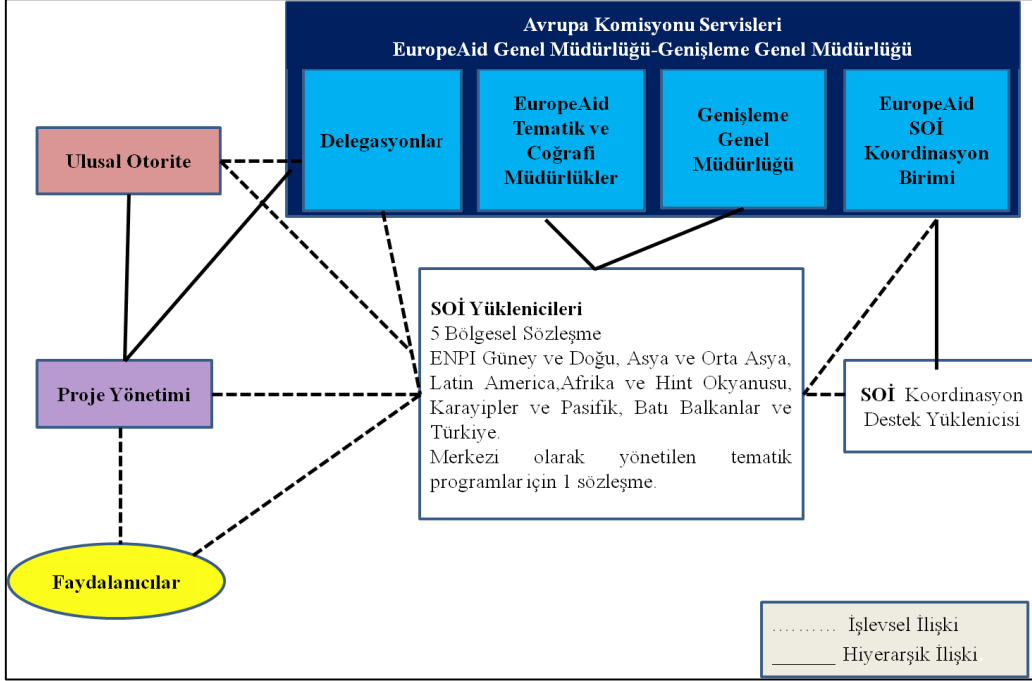
Tablo 6. Sonuç Odaklı İzleme Sözleşmeleri

Lot No	Bölge
Lot 1	Avrupa Komşuluk Politikası (ENI) Bölgeleri
Lot 2	Afrika, Hint Okyanusu ve Güney Afrika, Karayipler, Pasifik, Küba ve Deniz Ötesi Ülkeler ve Topraklar
Lot 3	Asya (Orta Asya dahil)
Lot 4	Latin Amerika
Lot 5	Merkezi Olarak Yönetilen Tematik Projeler
Lot 6	Batı Balkanlar ve Türkiye

Kaynak: Avrupa Komisyonu EuropeAid İşbirliği Ofisi, Sonuç Odaklı İzleme Kılavuzu, 2012

6.3. Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin Aktörleri

Şekil 5. Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin Aktörleri



Kaynak: Avrupa Komisyonu EuropeAid İşbirliği Ofisi, Sonuç Odaklı İzleme Kılavuzu, 2012

6.3.1. Sonuç Odaklı İzleme Görev Yöneticisi

SOİ Görev Yöneticisi^{52*}, Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü ya da Komşuluk Politikası ve Genişleme Müzakereleri Genel Müdürlüğünde irtibat noktası olarak görev yapar. SOİ Hizmet Sözleşmeleri 6 farklı lot altında düzenlenmiş olduğu için, her bir Görev Yöneticisi kendi sorumluluğu altındaki sözleşmenin uygulanmasıyla yetkilidir.

SOİ Görev Yöneticisinin ana görevleri:

- Yıllık İş Planı'nın ve sorumlu olduğu lot için Sonuç Odaklı İzleme'ye uygun projelerin koordinasyonu;

^{52*} “SOİ Görev Yöneticisi” ile “Proje Görev Yöneticisi”, birbirine karıştırılmamalıdır. “SOİ Görev Yöneticisi” SOİ kontratından sorumludur; “Proje Görev Yöneticisi” ise, Sonuç Odaklı İzleme’ye konu olan projelerden/programlardan sorumludur ve AB Delegasyonu ya da Genel Merkezde görevlidir.

- Diğer SOİ lotları ile işbirliğinin ve uygulamada bir-örnekliğin sağlanması da dahil olmak üzere, SOİ Hizmet Kontratı'na bağlı günlük faaliyetler;
 - İş Tanımları'nda yer alan uygulama konuları hakkında karar alma;
 - Diğer birimler tarafından planlanan SOİ misyonlarının kontrolü;
 - Misyon planlanmasının onaylanması ve diğer Avrupa Birliği Delegasyonları ile iletişim;
 - SOİ'ye dahil olan diğer taraflar arasında arabuluculuk, (Ör. Bir AB Delegasyonu ile SOİ uzmanı arasında İzleme Raporu'nda sunulan bulgularla ilgili ciddi bir anlaşmazlık olduğunda);
 - Her bir lot için, SOİ çıktılarının kalite kontrolü,
- olarak belirlenmiştir.

6.3.2. Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nde Yükleniciler

SOİ yüklenicileri, seçilen müdahalelerde sonuç odaklı izleme ziyaretleri gerçekleştirmeleri için Görev Yöneticileri tarafından sözleşme yapılmış ve denetlenen konsorsiyumlardır. Ziyaretlerinin sonuçlarını standartlaştırılmış yöntemlere göre rapor eder ve çıktıların nitelikli olmasını temin ederler. SOİ yüklenicileri, ilgili Görev Yöneticileri, SOİ Koordinasyon Birimi, Koordinasyon Birimi yüklenicisi ve birbirleriyle koordineli çalışırlar.

6.3.3. Sonuç Odaklı İzleme Uzmanları

SOİ raporları, sonuç odaklı izleme uzmanları tarafından hazırlanır. Bu uzmanlar, Avrupa Komisyonunun onayını takiben SOİ sözleşme konsorsiyumu tarafından görevlendirilen bağımsız danışmanlardır. Çalışmalarının onaylanması Avrupa Komisyonu'nun değil, SOİ yüklenicisinin sorumluluğundadır. Sonuç odaklı izleme, genellikle ekip çalışması şeklinde düzenlenir. Aynı misyon kapsamında çok sayıda izleme uzmanı, çok sayıda projeyi ziyaret etmektedir.

6.3.4. Sonuç Odaklı İzleme Koordinasyon Birimi

Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü altındaki Dağıtım Sistemlerinin Kalitesi Birimi, genel kalite güvencesi, genel koordinasyon, ortak veri tabanı ve sonuç odaklı izleme sisteminin metodolojik konularından sorumludur.

Birim, SOİ çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak, metodolojinin uyumlu ve tutarlı şekilde, sahada uygulanmasını temin etmekle yükümlüdür. Mümkün olduğunda metodolojinin geliştirilmesi de görevlerinin gerekli bir parçasıdır. Koordinasyon Birimi, düzenli olarak SOİ yüklenicileri ve Görev Yöneticileri ile birlikte koordinasyon toplantıları düzenler. SOİ yüklenicileri ve Avrupa Komisyonu Genel Müdürlüklerinden gelen temsilcilerin katılımlarıyla oluşturulan özel amaçlı (*ad hoc*) çalışma gruplarında, Sektör Politikası Destek Programları/ SOİ metodolojisi, devam eden projeler için SOİ metodolojisinin adaptasyonu ve tamamlanmış projelerde performans ölçümü için uygulama sonrası SOİ uygulanması gibi özel konular ele alınır.

Söz konusu birim, aynı zamanda tüm coğrafi ve tematik lotlar için ihalelerin koordinasyonundan sorumludur. Birim SOİ dışında, Kalite Destek Grupları Ofisi'ni de (oQSG) koordine eder. (Ör. Operasyonlarda tasarım kalitesinin uygulama sonrası değerlendirmesi). Bunun yanında, uyguladıkları metodolojinin geliştirilmesi, yenilenmesi ve doğru şekilde uygulanması da görevleri arasındadır.

“Dağıtım Sistemlerinin Kalitesi Birimi”, uygulama sonrası değerlendirme, devam eden operasyonların sonuç odaklı izlenmesi ve değerlendirilmesi, uygulama sonrası değerlendirmeler gibi kalite güvencesinin tüm basamaklarında uyum ve bütünleşmenin geliştirilmesi için çalışmaktadır. “Kalite Güvence Sistemleri”, “Kalkınma Yardımının Dağıtım Metotları” ve “Teknik İşbirliği” arasında daha iyi bağlantılar kurulmasını sağlamak da Birim'in görevleri arasındadır.

Dağıtım Sistemlerinin Kalitesi Birimi'nde koordinasyonun desteklenmesi amacıyla, 2003 yılı Nisan ayı itibariyle bir yüklenici görevlendirilmiştir. Yüklenici, Birim'e karşı doğrudan sorumludur. SOİ yöntemlerinin geliştirilmesi ve ilettilmesine, bilgi işleme, analiz, raporlama ve kalite güvencesini destekleme gibi sonuç odaklı izleme operasyonel görevlerine yardım eder ve ayrıca Dağıtım Sistemlerinin Kalitesi Birimini'nin duruma özel (*ad hoc*) taleplerini karşılamakla sorumludur.

6.3.5. Avrupa Birliği Delegasyonları

AB Delegasyonu, bir partner ÷lkedeki AB Kalkınma İşbirliği Programı'ndan sorumludur. Aynı Delegasyon, birden fazla ÷lkeden sorumlu olabilir.

AB Delegasyonlarının görevleri aşağıda sıralanmıştır:

- Nihai sorumluluğu coğrafi bölgeye bağlı olarak Dış İlişkiler ya da Kalkınma Müdürlüklerinde olan programlama sürecinde aktif katılım sağlamak.
- Finansman tekliflerin nihai kalite kontrolü ve karar alma süreci sonrası tekliflerin sonuca bağlanmasından sorumlu olan Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğu'nden metodolojik ve teknik destek alarak, izlemelerin “tanımlama” ve “ön değerlendirme” aşamalarında rol almak.
- Sözleşme ve finansman prosedürlerinde belirlenen görevlerini yerine getirmek.
- Uygulama yerinde uzmanlık gerektiren teknik uygulamalarda, Genel Merkez'den konuyla ilgili uzman görüşü talep etmek gibi sorumluluklarını yerine getirmek.

6.3.6. Sonuç Odaklı İzleme'de Faydalanıcıların Rolü

Faydalanıcı, genel anlamda projenin uygulamasından herhangi bir şekilde fayda sağlayan taraftır. Proje amacında tanımlandığı üzere, ‘hedef gruplar’ ve uzun dönemde fayda sağlayan ‘nihai faydalanıcılar’ şeklinde gruplandırılabilirler. Projenin tanımlanması sürecinde faydalanıcılar açıkça belirlenmeli ve tüm hazırlık sürecine aktif şekilde katılmalıdırlar.

SOİ sürecinde hedef grubun görüşleri, çıktılarıyla, proje amacıyla ve buna bağlı olarak etkililikle ilgili önemli bir bilgi kaynağıdır. SOİ uzmanları, sağlanan faydayı diğer faydalanıcıların açısından, daha kapsamlı değerlendirmeye (Örn. Projenin etkisi) dikkat etmelidir. Bu durum, özellikle hedef grup düzeyinde sağlanan faydaların diğer gruplar için negatif etkiler oluşturduğu durumlarda (Örn. Hedef grubun dışındaki insanların kullandıkları su miktarını azaltan bir sulama projesi) önem arz eder.

6.3.7. Sonuç Odaklı İzleme Sistemi Kullanıcıları

Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin temel belgeleri (PS, BCS, MR ve RS), CRIS veritabanına kaydedilmektedir. Görev Yöneticisi, sonuç odaklı izleme ile proje ya da programın gelişmesine katkı sağlanması amacıyla SOİ belgelerinin ana paydaşlara iletilmesinden sorumludur. Yalnızca istisnai durumlarda, SOİ raporları belirli paydaşlara dağıtılmayabilir ve bu durum gerekçelendirilir.

Aşağıda, belirli kullanıcı grupları sıralanmıştır:

- Partner/Uygulama Ajansı/ Program Yönetim Birimi (PMU), SOİ belgelerini yönetim aracı olarak kullanır.
- AB Delegasyonları ve Genel Merkez (HQ) personeli, projenin sonuçlarına ulaşım ulaşılmadığına ve İzleme Raporu'na göre değişiklik yapılması gerekip gerekmediğine karar verir.
- Avrupa Komisyonu yönetimi, SOİ'den sağlanan istatistiki verilere dayanarak AB Kalkınma İşbirliği portföy performansını genel olarak inceler.
- Finansal Anlaşmayı ya da aynı statüdeki sözleşmeyi imzalayan Ulusal Otorite temsilcileri, projenin sonuçlarına ulaşım ulaşılmadığına karar verir.

6.4. Sonuç Odaklı İzleme Araçları

Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin bir-örnek standartları ve yöntemlerinin uygulanabilmesi için, SOİ uzmanının misyon hazırlığında kullandığı ve gözlem ve tavsiyelerinin değerlendirilmesinde rehberlik edecek bir dizi şablon geliştirilmiştir. Buna ek olarak şablonlar, SOİ sonuçlarının AB tarafından sonradan takibi (*follow-up*) amacıyla standart hale getirilmiştir. Söz konusu belgelerin büyük bir bölümü Avrupa Komisyonu'nun ortak izleme sistemi olan CRIS veritabanında mevcuttur.

6.4.1. Proje Özeti (PS)

Proje özeti SOİ misyonundan önce, proje ile ilgili mevcut bilgilere kısa ve öz bir genel bakış sağlar (Ör. Proje arka planı, müdahale mantığı (mantıksal çerçeve) ve yönetsel/

idari veriler). Proje Özeti, SOİ misyonu süresince ve sonrasında proje referans belgesi olarak kullanılır.

Proje Özeti, proje/program arka planının kısaca gözden geçirilmesi amacıyla hazırlanır. Temel yapısal veriler, proje arka planının kısa tanımı ve resmi belgelerde (Ör. Proje Fişi) belirtilen şekliyle müdahale mantığından oluşan özet bilgidir. Projenin önemini ya da uygulamayla ilgili gözlemleri içermez.

Proje Özeti, izleme uzmanı tarafından hazırlanan ilk belgedir. İzleme uzmanı, proje daha önce izlendiyse mevcut Proje Özeti'ni kullanabilir ancak güncelleme gerektirip gerektirmediğini kontrol etmelidir (Ör. Müdahale mantığı değişmiş mi, mantıksal çerçeve yeni faaliyet ve sonuçlar içeriyor mu, bitiş tarihlerini, bütçeyi, vb. etkileyen değişiklikler yapılmış mı?).

Proje Özeti formu, Ek I'de yer almaktadır.

6.4.2. Arka Plan Sonuç Belgesi (BCS)

Arka Plan Sonuç Belgesi, izlemelerde nesnellik, tutarlılık ve bütünlük temin edilmesini sağlayan, SOİ'ye metodolojik yapısını kazandıran kilit araçtır. İzleme Raporu'nun tasarlanmasında destekleyici bir belge olarak görev yapar. Bu belge CRIS veri tabanına yüklenerek SOİ kullanıcılarına İzleme Raporu'nun yanında daha detaylı bilgi sağlar. Arka Plan Sonuç Belgesi, İzleme Raporu'nun yerine geçmez, yalnızca projenin arka planını anlatan bir belgedir.

Ek ve daha detaylı bilgi içeren, temel raporlarda yer alan bulgu, sonuç ve tavsiyeleri doğrulaması gereken, 3 katmanlı bir belgedir. İzleme Raporu'nu ve 5 temel kriterini yansıtır.

Bu temel kriterler, değerlendirilmesi zorunlu olan 16 alt-kritere ayrılmıştır. Sıklıkla, aynı kriter altında yer alan ve kritik önem taşıyan tutarsızlıkları açığa çıkardıkları görülmüştür (Ör. "ilgililik" ve "proje tasarımı" arasındaki tutarsızlıklar).

Bunun yanında, müdahaledeki güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve yerlerinin saptanması açısından önem arz eden bir belgedir.

İzlemeyi kolaylaştırmak için, bulguların ve varılan sonuçların birbiriyle uyumlu hale getirilmesi, mümkün olduğu ölçüde öznel yorumların önüne geçilebilmesi için, yukarıda anılan kriter ve alt-kriterleri tamamlayan "Yönlendirici Sorular" hazırlanmıştır.

Ancak, bu soruların cevaplanması zorunlu değildir. Yalnızca yol gösterici olması ve izleme çalışmalarına uyumu sağlaması için kullanılır. Her birinin cevaplanması gerekli değildir; ayrıca gerekli görüldüğünde İzleme Ekibi tarafından değiştirilebilirler.

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nda kurulması önerilen Sonuç Odaklı İzleme Sistemi çalışmalarında, öz-izlemeyi teşvik eden bu soruların kullanılmasının fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Arka Plan Belgesi Soru Formu Ek II'de yer almaktadır.

6.4.3. İzleme Raporu (MR)

İzleme raporu, SOİ misyonu ile elde edilen mevcut bulguları sunan ana belgedir. Proje hakkında genel ve finansal bilgi, 5 SOİ kriteri için verilen puanlar ve sonuçların özetinden oluşur.

İzleme Raporu, proje yönetimi ve diğer paydaşların en çok üzerinde durdukları, “yönetici özeti” şeklinde hazırlanan belgedir. En önemli bulguları ve tavsiyeleri kesin ve özlü şekilde içermelidir. Tüm gözlemler ve alınan sonuçlar, Arka Plan Sonuç Belgesi'nde yer alan bilgilerle desteklenmelidir. İzleme Raporu'nun içeriği sorgulanırsa, yanıtlar Arka Plan Sonuç Belgesi'ndeki bulgulara dayanarak hazırlanır.

Devam eden (*on-going*) projelerde İzleme Raporu, “temel gözlemler” ve “alınan dersler”in yanısıra, 5 izleme kriterine yönelik müdahale verileri, mali veriler, puanlama ve sonuçların özetini içeren 5 bölüm halinde hazırlanır.

İzleyici, 5 izleme kriterinin her birini Arka Plan Sonuç Belgesi'nden İzleme Raporu'na kopyalar. Söz konusu değerler, ilgili Arka Plan Sonuç Belgesi'nin en alt kısmında yer almaktadır.

İzleme Raporu hazırlanırken, gözlemlenen olgular doğrulayan verilerle desteklenmeden fikir belirtmekten kaçınılmalıdır. İzleme Raporu, paydaşları projenin kaydettiği ilerleme hakkında bilgilendirmek amacıyla hazırlanır ve bu şekilde, gerektiğinde düzeltici eylemler mümkün hale gelir. İzleme Uzmanları, “Objektif Olarak Doğrulanabilir İndikatörler (OVIs)” ile “Doğrulama Kaynakları (SoV)” üzerinde yorum yapmalıdır.

İzleme Raporu formu, Ek III'de yer almaktadır.

6.4.4. Öz İzleme için Soru Formu

Türkiye’de AB Bakanlığı tarafından uygulanan SOİ uygulamasının olabilecek en üst noktada şeffaflığa dayanması istenmektedir. İzleme uzmanları, ilgili tüm paydaşlarla aynı metodolojiyi, temel ilkeleri ve yol gösterici soruları paylaşır. Bu sorular, Arka Plan Sonuç Belgesi temelinde hazırlanmıştır.

Söz konusu sorular, iki amaçla sorulmaktadır:

(i) İzleme uzmanlarının “müfettiş” ya da “denetçi” olmadıkları, ancak kendilerini proje yönetiminin bir parçası olarak görmeleri gerektiği ilkesini vurgulamak;

İzleme uzmanları temel aktörler değildir, ancak eksiklikler ve düzeltici eylemler hakkında, karar alma yetkisine sahip ana paydaşlar arasında bir iletişim başlatabilirler.

(ii) İzleme uzmanlarının soruları ile paydaşları bilgilendirmek ve konuyla ilgili duyarlılıklarını artırmak.

Arka Plan Sonuç Belgesi, karar alıcı paydaşların bu soruları kendi kendilerine sormalarıyla ve yönetim toplantıları gibi platformlarda tartışmalarıyla en iyi şekilde kullanılmış olur. En önemli sonucu ise, ileride dış izlemeyi gereksiz kılması olacaktır.

Bu yönde atılacak ilk adım, izleme uzmanlarının her bir SOİ misyonu öncesinde, bir sonraki Arka Plan Soru Belgesi’ne dayanan soru formunu, duyuru mektubu ile birlikte dağıtması ve her paydaşın yaklaşan dış sonuç odaklı izleme misyonuna kendisini hazırlamasıdır. Bu şekilde gerçekleştirilecek öz-izleme çalışması, izleme çalışması ile amaçlanan öğrenme süreci dikkate alındığında, en iyi yöntemdir.

Öz İzleme soru formu, Ek IV’te yer almaktadır.

6.4.5. İzleme Notları (MN)

İzleme notları, İzleme Raporu’nun yerine kullanılan kısa bir belgedir ve yalnızca güvenlik tehlikesi, doğal afet gibi sebeplerle yerinde SOİ ziyaretinin mümkün olmadığı istisnai durumlarda hazırlanır.

6.4.6. Cevap (Geri Bildirim) Belgesi (RS)

Cevap Belgesi, Genel Merkez ya da AB Delegasyonu'ndaki Görev Yöneticisi tarafından, İzleme Raporu ya da Arkaplan Sonuç Belgesine karşılık olarak hazırlanır. Görev Yöneticisi tarafından yapılan, İzleme Raporu'nun kalitesine yönelik değerlendirme, İzleme Raporu'nda verilen tavsiyelerin uygulanması için olası planları ve diğer paydaşlardan alınan geri bildirimleri içerir.

6.5. Sonuç Odaklı İzleme Metodolojileri

SOİ çalışmalarında, diğer yardım biçimlerinin ve proje döngüsü aşamalarının farklı özelliklerini yakalayabilmek için farklı metodolojiler geliştirilmiştir.

6.5.1. Devam Eden (On-going) Projeler

Proje uygulama aşamasında, zaman içinde gelişen değişikliklerin takip edilmesi ve ilk sonuç odaklı izleme raporunda verilen tavsiyelerin etkilerinin gözlemlenmesi için, bir diğer SOİ ziyareti gerçekleştirilebilir. Söz konusu SOİ, esas olarak birinci ya da bir önceki SOİ ziyaretinden itibaren meydana gelen değişikliklere odaklandığı için, daha önceki SOİ ziyaretinden farklıdır.

6.5.2. Tamamlanmış (Ex-post) Projeler

Tamamlanmış projelerin sonuç odaklı izlenmesi, 2005 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. AB fonlamasının bitiminden sonra, tamamlanmış bir projenin durumunu ölçmek için, 'Uygulama Sonrası SOİ' (*ex-post ROM*) adlı özel bir yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemle gerçek etki (son faydalanıcılara yönelik, uzun dönemli çıktılar) ve sürdürülebilirlik hakkında bilgi sağlamak mümkündür. Toplanan veriler, yeni projelerin tasarımını besleyecek iyi uygulamaların geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

6.5.3. Bölgesel Programlar

Bölgesel Programlar kapsamında, aynı bölgede tanımlanmış birkaç proje ortak bir dizi hedef ve ortak bir strateji altında bir araya getirilir. Bu programların etkililik, verimlilik ve etki yönlerinden değerlendirilmesi, ayrıca bölgeye özel karakterlerinin yakalanabilmesi için özel bir sonuç odaklı izleme yöntemi geliştirilmiştir.

Bu yöntem, “program genel hedefi” ve “proje amacı” düzeyinde müdahale mantığının kullanılmasıyla Bölgesel Programlar’ın tiplendirilmesine dayanır. SOİ kapsamında 3 tip Bölgesel Program tanımlamıştır:

- **Bölgeye Özel Bölgesel Programlar:** Genel hedef ve proje amacı, yalnızca bölgeye özeldir. Ulusal uygulama bileşenleri olabilir ya da olmayabilir.
- **Karma Bölgesel Programlar:** Genel hedef ve proje amacı bölgesel ve ulusaldır.
- **Görünüşte Bölgesel Programlar:** Finansman bölgesel olarak sağlanır ancak program tasarımı bölgesel boyutta değildir.

Sonuç Odaklı İzleme, Bölgesel Programlar’ın tipleri, sayıları ve ulusal bileşenlerinin coğrafi dağılımına bağlı olarak tüm bileşenleri kapsayabilir ya da bir örneklem oluşturulur.

Uzmanlar, izleme kapsamında değerlendirilen tüm ulusal bileşenler için İzleme Raporları (Bileşen Raporları) ve Bölgesel Programı bir bütün olarak analiz eden konsolide/yatay bir İzleme Raporu hazırlar.

6.5.4. Sektör Politikası Destek Programı

Sektör Politikası Destek Programı yöntemi ile dağıtılan yardım, Avrupa Komisyonu’nun ortak ülkelerle, diğer bağışçılarla ve paydaşlarla birlikte çalışmak amacıyla sektör yaklaşımını desteklemesine bağlı olarak son yıllarda giderek önem kazanmıştır. Bu yaklaşım, partner devletlerin kalkınma politikası ve finansmanını, proje yaklaşımına kıyasla daha iyi sahiplenmelerini sağlamıştır. Bu yöntemden beklenen nihai sonuç (*outcome*); iç ve dış kaynakların paylaşımı ve harcamalar ile beklenen sonuçlar (*results*) arasında daha iyi uyum sağlanmasıdır.

Söz konusu yöntemle dağıtılan yardımlarda, performans ölçümü için özel bir metodoloji geliştirilmiştir. Yöntem, Sektör Politikası Destek Programı'nın ilgili Sektör Programı'na olan katkısına odaklanmıştır. Sektör Programı'nın Sonuç Odaklı İzlenmesi, partner ülkenin sorumluluğu altındadır. SOİ uzmanı, Sektör Politikası Destek Programı ve ilgili Sektör Programı hakkında mevcut bilginin özetlenmesi, analizi ve değerlendirmesine ağırlık vermektedir.

6.6. Proje Döngüsünde Sonuç Odaklı İzleme

Bir projenin yaşam döngüsünde, 5 aşama tanımlanmaktadır:

- Programlama,
- Tanımlama,
- Formülasyon,
- Uygulama ve Değerlendirme,
- Denetim.

Her bir aşama için farklı yönetsel faaliyetler tanımlanmıştır. Proje Döngü Yönetimi, hem projelere hem de Bölgesel Programlar'a uygulanır.

Proje Döngü Yönetimi ile;

- Projelerin Avrupa Birliği ve kalkınma ortaklarının kapsayıcı politika hedeflerinin desteklenmesi,
- Projelerin, onaylanmış stratejiler ve hedef grupların/faydalanıcıların gerçek sorunları ile ilgili olması,
- Projelerin uygulanabilir olması, çalışma ortamından kaynaklanan kısıtlamalar ve uygulayıcı kurumların yeterlilikleri dahilinde, hedeflerin gerçekçi biçimde gerçekleştirilmesi,
- Projeler ile yaratılan faydanın sürdürülebilirliği olasılığı,

temin edilir.

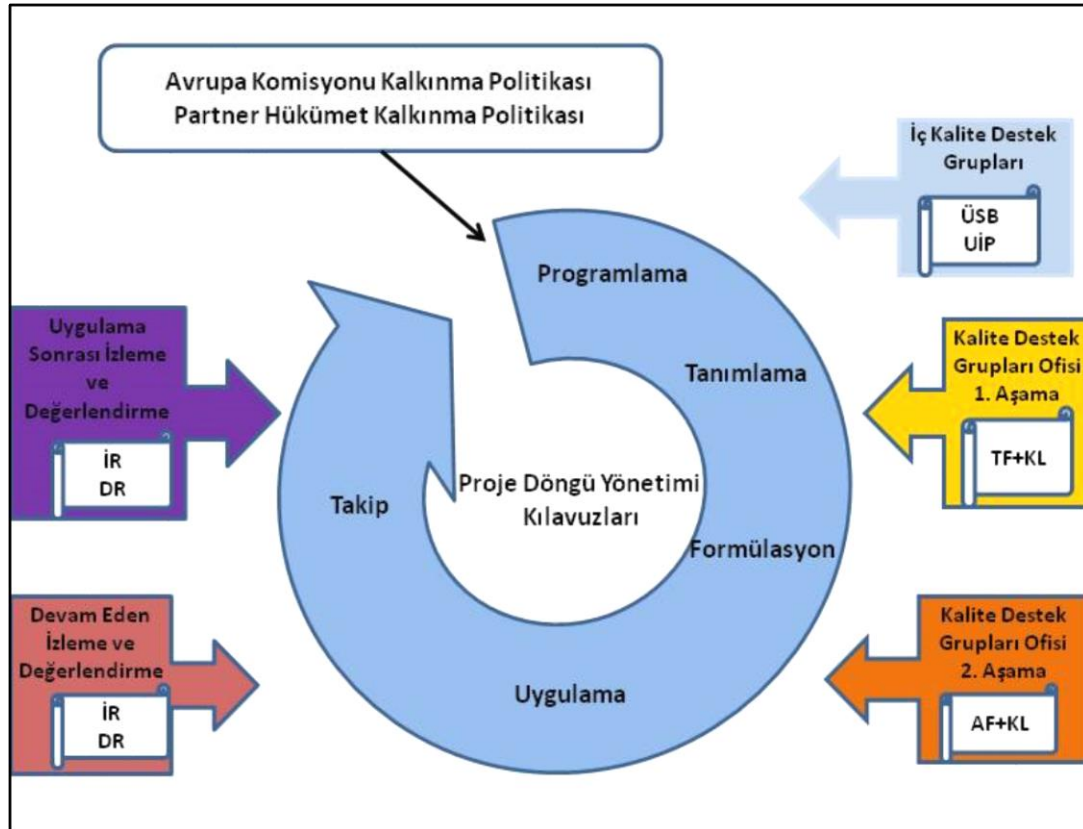
Proje Döngü Yönetimi bu amaçların gerçekleştirilmesi için;

- Kilit paydaşların aktif katılımını gerektirir ve yerel sahipliği desteklemeyi amaçlar,

- Paydaşlar, problemler, hedefler ve stratejiler ile ilgili olanlar dahil olmak üzere, bir dizi kilit değerlendirmeyi/analizi desteklemek için, diğer araçlarla birlikte, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımını kullanır,
- Proje döngüsünün her aşamasına kilit kalite değerlendirme kriterlerini dahil eder,
- Bilinçli karar alınmasını desteklemek için her aşamada iyi kalitede kilit belge(ler) üretilmesini (ortak olarak/herkes tarafından anlaşılabilir kavramlar ve tanımlar ile), gerektirmektedir.

İzleme, proje döngüsünün 5. aşamasına dahildir. İzleme, bir proje ya da programda performansın “anlık görüntüsü”nün alınmasına ve düzenli olarak yeniden incelemelere tabi tutulmasına dayanır. İzleme ile yönetici ve uygulayıcılara geri bildirim sağlanarak, gerekli durumlarda hızlı şekilde değişiklik yapılmasına imkân verilir. Bunun yanında izleme, veri sağlayarak ve ‘Alınan Dersler’i belirleyerek proje döngüsünün programlama aşamasını besler.

Şekil 6. EuropeAid İşbirliği Ofisi Proje Döngüsü



• ÜSB: Ülke Strateji Belgesi	• AF+KL: Aksiyon Fişi+Kontrol Listesi
• UIP: Ulusal İndikatif Programlar	• İR: İzleme Raporu
• TF+KL: Tanımlama Fişi+Kontrol Listesi	• DR: Değerlendirme Raporu

Kaynak: Avrupa Komisyonu EuropeAid İşbirliği Ofisi, Sonuç Odaklı İzleme Kılavuzu, 2012

6.7. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, iyi anlaşılıp akıllıca uygulandığında çok etkili, analitik ve yönetsel bir araçtır. Hedeflerin, araçların ve paydaşların “yapılandırılmış” bir yöntemle değerlendirilmelerini sağlar.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı; girdi, faaliyet ve hedeflerin hiyerarşisi, iç ve dış faktörlere ilişkin indikatörler ve riskler ile varsayımları içeren Mantıksal Çerçeve Matrisi’nin sentezlenmesiyle oluşturulmuştur.

“Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı” ve “Mantıksal Çerçeve”, deneyimin ve profesyonel değerlendirmenin yerini tutamaz; Ekonomik ve Mali Analiz, Çevresel Etki Değerlendirmesi gibi diğer özel araçların uygulanması ve paydaşların etkili katılımını destekleyen çalışma teknikleriyle tamamlanması gerekmektedir.

Avrupa Birliği, 1993 yılından itibaren “Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı” nı Proje Döngü Yönetimi Sistemi’nin bir parçası haline getirmiştir. Bu nedenle, Avrupa Birliği projelerinin tasarlanması ve teslim edilmesinde görev alan tüm personelin Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı prensiplerine ilişkin bilgi sahibi olması gereklidir.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı’na ait analitik araçlar kullanılırken katılımcılığa önem verilmesi, yaklaşımın kendisi kadar önemlidir. Özellikle kalkınma projelerinde, uygulama ortakları tarafından proje fikrinin sahiplenilmesi, projenin başarısı ve elde edilen faydaların sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, projenin planlama ve uygulama süreçlerini çevreleyen katı bir yapı olarak düşünülmemelidir. Bunun yerine, ilgili tüm proje paydaşlarını kapsayarak, hedefler ve faaliyetler hakkında düşünülmesini ve tartışılmasını teşvik eden, bunun yanında yönlendiren bir süreç olarak görülmelidir. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, ağırlıklı olarak dış koşullara, risklere ve girdiler ile sonuçlar arasındaki şartlılığa dayanmaktadır. Uygulama esnasında, gelişebilecek beklenmeyen koşullara uyum sağlanmasına izin verecek şekilde hazırlanmalıdır.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının temel unsuru, “Proje ile başlangıçta belirlenen problemin çözümüne nasıl katkı sağlaması bekleniyor?” sorusu hakkında düşünmeyi teşvik eden “**Hedefler Hiyerarşisi**”dir.^{53*}

⁵³ *Hedefler hiyerarşisinin terminolojisi, farklı yardım ajansları, bağışçılar ve uygulayıcılar arasında çeşitlilik göstermektedir ve bu durum, karışıklık yaratmaktadır. Özellikle, sık sık “Sonuçlar-Results” altına dahil edilen “Çıktılar-Outputs” ve “Sonuçlar-Outcomes” arasındaki farkın akılda tutulması önemlidir.

- **Girdiler/Araçlar (*Input/Means*):** Kullanılan kaynaklar, ör. Satın alınan aşılar,
- **Faaliyetler (*Activities*) :** Girdileri çıktılara dönüştürmek için yapılması gerekenler, ör. Mobil aşılama kliniklerinin kurulması;
- **Çıktı (*Output*) :** Üretilen mal ve hizmetler, ör. Aşılanan çocuklar.^{54*}
- **Sonuç (*Outcome*):** Bir projenin hedefleriyle ilgili olarak oluşturulmuş ara sonuçlar, ör. Kızamık hastalığına yakalanan çocuk sayısında azalma.
- **Amaç (*Purpose*):** Bir proje ya da programın özel hedefi, ör. Çocuk sağlığının iyileştirilmesi.
- **Genel Hedef (*Overall Objective*):** Bir proje ile doğrudan ya da dolaylı, istenerek ya da istenmeden oluşturulan uzun dönemli sonuçlar ya da değişiklikler, Ör. Bölgede bebek ölüm oranının azaltılması.

İndikatörler, hedefler doğrultusunda kaydedilen ilerlemenin ölçülmesi için kullanılmaktadır. Nitel ya da nicel yolla performansın izlenip değerlendirilmesi için nelerin ölçülmesi gerektiğini belirtirler. Yalnızca objektif olarak doğrulandıklarında kullanılabilir oldukları için - bir başka deyişle öznel, tarafsız esaslara ve usullere dayanmayan, keyfi değerlendirme ve kararları önlemek için - AB terminolojisinde “Objektif Olarak Doğrulanabilir İndikatörler (OVI’s)” olarak adlandırılırlar.

Performans ölçümü için, indikatörlerin “**referans değer**” (*baseline*) ve “**hedefler**”e (*targets*) sahip olmaları gerekmektedir. “Referans değer performansı”, operasyonun uygulanmasından bir önceki performans seviyesidir; “hedef performansı” ise, uygulama sürecinde, uygulama sonunda ya da sürdürülebilirliğin ölçülmesi amacıyla donör finansmanının sona ermesinden sonraki belirli bir zamanda, belirli bir noktadaki performansın ölçülmesiyle belirlenir.

Mantıksal Çerçeve’nin üçüncü unsuru, riskler ve varsayımların, bir başka deyişle çıktılar ve nihai sonuçlar (*outcomes*) ile bunların proje amacı ve genel hedefe olan katkılarını etkileyebilecek dış faktörlerin analizidir. Varsayımlar, projenin beklendiği gibi yürütülmesi için değişmemesi gereken koşulları belirtir. Riskler, uygulayıcıların kontrolü dışında olan ve istenen hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek faktörlerdir.

Analitik bir süreç olan “Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı”, paydaş analizi, problem analizi, hedeflerin belirlenmesi ve stratejinin seçilmesi aşamalarını içerir. “Mantıksal Çerçeve Matriksi” ise, bu sürecin bir ürünüdür ve “girdiler”, “faaliyetler”, “çıktılar”,

⁵⁴ *AB’nin Mantıksal Çerçeve yapısında “aşılana çocuklar”, “sonuçlara” (*results*) karşılık gelmektedir.

“öngörülen nihai sonuçlar ve etki”, “varsayım ve riskler” ve “Objektif Olarak Doğrulanabilir İndikatörler” arasındaki hiyerarşiyi gösterir. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile Mantıksal Çerçeve Matriksi arasındaki farkın ayırt edilmesi önemlidir.

Tablo 7. Mantıksal Çerçeve ile İndikatörler Arasındaki Bağlantı⁵⁵

Mantıksal Çerçeve - Terminoloji	İndikatörler-Terminoloji
Genel Hedef (<i>Overall objective</i>) →	Etki indikatörleri (<i>Impact indicators</i>)
Amaç (<i>Purpose</i>) →	Sonuç indikatörleri (<i>Outcome indicators</i>)
Sonuçlar (<i>Result</i>) →	Çıktı indikatörleri (<i>Output indicators</i>)

Kaynak: EuropeAid, Aid Delivery Methods, Project Cycle Management Guidelines, 2004

6.8. Proje Performansı ve Kalitesinin Belirlenmesinde SOİ Terminolojisi

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı’ndaki Hedefler Hiyerarşisi, proje performansı izlenirken Sonuç Odaklı İzleme terminolojisine karşılık gelmektedir.

İlgililik, projenin faydalanıcıların fiili bir problemine ne kadar iyi işaret ettiği ve AB kalkınma politikalarının stratejik hedefleri ile ne derece uyduğunu tanımlamaktadır.

Verimlilik, girdilerin çıktı ve sonuçlara (*outcomes*) ne derece dönüştürüldüğüne karşılık gelmektedir.

Etkililik, proje çıktılarının ne ölçüde faydalı olduğunu ve proje amacına ne kadar katkı sağladığını ölçmektedir.

Etki, projenin ne kadar ve ne ölçüde problemin çözümü ile genel hedefe ulaşılmasına katkı sağladığını tanımlar. Gerçek etki, yalnızca proje bitiminden sonra ölçülebilir. SOİ, yine de devam etmekte olan projeler için etki beklentilerini dikkatle inceler. (Ör. Projenin Genel Hedef’e olası katkısı.)

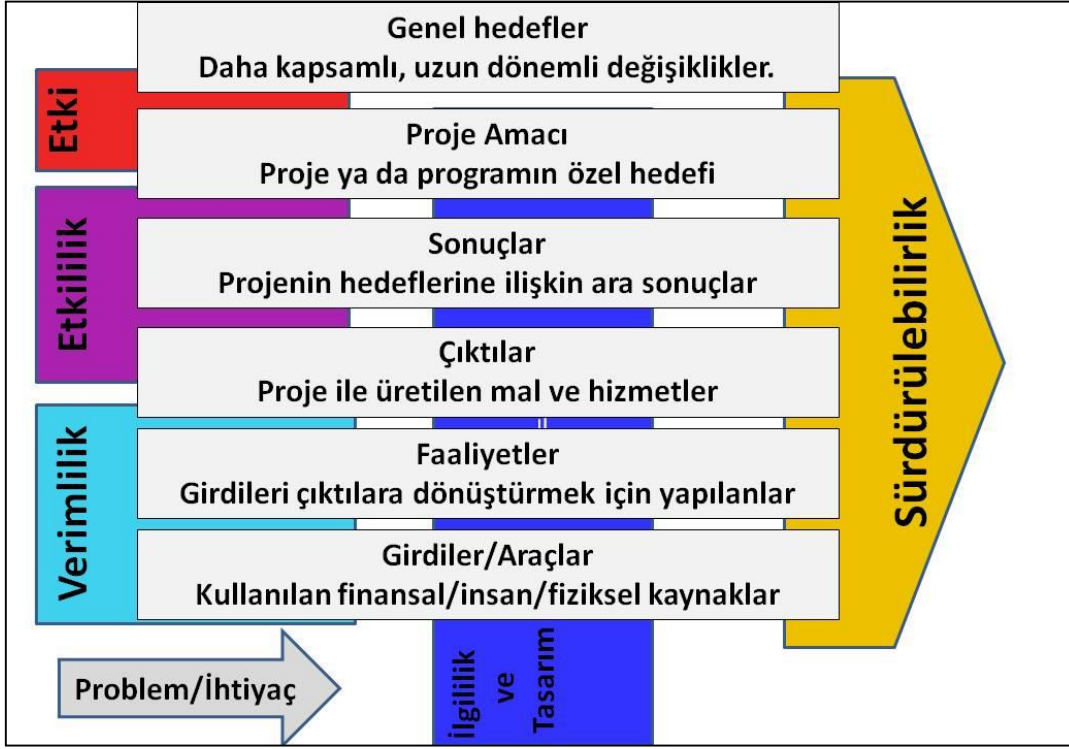
Sürdürülebilirlik, izlemeye zaman boyutu katar. Dış yardım bitirildikten sonra, proje ile yaratılan faydaların devam etme olasılığını ölçer.

Hedefler Hiyerarşisi ile Sonuç Odaklı İzleme kriterleri arasındaki ilişki, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

⁵⁵ European Commission, “Aid Delivery Methods”, Project Cycle Management Guidelines, Volume 1, 2004

https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf

Şekil 7. Hedefler Hiyerarşisi ve Değerlendirme Kriterleri



Kaynak: Avrupa Komisyonu EuropeAid İşbirliği Ofisi, Sonuç Odaklı İzleme Kılavuzu, 2012

6.9. Kalite Güvence Döngüsü

Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü, kalkınma yardımı operasyonlarının kalitesini garanti altına alabilmek için, Proje Döngü Yönetimi'nde tanımlanan proje yaşam döngüsünün her bir aşamasında farklı kalite güvence mekanizmaları uygulamaktadır.

Kalite Destek Grupları Ofisi, dış operasyonlarda tanımlama ve formülasyon aşamalarının tasarımını iyileştirmek için kurulmuştur. Daha önce uygulanan operasyonlardan elde edilen "en iyi uygulamaların" değerlendirilmesiyle kurum içinde uzmanlaşılması esasına dayanmaktadır.

Kalite Destek Grupları Ofisi'nin amacı, Avrupa Birliği operasyonlarının tasarımına yönelik geri bildirim ve rehberlik sağlayarak **hazırlık aşaması** süresince destek sağlamaktır. Bu yapının odaklandığı öncelikli alanlar:

- Hem Delegasyonlar'da hem de Genel Merkez'de, yüksek kalitenin tanımlanması ve formüle edilmesi için Görev Yöneticisi'nin desteklenmesi,

- Tasarımın kalitesi hakkında sistematik değerlendirmeler yapılması,
- Dış eylemlerin kalitesini garanti altına almak için gereken iyileştirmelerin tanımlanması,
- Sonuçlar ile tavsiyelerin raporlanması ve dağıtımının temin edilmesi, iyi uygulamaların transfer edilmesi ve kendilerine sunulan operasyonların analizine dayalı istatistiklerin sağlanması.

Kalite Destek Grupları Ofisi, tasarım sürecinin sonundaki iki aşamada müdahale eder: “Tanımlama” ve “Formülasyon”.

Kalite Destek Grupları Ofisi, Tanımlama aşamasının sonunda Delegasyon ya da Merkez İşlem Birimi tarafından hazırlanan bir “Tanımlama Fişi” ile ana hatları belirlenmiş müdahale önerisini gözden geçirir. Tanımlama fişi, AB Kalkınma Yardımı gerektiren problemi ve önerilen müdahalenin bu probleme yanıtını ana hatlarıyla belirtir. Ortak Ülke politikaları, alınan dersler ve donör koordinasyonu da dahil olmak üzere önerilen müdahale mantığının bir özetini, sektör durumunu, öncül nitelikte bir Mantıksal Çerçeve Matriksi’ni ve çapraz konulara ilişkin bilgileri içerir. Tanımlama fişleri, her bir uygulama modalitesi (Bağımsız, Sektör Politikası Destek Programı ya da Genel Bütçe Desteği) için ayrı hazırlanan bir kontrol listesi kullanılarak “ilgililik ve müdahale mantığı”, “potansiyel etki ve sürdürülebilirlik” yönlerinden tutarlı şekilde incelenir.

Kalite Destek Grupları Ofisi, formülasyon aşamasının sonunda yeniden müdahale ederek “Aksiyon Fişi” ne dayalı müdahale önerisini ve Delegasyon ya da merkezi operasyonel birim tarafından sunulan taslak “Teknik ve İdari Hükümler”i (TAPs) gözden geçirir. Formülasyon aşamasının gözden geçirilmesi, aynı zamanda tanımlama aşamasının sonunda verdikleri tavsiyelerin formülasyon aşamasında dikkate alınıp alınmadığının değerlendirilmesini de sağlar.

Kalite Destek Grupları Ofisi’nin koordinasyon işlevi, Uluslararası İşbirliği ve Kalkınma Genel Müdürlüğü bünyesinde Sonuç Odaklı İzleme’yi koordine eden birimin sorumluluğundadır. SOİ, Kalite Destek Grupları Ofisi tavsiyelerinin uygulanıp uygulanmadığını kontrol eder. Kalite Destek Grupları Ofisi’nin hazırladığı belgeler, proje uygulamasında potansiyel problemlere yol açabilecek konulara dikkat çeker. Dağıtım Sistemlerinin Kalitesi Birimi, Kalite Güvence Döngüsü’nün farklı basamaklarında, daha ileri seviyede bütünleşme ve uyumun sağlanması için çalışmaktadır.

7. TÜRKİYE’DE SONUÇ ODAKLI İZLEME SİSTEMİ’NİN KURULMASI PROJESİ

7.1. Türkiye’de Sonuç Odaklı İzleme Sistemi

Türkiye’de Sonuç Odaklı İzleme Sistemi, 2011 yılında, Katılım Öncesi Yardım Aracı I. Bileşeni altında, Sonuç Odaklı İzleme için bir Teknik Yardım (TA) sözleşmesi ile başlatılmıştır. Projenin birincil faydalanıcısı, Avrupa Birliği Bakanlığı’dır. Sözleşme Makamı olan Merkezi Finans ve İhale Birimi, aynı zamanda projenin eş-faydalanıcısıdır. SOİ sözleşmesi, Türkiye’de Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi’nin (DIS) Genişletilmiş Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi (E-DIS) yönünde gelişmesine hız kazandırmıştır.

“Türkiye’de Sonuç Odaklı İzleme Sisteminin Kurulması için Teknik Yardım Projesi”nin genel hedefi, projeler ve programlar hakkında sahadan sonuç-odaklı bilgi toplanması, gelişmelerin rapor edilmesi; mümkün olduğunda, uygulamayla ilgili bağımsız, zamanında elde edilmiş, hedefe yönelik bilgilerin kullanılması ve bu yolla dış işbirliği faaliyetlerinde kalitenin iyileştirilmesi olarak belirlenmiştir.

Projenin amacı, Türk makamlarına ve özellikle AB tarafından finanse edilen projelerin (IPA I. Bileşen) izlenmesinde SOİ yaklaşımını kullanan ABB ve MFİB’ye destek sağlanmasıdır.

Projenin bileşenleri:

- Farkındalık yaratma, tanıtım ve bilgilendirme,
- IPA I altındaki tüm projelere yönelik izlemelerin icrası,
- SOİ metodunun ve prosedürlerinin Türkiye özelinde uyarlanması,
- ABB izleme personelinin ve diğer paydaşların eğitimi,
- ROMIS (Sonuç Odaklı İzleme Bilgi Sistemi) kurulması, şeklindedir.⁵⁶

⁵⁶ EROĞLU, Harun, “**Sonuç Odaklı İzleme Sistemi (Result Oriented Monitoring-ROM)**”, AB Bakanlığı, 2014, GTHB AB Projeleri eğitimi sunumu.

2011-13 yılları arasında yürütülen proje ile, mali işbirliğinin izleme sürecine sonuç odaklı izleme metodolojisi entegre edilmiştir.

Proje ile toplam 98 proje, SOİ ile en az bir kere izlenmiş ve 288 ayrı rapor düzenlenmiştir. Bu izleme çalışmalarına AB Bakanlığı uzmanlarının da katılmasıyla, izleme metodolojisinin uygulanması konusunda kapasite oluşturulması sağlanmıştır. Bunun yanında, Sonuç Odaklı İzleme Veritabanı (ROMIS-TR) kurulmuştur.

Projenin 3.7 mil € bedelli birinci fazının uygulama süresi 2011 yılının aralık ayında sona ermiş, 2014 yılında ise ikinci fazı başlatılmıştır. MFİB'nin sözleşme makamı olduğu proje, Türkiye Cumhuriyeti hükümeti ile Avrupa Komisyonu arasında imzalanan 2010 yılı Finansman Anlaşması kapsamında desteklenmekte olup 2,2 milyon € bedelli bir hizmet sözleşmesi imzalanmıştır.

Projenin ikinci aşamasında, IPA altında imzalanan, 2007 yılı programlaması ve daha sonrasına ait yaklaşık 100 AB destekli projenin Sonuç Odaklı İzlemesi yapılacaktır. Birinci aşamanın devamı niteliğindeki proje ile, AB Bakanlığında kurulan kapasitenin geliştirilmesi ve uygulamasının desteklenmesi hedeflenmektedir. Bu hedefe yönelik çalışmalar, 4 kilit uzman, kilit olmayan uzmanlar ve AB Bakanlığı Uzmanları ile gerçekleştirilecektir.

Buna ek olarak, AB Bakanlığı, Merkezi Finans ve İhale Birimi ve Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu tarafından, IPA II Uygulama Otoriteleri ile yararlanıcı kurumlara yönelik bilgilendirme eğitimleri, sektörel izleme alt komite toplantılarında bilgilendirme faaliyetleri ve yurtdışı çalışma ziyaretleri gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.⁵⁷

Kapasite geliştirme faaliyetlerinin yanı sıra, ROMIS veri tabanının güncellenmesine yönelik faaliyetler de proje kapsamında yer almaktadır.

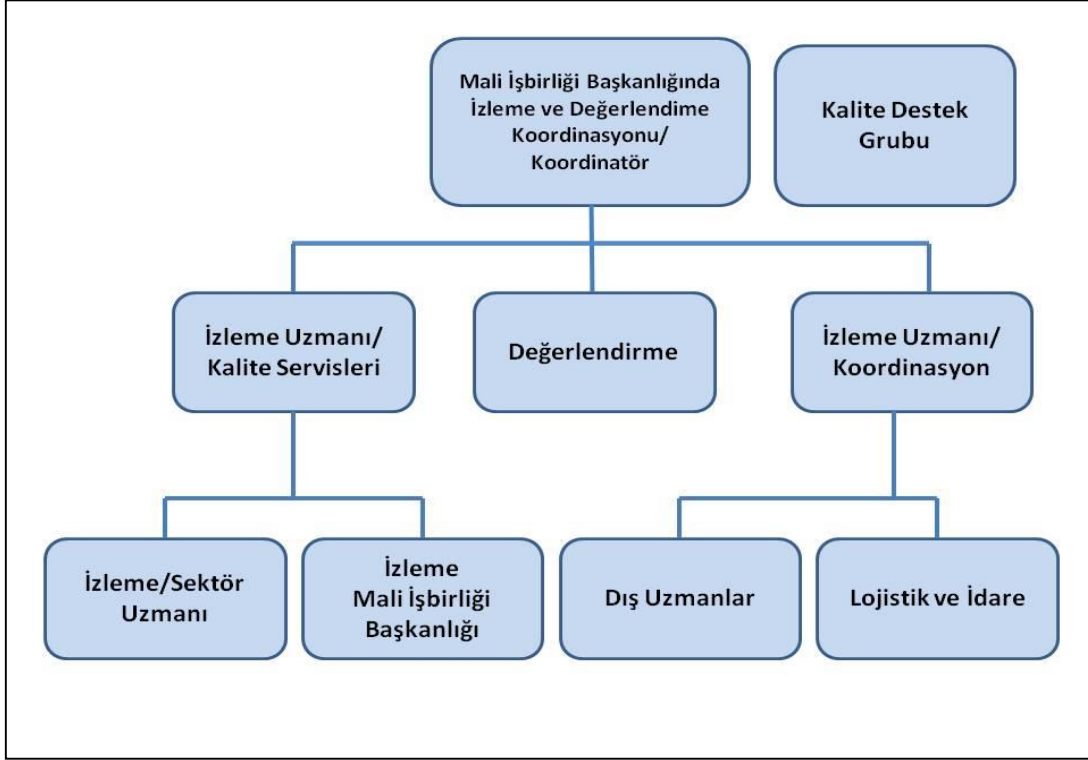
Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nde paydaşlarla yapılan görüşmeler önemli bir unsurdur. İzleme sonucunda hazırlanan raporların paydaşlara ulaştırılması ve geri bildirim alınması, sisteme ilişkin farkındalık artışı sağlayacak ve bu şekilde paydaş katılımı güçlendirilmiş olacaktır.

⁵⁷ "Türkiye'de Sonuç Odaklı İzleme Sisteminin Kurulması Projesi-II. Aşama" açılış toplantısı.

7.1.1. Avrupa Birliği Bakanlığı SOİ Koordinatörü

Avrupa Birliği Bakanlığı Mali İşbirliği Başkanlığı, Sonuç Odaklı İzleme hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur.

Şekil 8. ABB Mali İşbirliği Başkanlığının İşlevsel Yapısı⁵⁸



Kaynak: Türkiye’de Sonuç Odaklı İzleme Sistemi’nin kurulması Projesi -Türkiye’de İzlemeler için SOİ Kılavuzu.

SOİ Koordinatörü’nün temel görevleri;

- Yıllık İş Planı’nın ve izleme için uygun nitelikte projelerin koordinasyonu,
- SOİ hizmetinin günlük olarak faaliyet göstermesi,
- Uygulamaya ilişkin konularda karar alma,
- Orta-dönem gözden geçirmeler ve değerlendirmeler için izleme misyonu planlamalarının kontrolü,
- Misyon ve tüm paydaşlarla kurulacak iletişim planlamalarının onaylanması,
- SOİ’ye katılan taraflar arasında arabuluculuk, olarak belirlenmiştir.

⁵⁸ “Technical Assistance for Result Oriented Monitoring – Turkey, ROM Handbook for Monitors in Turkey”, http://www.abgs.gov.tr/files/mali_isbirligi_baskanligi/ROM/12_07_04_romhandbook_3rdversion.pdf

7.1.2. İzleme Uzmanları

Sonuç Odaklı İzleme Uzmanları, Mali İşbirliği Başkanlığındaki SOİ Koordinatörü altında çalışan bağımsız uzmanlardır. İzleme misyonunun sonunda düzenlenen bilgilendirme toplantısında, proje paydaşları izleme uzmanı tarafından yapılan hatalara işaret edebilir. Ancak, yaptığı bağımsız değerlendirme Avrupa Birliği Bakanlığı için değerli bir girdi olduğu için, yorum yapma yetkisi izleme uzmanına bırakılmıştır.

Bir izleme misyonunda genellikle, izleme uzmanı ve eş-izleme uzmanından oluşan iki kişilik bir ekip çalışır. Belirli durumlarda, izleme misyonunun tamamlanması için, SOİ Koordinatörü ve Mali İşbirliği Başkanlığı dış izleme uzmanları istihdam edebilir.

Tablo 8. İzleme Uzmanlarının Profili

İzleme Uzmanlarının Profili	
Teknik Beceriler:	Çevreye Uyum Becerileri:
İzleme ve/veya değerlendirme deneyimi	Kültürler arası duyarlılık sahibi
İzleme/değerlendirme metodoloji ve teknikleri konusunda bilgi sahibi	İyi iletişim ve mülakat becerilerine sahip
Uygun akademik derece	Takım oyuncusu
SOİ Teknik Yardım Projesinde kazanılan, yeterli Sonuç Odaklı İzleme deneyimi (yıl)	Kendi kendine iş yapabilen, çabuk öğrenen
Türkiye’de uygulanan kalkınma/işbirliği programları hakkında bilgi düzeyi ve AB mali kaynaklı proje ve programlar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi	Analitik becerilere sahip
Türkiye’de uygulanan AB Projelerine ilişkin sektörel uzmanlık sahibi	Strese dayanıklı, gerginlik durumlarına toleranslı
Çok iyi derecede İngilizce	Tarafsız ve objektif tutum sahibi
Proje Döngü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve yaklaşımı konularında bilgi sahibi	Bağlılık ve gizliliğin korunması kurallarına saygılı

Kaynak: Türkiye’de Sonuç Odaklı İzleme Sistemi’nin kurulması Projesi -Türkiye’de İzlemeler için SOİ Kılavuzu.

7.1.3. Seçilebilirlik Kriteri

Sonuç Odaklı İzlemeye alınacak projelerin seçimi, çeşitli kriterlere göre belirlenmektedir. Seçimler, IPA I Bileşeni altındaki projeler arasından yapılmıştır. Seçilme kriterleri operasyon bütçesininin büyüklüğüne ve izlemenin zamanlamasına göre belirlenmiştir. Ancak, belirli bir esneklik payı da bulunmaktadır.

Devam eden projelerde seçilebilirlik kriterleri;

- İzleme zamanında, en az 3 aydır yürütülmesi.
- Bütçesinin 1 milyon €'nun üzerinde olması.
- MFİB tarafından resmi olarak onaylanan proje listesine dahil olması.

Devam eden proje ve programların izleme misyonları yıl içinde zamanlanırken,

- Zamanlamanın 3 aylık seçilebilirlik kriterine uyması, (Ör. Fiili proje başlangıcından sonraki en erken 3 ay; SOİ ekipleri, değişiklik olasılığına karşı başlangıç/bitiş tarihlerini yeniden kontrol etmelidir.)
- İdeal olan, izleme ziyaretleri ile orta-dönem değerlendirmeler arasında en az 3 aylık bir boşluk bırakılması,
- Yeniden izleme yapılacaksa, ilk izleme ziyaretinden 6-12 ay sonra yapılacak şekilde planlanması gerekmektedir.

7.1.4. Sonuç Odaklı İzleme Misyonları

Proje portföyünün tanımlanmasını ve izleme ya da yeniden izleme için projelerin seçilmesini takiben, Sonuç Odaklı İzleme misyonunun planlama süreci başlar. Saha ziyaretlerinden 2-6 hafta öncesi, misyon planlaması için uygundur. Bu aşamada birincil sorumluluk Avrupa Birliği Bakanlığı Mali İşbirliği Başkanlığına ait olup, Başkanlık izleme uzmanlarının mevcut tüm kılavuzlara, şablonlara, talimatlara ve metodolojilere hakim olduklarını temin etmelidir. Daha az deneyimli izleme uzmanlarının misyon boyunca özel olarak yönlendirilmeleri gerekebilmektedir.

Bir sonraki aşamada, izleme uzmanları tüm proje paydaşlarının katılımıyla bir **brifing** düzenler. Brifing toplantılarında, paydaşlar izleme ekibi ile en son proje bilgilerini

paylaşır ve olası sorunlara ilişkin sorularını dile getirirler. Bu nedenle, brifinglerin misyonun erken bir aşamasında düzenlenmesi tavsiye edilir.

Saha ziyaretleri, 3 gün içinde tamamlanmaktadır. Paydaşlarla gerçekleştirilen **mülakatlar** da bu aşamaya dahildir. Söz konusu paydaşlar, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu Proje/ Sektör Yöneticisi, MFİB Sözleşme Yöneticisi (Eşleştirme/ Teknik Yardım/ Tedarik), Faydalanıcı Kurum Yöneticileri, Kıdemli Program Görevlileri ve projede doğrudan çalışan uzmanlar, Ekip Lideri/ Yerleşik Eşleştirme Danışmanı ve hedef grupların temsilcilerinden oluşmaktadır.

İzleme uzmanı, sahadaki gözlemlerine ve mülakatlarda aldığı cevaplara dayanarak kendi notlarını oluşturur. Bu notlar, daha sonra İzleme Raporu ve Arka Plan Sonuç Belgesi'nin hazırlanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, İzleme Raporu ve Arka Plan Sonuç Belgesi'ndeki verilerin sorgulanması durumunda, izleme uzmanı bu notlara dayanarak bulgularını gerekçelendirecektir.

Daha sonra, izleme uzmanı SOİ raporlarını oluşturur. SOİ raporlarının kalite kontrolü gerçekleştirildikten sonra ilgili paydaşlara dağıtılır.

İzleme Raporları'nda verilen tavsiyelerin takibi (*follow-up*), izlemenin önemli bir aşamasıdır. İzleme Raporu belirtilen sorunların zamanla çözümlendiğini gösteriyorsa, bu bir başarı olarak kabul edilir ve proje performansının geliştirilebileceğini gösterir. İzleme Raporları'nda yer alan tavsiyelerin kim tarafından ve ne zaman uygulanacağını açık ve kesin bir şekilde belirtilmesi fayda sağlayacaktır.

Tablo 9. Sonuç Odaklı İzleme Döngüsü Tablosu⁵⁹

	SOİ Basamağı	Kim Tarafından Yapılır	Kullanılan Belgeler	Üretilen Belgeler
1	Portföyün tanımlanması	Mali İşbirliği Başkanlığı ve MFİB SOİ ekibi	Proje fişleri, çalışma listeleri	Portföy listesi
2	İzlenecek projenin seçilmesi	Mali İşbirliği Başkanlığı ve MFİB SOİ ekibi	Portföy listesi	İş Planı
3	Misyon planlanması	Mali İşbirliği Başkanlığı SOİ ekibi	İş Planı	
4	Misyonun yürütülmesi	İzleme uzmanı ve eş-izleme uzmanı, Faydalanıcı	Politika, ülke, proje dokümanları	Proje Özeti ve taslak Arka Plan Sonuç Belgesi
5	İzleme Raporu'nun Hazırlanması	İzleme uzmanı ve eş-izleme uzmanı	Kişisel notlar, proje dokümanları	İzleme Raporu, Arka Plan Sonuç Raporu, Proje Özeti
6	İzleme Raporu'nun kalite kontrolü ve ROMIS'in çözümlenmesi	AB Bakanlığı Kalite Kontrol Birimi	İzleme Raporu, Arka Plan Sonuç Raporu, Proje Özeti	
7	SOİ raporunun teslim edilmesi	Mali İşbirliği Başkanlığı, SOİ Koordinatörü	İzleme Raporu, Arka Plan Sonuç Raporu, Proje Özeti	
8	Tavsiyelerin takibi, İzleme Raporu geri bildirimleri	Mali İşbirliği Başkanlığı SOİ ekibi	İzleme Raporu, Arka Plan Sonuç Raporu, Proje Özeti	

Kaynak: Türkiye'de Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin kurulması Projesi - Türkiye'de İzlemeler için SOİ Kılavuzu.

“Türkiye’de Sonuç Odaklı İzleme Sisteminin Kurulması için Teknik Yardım Projesi”nin birinci aşamasında, kamu kurumlarına ait projeler izlenmiştir. Bu kapsamda, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının faydalanıcısı olduğu projeler, ilgililik, etkililik, verimlilik, etki ve sürdürülebilirlik açısından izlenmiştir. Söz konusu projeler, sonraki bölümlerde incelenecektir.

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığında, 89 proje arasından 6 tanesinin Sonuç Odaklı İzlemesi yapılmıştır. Bu amaçla, 17 izleme misyonu yürütülerek raporları hazırlanmıştır.

Bunun dışında SOİ İzleme Uzmanları, tematik çalışmalar hazırlamakta ve Tarım ve Kırsal Kalkınma sektör performansının genel SOİ portföyü ile karşılaştırılması, izleme kriterlerinin (ilgililik, etkililik, verimlilik, etki ve sürdürülebilirlik) sektör içindeki

⁵⁹ “Technical Assistance for Result Oriented Monitoring – Turkey, ROM Handbook for Monitors in Turkey”,
http://www.abgs.gov.tr/files/mali_isbirligi_baskanligi/ROM/12_07_04_romhandbook_3rdversion.pdf

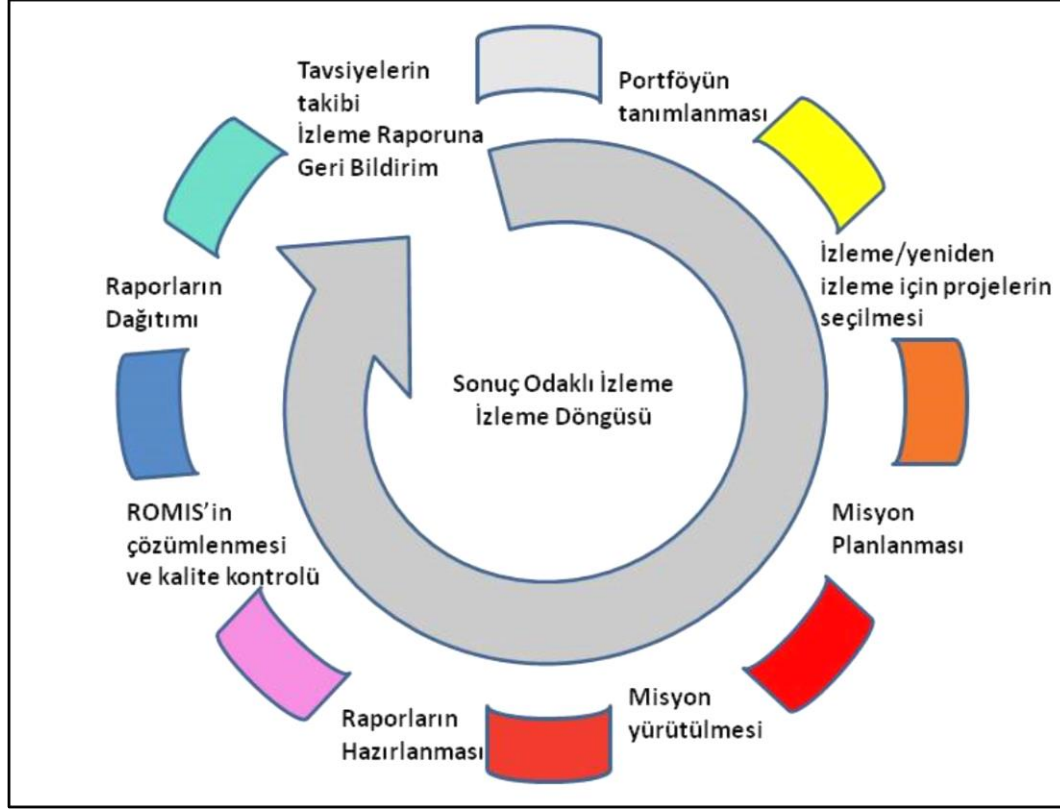
değerlendirmesi gibi sektöre yönelik çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca izleme raporlarından alınan “C” ve “D” puanları, ilgilenilmesi gereken sorunlu alanlar olarak belirlenmektedir ve hedefler hiyerarşisinin hangi aşamasında ağırlıklı oldukları incelenmektedir. Bu değerlendirmeler, Tarım ve Kırsal Kalkınma Sektörel İzleme Alt Komitesi Toplantısı’nda ilgili paydaşlara sunulmaktadır.

Söz konusu izleme sonuçları değerlendirildiğinde, SOİ Teknik Ekibi tarafından, sektör performansına ilişkin aşağıdaki sonuçlar alınmıştır:

- İddialı tasarımlar; zayıf müdahale mantığı; mevcut tasarıma paydaşların dahil edilmesinde yetersizlik; tanımlanmış sürdürülebilirlik stratejisinin olmaması, sorunlara sebep olmaktadır.
- Sorunlara ve tasarımdaki zayıflıklara karşın, çoğu proje planlanan faaliyetler yerine getirilmiştir.
- Bazı sonuçların elde edilmesi, uygulamadaki gecikmelerden dolayı mümkün olmamıştır; proje amaçlarına ulaşılması takip faaliyetlerine bırakılmıştır.
- Gelecekteki mevzuata ilişkin faaliyetlere dayanarak, etki beklentileri yüksektir. Faydalancı düzeyinde idari tedbirler alınması ve farkındalığın artırılması çabaları mevcuttur.
- Müdahaleler, merkezi ve yerel düzeylerde kurumsal ve insan kaynağına yönelik kapasitenin geliştirilmesine katkı sağlamıştır; politika seviyesinde yüksek ölçüde sahiplik mevcuttur.⁶⁰

⁶⁰ Tarım ve Kırsal Kalkınma Sektörel İzleme Alt Komitesi Toplantısı, SOİ Teknik Ekibi sunumu, 2013

Şekil 9. Sonuç Odaklı İzleme Döngüsü



Kaynak: Avrupa Komisyonu EuropeAid İşbirliği Ofisi, Sonuç Odaklı İzleme Kılavuzu, 2012

8. SONUÇ ODAKLI İZLEME SİSTEMİNİN GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞINDA UYGULANMASI

Çok sayıda Avrupa Birliği projesinin yürütücüsü ve faydalanıcısı olan Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığında, projelerin hazırlanması ve uygulanması ile mali süreçler konularında belirli bir bilgi birikimi mevcuttur. Ancak Avrupa Birliği'nde proje izleme uygulamalarının “faaliyet odaklı” yaklaşımdan “sonuç odaklı” yaklaşıma yönelmesi, kurumsal kapasitenin bu yönde geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Bunun yanında, girdi ve araçların en verimli şekilde kullanılmasıyla, en yüksek fayda ve çıktıların elde edilmesi, sonuç odaklı yaklaşımın kuruma getireceği bir katma değer olarak değerlendirilebilir.

Daha geniş kapsamda bakılacak olursa, geleneksel yönetim anlayışları yerlerini sonuç odaklı bir yönetim anlayışına bırakmaya başlamıştır.⁶¹ Sonuç odaklı yönetim, süreçten çok sürecin sonunda elde edilen faydalara odaklanmaktadır ve hem yukarıdan aşağıya, hem aşağıdan yukarıya bir yaklaşım gerektirmektedir. Üst seviyelerden gelecek güçlü politik ve idari destek, sürecin meşruiyetini ve öncelikli olarak ele alınmasını sağlayarak gerçekleşmesini kesinleştirecektir. Ancak sonuç odaklı yönetim sistemi, özellikle orta yönetim seviyelerinin desteği olmaksızın, düşünce ve yönetimde gerçek bir değişim sağlamayan önemsiz bir idari çalışma olarak kalacaktır. Önceki deneyimlerde ülkeler, kültürel ortaklık ve sonuç odaklı felsefeye bağlılık yönünde değişim için çeşitli stratejiler uygulamışlardır. Sonuç odaklı düşünme ve sonuç odaklı yönetimde, yeterli kapasitenin ve izleme ve değerlendirme gibi belirli görevlerde uzmanlaşmış personelin eksikliği, önemli bir engel oluşturur. Bu durum, gelişmekte olan birçok ülkede gözlemlenmiştir.⁶²

Gelişen yeni yaklaşım doğrultusunda, kurumlarda “sonuç odaklı düşünme” becerisinin gelişmesi, “sonuç odaklı yönetim” anlayışının yerleşmesine katkı sağlayacaktır. İzleme, değerlendirme ile birlikte devletlerin ve kurumların istedikleri sonuçlara ulaşmasını

⁶¹ KARAGÖZ, Nalan, “İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Türkiye’de İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği”, Maliye Uzmanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara, 2010
<http://www.maliye.gov.tr>

⁶² PERRIN, Burt, “Moving from Outputs to Outcomes: Practical Advice from Governments Around the World” The World Bank and the IBM Center for The Business of Government, 2006
<http://siteresources.worldbank.org/CDFINTRANET/Resources/PerrinReport.pdf>

geliştirmek için kullanılabilir güçlü bir kamu idaresi mekanizmasını oluşturur. Devlet ve kurumlar finansa, insan kaynağına ve mali denetim sistemlerine olduğu kadar, iyi performans gösteren geri bildirim sistemlerine de gereksinim duymaktadırlar.⁶³

İzleme, ilgili bilgiyi stratejik kararlara bağlayan bir süreçtir. Proje/program yönetimi ya da kilit paydaşlar tarafından, performansın ve program kaynaklarının kullanımını değerlendirmek için kullanılır. Uygulama sürecinin genel olarak ve sürekli gözden geçirilmesini, projenin hedef ve sonuçlarına ulaşacak şekilde ilerleme gösterip göstermediğinin değerlendirilmesini sağlar.⁶⁴

Projenin sahadaki uygulayıcılarından alınan bilgi, izleme aracılığı ile Proje Yönetimi'ne iletilir. Proje İzleme Komitesi Kararları, Bakanlık düzeyinde politika oluşturulması ve izlenmesi için gerekli veriyi sağlar. Bu şekilde, ulusal politika ve planların hazırlanmasına katkı sağlanır. İzleme süreci ile, sahadaki detaylı bilgiden, karar alma süreçlerine katkı sağlayabilecek özet bilgiye dönüşen bir bilgi akışı gerçekleşir.⁶⁵

GTHB'de sonuç odaklı bir iç izleme sistemi kurulması, proje/programların daha iyi yönetimi, proje faaliyetlerinin değişen koşullara adapte edilmesi ve başarıya ulaşması için, sistematik ve eleştirel biçimde ilerlemeyi gözlemleyen bir araç olarak kullanılabilir.⁶⁶

Projelerin uygulama sürecine iç-izlemenin katılımıyla,

- Toplanan veri ve bilgilerin doğruluk oranı artar,
- Veri ve bilgi toplama maliyeti azalır,
- İzlemeye katılan uygulayıcılar projeye daha iyi odaklanır,
- Uygulama için gerekebilecek düzeltici eylemler daha çabuk gerçekleştirilir.

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığında Avrupa Birliği projeleri, Katılım Öncesi Yardım Aracı'nın Geçiş Dönemi Desteği ve Kurumsal Yapılanma Bileşeni altında yürütülmektedir. Bölüm 6'da da söz edildiği gibi, bu projelerden birkaçı, Avrupa Birliği

⁶³ KUSEK, Jody Zall; RIST, Ray C., “**Ten Steps to a Results- Based Monitoring and Evaluation System**”, The World Bank, Washington, D.C., <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/14926/296720PAPER0100steps.pdf?sequence=1>

⁶⁴ Monitoring and Evaluation Policy, Food Assistance Division, Office of Capacity Building and Development, United States Department of Agriculture, 2013, <http://www.fas.usda.gov/sites/default/files/2014-03/evalpol.pdf>

⁶⁵ “Proje İzleme: Neden gerekli?” Bölgesel Çevre Merkezi REC Türkiye web sitesi, http://www.rec.org.tr/dyn_files/32/1454-Proje-Izleme-Neden-Gerekli.pdf

⁶⁶ Results-based monitoring and evaluation for organizations working in agricultural development: A guide for practitioners, ILRI, IPMS Ethiopia, http://www.focusintl.com/RBM070-9291462454_content.pdf

Bakanlığı'nın faydalanıcısı olduğu "Türkiye'de Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin Kurulması için Teknik Yardım" projesi altında izlenmiştir. Bu projeler:

- Türk Balıkçılık Sisteminde Stok Değerlendirmenin Başlatılması Projesi (1 Misyon).
- Tarım ve Köyişleri Bakanlığında İstatistiksel Kapasitenin Güçlendirilmesi Projesi (4 Misyon).
- IPARD Çevre ve Kırsal Alan Projesi (2 Misyon).
- Pilot Çiftlik Muhasebe Veri Ağının Genişletilmesi ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması Projesi (3 Misyon).
- Bitki Pasaport Sistemi ve Operatörlerin Kayıt Altına Alınması (2 Misyon).
- Koyun ve Keçilerin Küpelenmesi ve Aşılması (4 Misyon), olarak sıralanabilir.

İzlenen projeler, tasarımın ilgililiği ve niteliği, uygulamanın verimliliği, etkililik, etki öngörülerini ve potansiyel sürdürülebilirlik yönlerinden incelenmiştir. İzleme sonuçları ve tavsiyeler paydaşlara sunulmuş, cevap belgeleri aracılığıyla yorumları istenmiştir. Raporlarda belirtilen sorunlu alanların "alınan dersler"e ve verilen tavsiyeler değerlendirilerek "düzeltici eylemler"e yapacağı katkılar açısından yorumlanması, izleme faaliyetinden fayda sağlanması açısından önemlidir.

GTHB'de Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin, IPA kapsamında proje hazırlayan ilgili hizmet birimlerimizin her birinden 2 personelin seçilmesiyle oluşturulacak bağımsız bir proje izleme ekibi oluşturulmasıyla başlatılması düşünülebilir. Bu hizmet birimleri, başlangıç olarak Gıda ve Kontrol Genel Müdürlüğü, Bitkisel Üretim Genel Müdürlüğü, Tarım Reformu Genel Müdürlüğü, Hayvancılık Genel Müdürlüğü, Balıkçılık ve Su Ürünleri Genel Müdürlüğü, Eğitim Yayın ve Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı ve Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü olarak tasarlanmıştır. Sistemin yerleşmesiyle birlikte GTHB bünyesindeki diğer birimlerin sisteme katılması ile, izlemenin bütünlüğü sağlanmış olacaktır.

İzleme için yetkilendirilmiş personelin öncelikle, yalnızca bağlı olduğu birimin yürüttüğü projelerden sorumlu olması düşünülmektedir. Farklı projelere ait izleme verilerinin toplanması görevi ABDGM'ye verilebilir. Bu şekilde, izleme verilerinin bir noktada toplanması ve sektörel anlamda değerlendirilmesi mümkün olacaktır. 2014-2020 yıllarını içine alan IPA II dönemi için geliştirilen sektörel yaklaşım doğrultusunda, "Sektör

Performansının İzlenmesi”⁶⁷ önem kazanmıştır. İzleme sonuçlarının, “alınan dersler”, “tavsiyeler” ve “düzeltici eylemler” başlıkları altında ara değerlendirme raporları halinde ilgili birimlere sunulması planlanmaktadır.

Hizmet birimlerinde izleme ile görevlendirilen personelin kendi Genel Müdürlüklerine ait projelerden sorumlu olması düşünülse de, dönem dönem bir araya gelerek çalışma toplantıları düzenlemeleri ve bu şekilde bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları önerilebilir. Bu çalışma grubu toplantılarında uygulaması devam eden tüm projelerin izleme verilerini değerlendirmeleri ile farklı ve birbirinden bağımsız projelerde görülebilecek ortak eksikliklerin belirlenmesi sağlanabilir. Bu toplantılar, örneğin planlama, programlama ve organizasyon gibi, kurumun genelinde yaşanan bir sorun ya da bilgi eksikliğine işaret edebilir. Söz konusu toplantılara ABDGM’nin de katılması önerilmektedir. Bu toplantılar aynı zamanda, ileri dönemlerde gerekirse, izleme sistemine değerlendirmenin de eklendiği daha kapsamlı bir yapıya dönüştürülebilmesi için ön hazırlık olacaktır.

Bunun yanında, izlemeler için kullanılacak “**referans değer**” (*baseline*) ve “**hedefler**”in (*targets*) geliştirilmesi için ayrı çalışma grubu toplantıları düzenlenmesi de tavsiye edilebilir. Bu çalışma gruplarında, “Projenin her bir aşamasında ölçme ve izleme için hangi indikatörler kullanılmalıdır?, Gerekli bilgiler nasıl toplanmalıdır?, Kalite ve etkililik nasıl ölçülmelidir?, Bulgular yöneticilere ne zaman ve nasıl iletilmelidir?”, “Proje ile üretilen fayda ve etkileri nasıl değerlendirebiliriz?”⁶⁸ sorularının tartışılması da faydalı olacaktır.

Sonuç Odaklı İzleme’de izlemenin tarafsız, bağımsız bir dış uzman tarafından yapılması ilkesi gereği, izleme ile görevlendirilen personelin proje programlama, hazırlama ve uygulama aşamalarına doğrudan katılmaması önem arz etmektedir. Bu şekilde izleme sonuçları daha nesnel ve daha sağlıklı olacaktır.

Sistem kurulmadan önce yapılacak bir “Hazırlılık Analizi” ile, kurumun oluşturulmak istenen yapıya hazırlık durumu belirlenmelidir. Bu aşama, kurumun organizasyonel kapasitesinin yanında proje hedeflerini izleme yönünden istekli olup olmadığının belirlenmesi, organizasyonel roller ve sistemin sürdürülebilirliğinin belirlenmesi yönlerinden önemlidir.⁶⁹

⁶⁷ “Sector Approach in Pre-Accession assistance”, http://dei.gov.ba/dei/direkcija/sektor_koordinacija/ipa_2/strateski_pristup/default.aspx?id=11652&langTag=bs-BA

⁶⁸ “The Elements of a Monitoring and Evaluation System”, Michael Bamberger Gender and Development Group The World Bank RTTP Conference Pretoria, South Africa, December 2, 1999
<http://siteresources.worldbank.org/INTGENDERTRANSPORT/Resources/mepres.ppt>

⁶⁹ KUSEK, Jody Zall; RIST, Ray C., “Ten Steps to a Results- Based Monitoring and Evaluation System”, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/14926/296720PAPER0100steps.pdf?sequence=1>

Hazırlılık Analizinde, izleme sistemi kurma ihtiyacının nereden doğduğu, sistemden kimlerin faydalanacağı, kimlerin faydalanmayacağı sorularına yanıt aranır. Kurumun mevcut yapısında izleme işinin kimlerin sorumluluğunda olduğu, paydaşların rolleri ve verilerden kimlerin yararlandığı belirlenir. Ayrıca, Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin kurulması için kapasite geliştirme ihtiyacı, teknik beceriler, veri sistemlerinin varlığı ve kalitesi, uygun teknoloji, uygun mali kaynaklar ve kurumsal deneyim yönlerinden değerlendirilir.

Sonraki aşamada, beliren ihtiyaçlara göre kapasite geliştirme faaliyetleri planlanmaktadır. İzleme için görevlendirilen personele, AB yardımları, Proje Döngü Yönetimi, proje hazırlama, proje izleme ve değerlendirme ve analiz yöntemleri, Sonuç Odaklı İzleme konularında eğitim verilmesi planlanmaktadır.

Sonuç Odaklı İzleme Sistemi'nin kurulmasıyla, hizmet birimlerinin yürüttüğü projelerin kurum içi izlenmesi, bu şekilde gelişebilecek sorunların öngörülmesi, en hızlı şekilde müdahale edilmesini sağlayacaktır.

Bunun yanında, sistemin kurulmasıyla GTHB izleme görevlilerinin, Avrupa Birliği tarafından gerçekleştirilen sonuç odaklı izleme çalışmalarına doğrudan katılım sağlaması planlanmaktadır. Bu şekilde, İzleme Uzmanları'nın ihtiyaç duyduğu bilgi ve belgeler, en hızlı ve en kapsamlı şekilde sağlanmış olacaktır. Bunun yanında, temas noktası olarak izleme uzmanı ve proje paydaşları arasında daha iyi, daha kolay iletişim sağlamaları, daha geniş bir paydaş ve hedef kitleye ulaşmaları mümkündür.

GTHB izleme ekibinin, Avrupa Birliği Bakanlığı'nın izleme uzmanları ve ilgili paydaşlarla birlikte gerçekleştirilen saha ziyaretlerine ve brifinglere katılarak, proje ilerlemesiyle ilgili kendi gözlemlerini oluşturmaları, konunun Avrupa Birliği Bakanlığı ile istişare edilmesini takiben, önerilebilir.

Bunun dışında, kendi izleme planları kapsamında saha ziyaretleri gerçekleştirmeleri ve hedef kitle ve paydaşlarla görüşmeleri, izleme sıklığının artırılması ve saha gözlemlerinin etki altında kalmadan, daha bağımsız yapılması açılarından faydalı olacaktır.

Söz konusu izleme çalışmalarını takiben, sahayla ilgili verilere sahip olan GTHB izleme ekibinin, gözlemlerini projenin yönetim ve uygulama ayağı ile paylaşması düşünülmektedir. Bu şekilde izleme proje belgelerinde yer alan indikatörler üzerinden yapılan izlemenin sahadan gelen verilerle desteklenip desteklenmediği değerlendirilebilir. Bunun yanında, söz konusu verilere dayanarak, cevap (geri bildirim) belgelerinin daha

ayrıntılı hazırlanması, böylece sonuç odaklı izleme sürecine daha aktif katılım sağlanması mümkün olacaktır.

Sistem kapsamında kurulacak bir Kalite Değerlendirme Ekibi'nin, izleme belgelerini veri kalitesi yönünden değerlendirmeleri düşünülebilir. Verilerin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterlerin kullanılması önerilmektedir:

Doğruluk: Veriler doğru (Verilerdeki sapmalar açıklanabilir ya da tahmin edilebilir. Ölçüm hatası minimumda ve kabuledilebilir sınırlar arasında).

Geçerlilik: Veri, ölçülmesi istenen sonuç ya da çıktıyı ölçüyor.

Güvenilirlik: Zamanla toplanan farklı veriler karşılaştırılabilir (Eğilimler anlamlı ve zaman içindeki ilerlemenin ölçülmesini sağlıyor. Veri toplama yöntemleri ve analizleri tutarlı).

Zamanlama: Veriler, karar alma süreçlerine ve stratejik planlamaya katkı sağlayacak şekilde zamanında toplanmış.

Bütünlük: Veri kalitesi düzenli olarak normal. Veri kalite değerlendirmeleri, verilerin hatalı rapor edilmediklerini ya da istemli olarak değiştirilmediklerini temin etmek için veri toplama işlem ve prosedürleri ile bütünleştirilmiş.⁷⁰

Sistem geliştirildikçe, GTHB projelerinin toplanarak değerlendirileceği, uygulama sonrası izleme (*ex-post*) ve takip (*follow-up*) çalışmalarına girdi sağlayacak bir sonuç odaklı izlemeye veri tabanı oluşturulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu şekilde, “sektörel yaklaşım” doğrultusunda proje portföyüne bütüncül bir bakış geliştirilebilir, tekrarların önüne geçilebilir ve verilerin tüm ilgili taraflara ulaştırılmasıyla, sahiplik artırılabilir.

⁷⁰ Monitoring and Evaluation Policy, Food Assistance Division, Office of Capacity Building and Development, United States Department of Agriculture, 2013
<http://www.fas.usda.gov/sites/default/files/2014-03/evalpol.pdf>

9. GIDA, TARIM VE HAYVANCILIK BAKANLIĞINDA SONUÇ ODAKLI İZLENEN PROJELERE ÖRNEKLER

9.1. Pilot Çiftlik Muhasebe Veri Ağı (ÇMVA) Projesinin Yaygınlaştırılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması Projesi⁷¹

9.1.1. Proje ile İlgili Genel Bilgiler

Çiftlik Muhasebe Veri Ağı (ÇMVA), tarım işletmelerinin muhasebe verilerinin toplanması amacıyla oluşturulan bir sistem olup bu sistem kullanılarak tarımsal işletmelerin ekonomik yapıları etkin olarak izlenmektedir. Sistemle toplanan veriler, tarımsal politikaların hazırlanmasına, çiftçi işletmesinin ekonomik analizine ve ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamaktadır.⁷²

AB Üye Devletleri tarafından yürütülen bir araştırma olan Çiftlik Muhasebe Veri Ağı (ÇMVA), 1965 yılında 79/65 (AET) sayılı Konsey Tüzüğü ile kurulmuştur. Ulusal düzeyde gerçekleştirilen araştırmalardan köken alan Çiftlik Muhasebe Veri Ağı, Avrupa Birliği'nde ticari tarım işletmelerini temsil eden mikro-ekonomik verilerin sağlanması için en önemli kaynaktır. İşletmeler, Avrupa Birliği'nde bölgesel seviyede hazırlanan örneklem planları temelinde araştırmada yer alırlar. Örneklem olarak seçilen her bir çiftlik, çiftlik masrafları ve kâr miktarının yanı sıra çıktılar hakkında detaylı bilgi veren muhasebe verilerini sağlar.

Avrupa Birliğinde yaklaşık 5.500.000 çiftliği temsil eden ve kullanılabilir toplam tarım alanının yaklaşık %90'ını kapsayan 80.000 örnek tarım işletmesinin muhasebe verileri, yıllık örnekleme çalışmalarıyla toplanır. Her bir örnek çiftlikle ilgili toplanan bilgi, yaklaşık 1000 adet değişkenle ilgilidir ve İrtibat Büroları aracılığıyla Avrupa Komisyonu'na iletilir.

⁷¹ Extending the Pilot FADN Project and Ensure Sustainability (TR2009/0311.01)

⁷² ASLAN, Murat, “Çiftlik Muhasebe veri ağı (ÇMVA) Uygulamalarında Örneklem Seçimi ve Türkiye'deki Tarımsal Yapıda Uygulanabilirliği”, AB Uzmanlık Tezi, Ankara, 2008
<http://www.tarim.gov.tr/ABDGM/Belgeler/%C4%B0DAR%C4%B0%20%C4%B0%20%C5%9ELER/uzmanl%C4%B1k%20Tezleri/MuratASLAN.pdf>

Çiftlik Muhasebe Veri Ağı, karar alıcılar için bilgi sağlayan ve analiz yapan önemli bir araçtır. Toplanan veriler, aynı zamanda üniversiteler tarafından yapılan araştırma çalışmalarında, yayın hizmetlerinde ve muhasebeciler tarafından çiftçilere sağlanan danışmanlık hizmetlerinde de kullanılır. Çiftçilerle işbirliğini sağlamak için, kendilerine ve diğer çiftliklere ait karşılaştırılabilir veriler, veri güvenliği garantisi verilerek sağlanır.

Daha önce, “Pilot Çiftlik Muhasebe Veri Ağı’nın Kurulması (TR0603.01)” adlı Eşleştirme Projesi, Danimarka işbirliğiyle uygulanmıştır. Proje ile sistemin Türkiye’de kurulması ve tanıtıldığı 9 pilot ile (Konya, Bursa, İzmir, Tekirdağ, Adana, Şanlıurfa, Giresun, Erzurum ve Nevşehir) yönelik gerekli yasal ve kurumsal düzenlemelerin oluşturulması desteklenmiştir. ÇMVA ile çiftliklerden alınan bilginin, Tarımsal Ekonomik Hesaplar’a katkıda bulunması beklenmektedir.

Söz konusu proje ile seçim planı hazırlanmış ve veri toplayıcılar belirlenmiştir. Ayrıca, ÇMVA anketleri kâğıt üzerinde ve Excel formunda olmak üzere hazırlanmıştır. Değişkenlere ilişkin testler, ortak ülkeden gelen uzmanlar tarafından oluşturulmuştur. Bunun yanında, veri toplayıcılar için anketlere ilişkin bir kılavuz hazırlanmıştır.

Türkiye’de, muhasebe defteri tutanlar ve tutmayanlar olmak üzere 2 grup çiftçi vardır. Bu nedenle pilot projede, çiftçilerin mali yıl süresince tarımsal hareketlerini kayıt altına almak için standart formda kayıt defterleri hazırlanmıştır.

Türkiye’de çiftçilerin çoğu hesap kayıtlarını tutmamakta olup bu konuda bir zorunluluk yoktur. Daha önce gerçekleştirilen pilot ÇMVA Projesi’nde, hazırlanan kayıt defterleri kayıt tutmayan çiftçilere tanıtılmıştır. Kayıt tutmayan çok sayıdaki çiftçiyi ÇMVA sistemine dahil etmek amacıyla seçilen çiftçilere yönelik kayıt defteri uygulaması, proje faaliyetleri arasında yer almaktadır.

Daha önceki projede, anket formu ve kılavuz hazırlanmıştır. Ancak ÇMVA Sistemi’nin karmaşık ve detaylı yapısı nedeniyle bunların geliştirilmesi gerekmektedir.

ÇMVA Sistemi, hem ulusal hem bölgesel düzeyde çok sayıda test yapılmasını gerektirmektedir. Pilot proje ile test sisteminin geliştirilmesi için ilk adım atılsa da, RICA 1^{73*} Sistemi’ndeki testlerle tamamen uyumlaştırılması için temel kısmın geliştirilmesi gerekmektedir.

^{73*} ÇMVA Bilgi Transferi ve Kontrolü Sistemi

Ulusal ve bölgesel düzeyde (pilot illerde), başlangıç niteliğinde yapı ve prosedürler geliştirilmiştir. Verilerin geniş ölçekte toplanması için ulusal, bölgesel ve ilçe düzeyinde kalıcı yapı ve prosedürler oluşturulmalıdır.

ÇMVA Sistemi'nin tanıtılması, gönüllü bir araştırma çalışması olması sebebiyle önemlidir. Tanıtım çalışmaları diğer illere genişletilecektir. Geçerli istatistiksel sonuçların alınması için, standart çıktılarının kullanımı ve örneklemeler ile seçim planlarının değerlendirilmesine yönelik prosedürler oluşturulması gereklidir. Pilot projede kısaca değinilen bu konular, yeni projede daha ileri düzeyde ele alınacaktır.

Pilot projede, 13 çiftliğe ait hesaplar RICA 1'e gönderilmiştir. Bu sayının artırılması ve ÇMVA Birimi ile Avrupa Komisyonu arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Ulusal veri tabanının ilk sürümü ve ilgili bilişim sistemleri, pilot projede başlatılmıştır. Üye Devletler'in deneyimleri, ÇMVA için bütünüyle işlevsel bir bilişim sistemi kurulmasının yıllar alacağını göstermektedir. Bölge ofisleri için gerekli araçlar, pilot proje ile tedarik edilmiştir.

"Çiftlik Muhasebe Veri Ağı Sisteminin Kuruluş ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin" 22 Ocak 2009 tarihli ve 27118 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmesiyle, sistemin yasal temeli oluşturulmuştur.

"Pilot Çiftlik Muhasebe Veri Ağı (ÇMVA) Projesinin Yaygınlaştırılması Ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması" projesi için, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasında (NUTS) 1. düzeyde yer alan Adana, Bursa, Erzurum, Giresun, İzmir, Konya, Malatya, Nevşehir, Samsun, Şanlıurfa, Tekirdağ, İstanbul illeri seçilmiştir. Projenin toplam bütçesi 1.450.000 € olup AB Katkısı 1.377.500 € tutarındadır. Proje Faydalanıcısı, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı (Yönetim Bilgi Sistemleri Daire Başkanlığı)^{74*} olarak belirlenmiştir.

Projenin **Genel Hedefi**, Avrupa Komisyonuna ve Türk politika belirleyicilere Türk tarım sektörü hakkında güvenilir bilgi sağlanması için, AB gereklilikleri ile uyumlu Çiftlik Muhasebe Veri Ağı'nın kurulması ve bütünleştirilmesidir.

Proje Amacı, Çiftlik Muhasebe Veri Ağı'nın NUTS 1 seviyesindeki 12 bölgeyi kapsayacak şekilde genişletilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması olarak belirlenmiştir.

Proje ile ulaşılmak istenen **Sonuçlar** ve bu sonuçların ölçümü için kullanılacak **Ölçülebilir İndikatörler**, aşağıda sıralanmaktadır:

^{74*} Yeniden yapılandırma doğrultusunda Bakanlığın ismi "Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı" olarak değiştirilmiş, Faydalanıcı ise "Tarım Reformu Genel Müdürlüğü" olarak belirlenmiştir.

Sonuç 1: Türk politikasını oluşturanlara ve sektör paydaşlarına, tarımsal destek politikaları hakkında bilgi ve analiz verileri sağlanmıştır.

Sonuç 1 için Ölçülebilir İndikatörler:

- ÇMVA araştırma sonuçları tarım politikasını oluşturanlara sunulmuştur.
- Ulusal ÇMVA Komiteleri, seçim planını onaylamıştır.

Sonuç 2: ÇMVA'nın uygulanması için fiziksel altyapı ve kurumsal kapasite güçlendirilmiştir.

Sonuç 2 için Ölçülebilir İndikatörler:

- Personel sayısı da dahil olmak üzere, ulusal ve bölgesel yapılar politikayı oluşturanlar tarafından onaylanmıştır.
- Eğitim almış ÇMVA veri toplama görevlileri sayısı %18'den %100'e çıkarılmıştır ve ÇMVA yönetmeliğiyle uyumlu olacak şekilde İrtibat Bürosu ile bölge ofisleri arasında iyi bir iletişim ağı kurulmuştur.
- Verilerin doğrulanması için en az 1000 adet test geliştirilmiştir.
- Pilot proje ile kurulan sistemin sürdürülebilirliği temin edilmiştir.
- ÇMVA ile ilgili görevler ÇMVA Master Planı'nda tanımlanarak ÇMVA personeli görevlendirilmiştir.

Bu sonuçları elde etmek için planlanan **Faaliyetler**, bir Eşleştirme Sözleşmesi ile yürütülmüş olup aşağıda sıralanmaktadır:

Sonuç 1'e yönelik Faaliyetler:

1. ÇMVA'nın, 12 bölgede belirlenen kayıt tutmayan çiftçilere tanıtılması.
2. Örneklem alma ve seçim planının hazırlanması için daha ileri seviyede yöntemlerin geliştirilmesi.
3. Veri kalitesini sağlamak için kayıt defterleri ve anketlerin değerlendirilmesi ve uyarlanması.
4. RICA 1'e veri gönderilmesi için daha ileri seviyede yöntemlerin geliştirilmesi.
5. Veri analizi için istatistiksel yöntemlerin geliştirilmesi.

Sonuç 2'ye yönelik Faaliyetler:

1. Türk ÇMVA yapılarının Bölgesel düzeyde ve İl düzeyinde değerlendirilmesi.

2. Veri toplayıcılar, verileri işleyenler ve doğrulayanlar ile çiftçiler için eğitim malzemelerinin hazırlanması.
3. Veri toplayıcılar, verileri işleyenler ve doğrulayanlara eğitim verilmesi.
4. Üye Devletler ve Türkiye’de çalışma ziyaretleri düzenlenmesi.
5. ÇMVA testlerinin yapılması ve gerekliliklerinin karşılanması için bilişim sisteminin güçlendirilmesi.

“Pilot Çiftlik Muhasebe Veri Ağı (ÇMVA) Projesinin Yaygınlaştırılması Ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması” projesinin Sonuç Odaklı İzlenmesi için 2 misyon düzenlenmiştir. İzlenen ana bileşen, Eşleştirme bileşenidir. Bu misyonlar sonucunda hazırlanan İzleme Raporları, aşağıda açıklanmaktadır.

9.1.2. İzleme Raporu-1

9.1.2.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (B)

Proje Amacı, “Çiftlik Muhasebe Veri Ağı’nın NUTS 1 seviyesindeki 12 bölgeyi kapsayacak şekilde genişletilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması” olarak belirlenmiştir.

“Pilot Çiftlik Muhasebe Veri Ağı Projesinin Yaygınlaştırılması Ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması” projesi, Hollanda, İsveç ve Almanya ile Türkiye Cumhuriyeti Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı arasında imzalanan bir Eşleştirme Sözleşmesi ile yürütülecektir.

Proje, ÇMVA’nın Türkiye’de uygulanmasına yönelik ilk adım olan ve 2009 yılında tamamlanan TR0603.01 numaralı “Pilot Çiftlik Muhasebe Veri Ağı’nın Kurulması” projesini takip etmektedir. Bir önceki proje ile Türkiye’nin 9 ilinde ÇMVA Sistemi tanıtılmış, pilot çalışmalar yürütülmüş ve ulusal, bölgesel ve çiftlik düzeyinde, AB mevzuatı ile uyumlu yasal ve idari çerçeve oluşturulmuştur.

Proje, Türkiye’nin AB katılım müzakereleri ile ilgilidir. ÇMVA, tarım işletmelerinin gelirlerini ve AB Ortak Tarım Politikası’na olan etkilerini değerlendirmek için kullanılmaktadır.

AB Üye Devletleri tarafından yıllık olarak yürütülen bir araştırma şeklinde olan ÇMVA Sistemi'nin Türkiye'de başlatılması, katılım müzakerelerinin bir parçasıdır. Tarım istatistiklerine yönelik bir stratejinin eksik olması, müzakerelerin ana unsurlarından biridir. Çok-yıllı Endikatif Planlama Belgesi'nde tarım, desteklenmesi gereken öncelikli alanlardan biri olarak belirlenmiştir.

Türkiye 2011 yılı İlerleme Raporu'nda, ÇMVA'ya yönelik kapasitenin geliştirilmesi konusunda daha fazla çaba sarf edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu proje, daha önce uygulanan pilot proje ile kurulan mevcut yapılara dayanarak hazırlanmıştır.

Detaylı bir organizasyonel düzen sağlayan ve gelecekteki gelişmelerin dayandırılacağı, 2009-2012 yıllarına yönelik bir Master Plan (strateji) hazırlanmıştır. Türk politikalarını oluşturanlara ve sektör paydaşlarına bilgi verilecek ve ÇMVA araştırma sonuçları iletilecektir. Proje sonuçlarından biri olarak, ÇMVA'nın uygulanması için fiziksel altyapı ve kurumsal kapasite güçlendirilecektir.

9.1.2.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (B)

Faaliyetler, genel olarak doğru şekilde uygulanmıştır. 2011 yılı Haziran ayı genel seçimleri, yaz tatilleri ve Ramazan Bayramı tatili nedeniyle gecikmeler yaşanmıştır. Proje uygulamasının verimliliği, GTHB'nin yeniden yapılanma sürecinden olumsuz etkilenmiştir.

Bakanlığın yeniden yapılanmasına bağlı olarak, nitelikli muadil (*counterpart*) personeldeki eksiklik, gecikmelere neden olmuştur. Eşleştirme Sözleşmesi'nde belirtilen uzmanların hiçbiri, yeni kurulan ÇMVA Biriminde çalışmamaktadır. Bu durum, proje uygulamasının verimliliği için ciddi bir engel oluşturmaktadır ve sürdürülebilirlik için potansiyel bir tehdittir. Yeni bir ekip ile yeterli kapasite geliştirilene kadar, Yerleşik Eşleştirme Danışmanı (RTA), yaptığı zamanlamayı muadil tarafın eğitimi ile temel değerlendirme ölçütlerine ulaşılmasının takibi çalışmalarını arasında değiştirmek zorunda bırakılmıştır.

Türk ÇMVA Sistemi'nin bölgesel düzeydeki işleyişinin açıkça anlaşılması için, üç adet paydaş analizi misyonu yürütülmüştür. Çiftçilerin katılımı gönüllülük temeline dayandığı için, sistem içinde yer almaları verilerin toplanması, farkındalık artırma faaliyetlerinin organizasyonu ve iletişim malzemelerinin hazırlanması, büyük önem arz etmektedir. Yedi adet farkındalık artırma kampanyası yürütülmüştür. Geri kalan 5

kampanyanın 2011 yılı sonundan önce tamamlanması planlanmaktadır. Türkiye Ziraat Odaları Birliğinin (TZOB) ve Bölge Ziraat Odalarının desteğiyle, çiftçilere yönelik çalıştaylar düzenlenmiştir. Bu faaliyetlere ek olarak, bir eğitim planı ile eğitimler ve çalışma ziyaretleri için değerlendirme anketi hazırlanmıştır. Söz konusu belgelerin Kısa Dönem Uzmanlar tarafından, Türk muadil tarafın çok az katkısıyla hazırlandığının dikkate alınması gerekmektedir. Bu durum, Türkiye ortamına özgü özelliklerin göz ardı edilmiş olabilmesine bağlı olarak risk taşımaktadır. Türkiye Ziraat Odaları Birliğinin ve Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) katılımı, tarım politikasının geliştirilmesi için sahadan toplanan veriler kullanılarak sistemin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Türkiye İstatistik Kurumunun katkısı, temel olarak ÇMVA çalışmalarına katılacak çiftçiler için bir seçim planı hazırlanmasına ilişkindir. Mevcut bilişim sisteminin performansı, bölge ofisleri tarafından incelenmiştir. Ancak, ÇMVA Biriminde bilişim konuları ile ilgili kalıcı personel bulunmamaktadır. İhtiyaç halinde Bakanlık bilişim personelinden destek alındığı bildirilmiştir. Ancak yazılımın geliştirilmesi ve sürdürülmesi için ÇMVA ekibine, en az bir adet tam zamanlı bilişim uzmanı (yazılım mühendisi) dahil edilmesinin daha iyi olacağı düşünülmektedir.

9.1.2.3. (Bugüne dek) Etkililik (C)

Proje, Faydalanıcı Ülke'nin kurumsal yapısına bağlı sınırlamalar dahilinde, zorunlu sonuçlarına ulaşılmaması için gereken rotayı belirlemiştir. Bakanlığın yeniden yapılandırılmasına bağlı olarak, proje başlangıcından itibaren Yerleşik Eşleştirme Danışmanı (RTA) üç defa değişmiştir. Bu sıklıktaki değişikliklerin projenin sorunsuz şekilde uygulanmasına imkân vermeyeceği açıkça görülmektedir. Bakanlıktaki yeniden yapılanma, personel sayısı açısından büyük ölçüde tamamlanmıştır ancak bu personel çoğunlukla yeni ve deneyimsizdir. Uygulamanın erken dönemlerinde kapsamlı bir paydaş analizi gerçekleştirilerek, proje yönetiminin ÇMVA uygulama yapısını bölgesel düzeyde görmesi sağlanmıştır. ÇMVA sürecine dahil çok sayıda paydaşla yapılan görüşmeleri takiben ulusal ve bölgesel düzeyde, faydalı tavsiyeler hazırlanmıştır.

ÇMVA Ulusal Komitesi tarafından işaret edilmesi gereken bir dizi eksiklik, ÇMVA Sistemi'nin uygulanmasına engel teşkil etmektedir. İlgilenilmesi gereken en önemli konu,

her bir AB Üye Devleti ve aday ülkelerde olduğu gibi bir ÇMVA Koordinatörü'nün atanmasıdır. Bu pozisyon için en iyi aday, Yerleşik Eşleştirme Danışmanı'dır (RTA).

Kayıt defterlerine ilişkin yapılan bir başlangıç değerlendirmesinde, kayıt defterlerinin hemen hemen hiç kullanılmadığı öne sürülmüştür. Çiftçilerin genellikle kayıt defterlerini çok karmaşık bulduğu belirlenmiştir. Buna bağlı olarak, kayıt defterleri yeniden gözden geçirilmiştir.

9.1.2.4. Etki Beklentileri (B)

ÇMVA Sistemi AB Katılım Müzakereleri'nin yanı sıra, genel anlamda Türk tarım sektörüne yönelik büyük bir potansiyel sunmaktadır. Mevcut durumda, politika oluşturanların etkili politik analizler yapmak için kullanacakları ekonomik ve mali verilerde eksiklikler bulunmaktadır. Temsilci çiftlik örneklemelerinin bir araya getirilmesiyle, ÇMVA bilgilerinin güvenilir ve düzenli şekilde güncelleneceği kapsamlı bir veri tabanı oluşturulmaktadır. Söz konusu veri tabanı, çiftçilerin ekonomik durumlarının değerlendirilmesine dayalı politik kararlar alınabilmesine imkân verecek şekilde hazırlanmalıdır. Devam eden proje, Türkiye'deki tüm NUTS I bölgelerini kapsamaktadır. Projenin 26 NUTS II ve 81 NUTS III bölgesini kapsayacak şekilde genişletilmesi, iyi tanımlanmış bir seçim planı ile birlikte, çiftlik örneklemelerinin temsil edebilirliğini sağlayacaktır.

ÇMVA Sistemi'nin ana zorluğu, çiftçiler tarafından kabul edilmesi ile ilgilidir. Geniş kapsamlı farkındalık artırma kampanyaları ile hedef grubun sisteme katılmaya ikna edilmesi konusunda ek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, veri toplayıcıların farkındalık artırma çalışmalarında bulunması ve çiftçilerle aralarında güvene dayanan bir ilişki kurmaları önem arz etmektedir.

ÇMVA verileri, GTHB tarafından yapılan politik analizin yanı sıra araştırma projelerinin tanımlanması ve hazırlanması için de kullanılabilir. Bu kapsamda, Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi ile işbirliği güçlendirilmelidir.

9.1.2.5. Potansiyel Sürdürülebilirlik (B)

Sürdürülebilirlik, verilerin toplanması için etkili bir sistem kurulmasının dışında büyük ölçüde, iyi işleyen bir veri tabanına dayanır. GTHB, sistemin sürdürülmesi ve geliştirilmesi için kurum dışından hizmet alınması ya da yıllık bütçede mali koşulların sağlanmasıyla kurum içi yapılanmaya gidilmesi arasında bir karar vermelidir. Toplanan verilerin temsil edebilirliği, ancak sistem ülkenin tümünü kapsadığında sağlanabilecektir. Sistemin 81 NUTS III bölgesine genişletilmesi mali kaynak gerektirmektedir. Bu konuda somut tahminlerde bulunmak henüz mümkün değildir. Bir takip projesi, AB Türkiye Delegasyonuna sunulmuştur. Teklifte, ÇMVA ile istatistikleri de kapsayan birleştirilmiş bir proje öngörülmektedir.

Faaliyetlerin 2012 yılında başlayacağı tahmin edilmektedir. Daha ileri düzeyde planlanan çalışmaların onaylanması, GTHB'nin İlçe Birimlerinin güçlendirilmesi ve ÇMVA verilerinin politik analizlerde kullanılması konularındaki taahhüdüne bağlıdır. Proje, kapasitenin geliştirilmesine çeşitli düzeylerde katkı sağlamıştır. ÇMVA Biriminin kurulması ve personeline eğitim verilmesi, GTHB'nin kurumsal kapasitesini artırmıştır. Aynı şekilde, katılım sağlayan 12 NUTS III Bölgesindeki İl Müdürlükleri, görevlendirilen veri toplayıcıların verdiği eğitimden faydalanmıştır. Anketler, kayıt defterleri ve veri işleme prosedürleri gibi yönetim araçları, personelin yönetim kapasitesini merkezi ve yerel düzeylerde artırmıştır.

9.1.2.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler

Kilit Gözlemler:

- (i) İyi organize edilmiş saha ziyaretleri yoluyla, çiftçilerle düzenli iletişim kurulmalıdır. Rehberlik, başlangıç aşamasında çiftçiler için kilit konudur.
- (ii) ÇMVA Sistemi'nin yaygınlaştırılmasında daha ileri düzeyde bağlılık, Faydalanıcı Kurum'un toplanan verileri politika analizinde kullanacağı konusundaki taahhüdüne bağlıdır.

Tavsiyeler:

- (i) Yürütme Komitesi Toplantıları'na TZOB ve TÜİK gibi kilit paydaşlar, oy kullanmayan üyeler olarak davet edilmelidir.
- (ii) Proje Yönetimi ve GTHB, ulusal muadillerle işbirliği halinde, Kısa Dönem Uzman girdisinin sağlandığını temin etmelidir.
- (iii) GTHB, veri tabanı yazılımının bakımı ve geliştirilmesi için en az 1 adet tam zamanlı Bilişim Uzmanı'nı ÇMVA Ekibi'ne dahil etmelidir.
- (iv) GTHB tarafından, günlük yönetsel konularda açıkça belirtilmiş karar alma yetkisine sahip bir Ulusal ÇMVA Koordinatörü atanmalıdır.
- (v) Proje Ekibi, katılımcı çiftçilerin temsilci ÇMVA örneklemelerini sağlamak için bir seçim planı hazırlamalıdır.
- (vi) Önemli paydaşlardan biri olarak, TZOB'nin rehberlik ve proje faaliyetlerini destekleme rolü açıkça belirtilmelidir.
- (vii) Toplanan verilerin araştırma amaçlı kullanımı konusunda Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesinin katılımı güçlendirilmelidir.
- (viii) ÇMVA veri tabanının bakımı ve geliştirilmesi için GTHB tarafından bütçe önlemleri alınmalıdır.

9.1.3. İzleme Raporu-2

9.1.3.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (C)

Proje hedefleri, Aralık 2011 tarihli bir önceki raporda belirtildiği gibi, ilgili bulunmuştur. Proje ile “Çiftlik Muhasebe Veri Ağı'nın NUTS 1 seviyesindeki 12 bölgeyi kapsayacak şekilde genişletilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması” amaçlanmaktadır. Proje tasarımında Proje Amacı'nın formülasyonu, Eşleştirme Bileşeni'nin ilerleyen dönemlerinde tartışmaya açık hale gelmiştir.

Eşleştirme'nin önemli bir proje uygulama bileşeni olmasına bağlı olarak, proje ile ÇMVA Sistemi'nin sürdürülebilirliğinin sağlanması amacı fazla iddialı bulunmuştur. Proje sonuçları mutlaka ÇMVA Sistemi'nin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır, ancak sürdürülebilirliğin temini yalnızca Faydalanıcı Ülke kurumları tarafından sağlanabilir. İnsan

kaynakları ve mali kaynakların, yönetsel becerilerin sağlanması ve faydalanıcı tarafın taahhüdü, Üye Devlet Eşleştirme Ortağı kapsamının dışındadır.

Projeye ilişkin 2 ek sunularak ÇMVA Komitesi'nin yapısı, GTHB'nin yeni yapısını temsil edecek şekilde değiştirilmiştir. Ayrıca, 12 adet NUTS 1 Bölgesi yerine 11 adet NUTS 1 Bölgesi seçilmiş, İstanbul ve Batı Marmara Bölgeleri benzer olmaları ve çiftçi sayısının azlığına bağlı olarak birleştirilmiştir. Bu teklif, Avrupa Komisyonu Tarım Genel Müdürlüğü ÇMVA Birimi tarafından kabul edilmiştir.

Son izleme misyonundan itibaren, faydalanıcı ve paydaşların projeye desteği önemli ölçüde azalmıştır. Proje, daha çok pilot proje olarak algılanmış ve sistemin uygun şekilde kurulmasına ve bölgelerde yaygınlaştırılmasına yönelik yeterli ilgi gösterilmemiştir. Bu durum, temel olarak ÇMVA çiftliklerinden örneklem seçilmesindeki eksikliklere dayanmaktadır. Türkiye'de tarım işletmelerinin kesin sayısı, küçük ölçekli çiftlikler ve kredi kullanmayan çiftçiler de dahil olmak üzere, bilinmemektedir. Sonuç olarak, tarım sektörünün yapısı tamamen anlaşılmadan örneklem alınması için uygun bir tanım yapılması mümkün görünmemektedir. Bu esnada, GTHB bünyesinde 2012 yılı sonunda tamamlanması planlanan bir çiftlik kayıt sistemi kurulmaktadır. ÇMVA Sistemi'nin genişletilmesinden önce, Türk tarım yapısındaki tüm kilit oyuncuların güvenilir verilere ulaşmayı beklediği bildirilmiştir.

9.1.3.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (B)

Son izleme ziyaretinden itibaren, Eşleştirme çıktılarının plan doğrultusunda tesliminde fark edilir ilerleme kaydedilmesiyle, proje uygulaması geliştirilmiştir. Ayrıca çıktı kalitesinin iyi olduğu bildirilmiştir. Yalnızca tipoloji hesaplamaları ve buna yönelik eğitim, Türkiye İstatistik Kurumundan alınması beklenen verilerdeki eksiklik sebebiyle, diğer ülkelerin genelleştirilmiş verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, GTHB'de işleyen bir ÇMVA yazılımı olmaması sebebiyle, özel tablolar kullanılmıştır.

Proje girdileri genel olarak iyi yönetilmiştir, ancak işleyen bir ÇMVA Sistemi'nin olmaması, projeyi etkilemektedir. ÇMVA yazılımı TR0603.01 numaralı bir önceki proje ile sağlansa da, tüm teknik sorunlar düzeltilmeden önce Yüklenici iflas etmiştir. Geriye 40.000 € değerinde bir garanti fonu kalmış, GTHB'nin 2011 yılı Ekim ayındaki başvurusu sonucunda MFİB tarafından mevcut yazılımın düzeltilmesi için yeni bir ihale başlatmıştır.

İhale süresi uzatılmış ve hiçbir firma başvurmamış, daha sonra 2012 yılı Mayıs ayında ise ihalenin iptal edildiği bildirilmiştir. GTHB bir firmayla sözleşme yapacak yeterli fona sahiptir ancak zaman faktörü endişe yaratmaktadır. GTHB'nin fonlarını en çabuk şekilde kullanarak yazılımdaki sorunları gidermesi gerekmektedir. Bu şekilde, Eşleştirme Projesi tamamlanmadan önce personele işleyen bir ÇMVA yazılımı üzerinde uygulama becerileri kazandırılabilir. Eşleştirme sözleşmesi uzatılmadan bu çalışmanın tamamlanması olası görünmemektedir.

Eşleştirme Projesi'nin uygulama aşaması, tartışma toplantıları düzenlenmesi ve uzman tavsiyelerinin, özellikle Kısa Dönem Uzman raporlarının sonradan takip edilmesi için bir mekanizma oluşturulmamasının dışında, uygun şekilde yönetilmiştir. Bu eksiklik, kısmen Coğrafi Bilgi Sistemleri Daire Başkanı'nın çok sayıda sorumluluğu olmasına bağlı zaman yetersizliğinden kaynaklanmış olabilir.

9.1.3.3. (Bugüne dek) Etkililik (C)

Uygulamanın halen ilerleme göstermesi sebebiyle, Eşleştirme Projesi zorunlu sonuçlarının elde edilmesi büyük ölçüde olasıdır. Ancak, öngörülen Proje Amacı'nın yıl sonu itibarıyla elde edilmesi olası görünmemektedir.

Türkiye İstatistik Kurumuna göre, tipolojinin uygun şekilde hazırlanması ve örneklem yönteminin tanımlanması için öncelikle geçerli bir çiftçi kayıt sistemi gereklidir. GTHB, bir Tarımsal İşletme Kayıt Sistemi (TİKAS) kurma sürecindedir. Bu sistemin yıl sonunda hazır olması beklenmektedir, bu nedenle GTHB, ÇMVA ile ilgili konuları ele almadan önce veri tabanının işlevsel hale gelmesini beklemektedir.

GTHB, TZOB ve TÜİK mevcut ÇMVA verilerini güvenilir bulmaktadır. Ancak, kadastro hizmetleriyle ilgili kümelerden örneklem alınmasını ve ÇMVA verileriyle çapraz kontrol yapılmasını sağlayacak yeni bir projenin beklendiği bildirilmiştir.

Önceliklerin sıralanmasına göre, Eşleştirme Bileşeni tamamlandığında Proje Amacı'nın gerçekleştirilmesi mümkün görünmemektedir. Bu durumun tüm kilit oyuncular için açıkça anlaşıldığı, bu nedenle projenin daha çok pilot proje olarak kabul edildiği görülmektedir. Ayrıca, yazılımla ilgili teknik sorun birkaç ay içinde çözülmezse, ÇMVA Sistemi'nin proje bitiminde kurulamamış olacağı tahmin edilmektedir.

9.1.3.4. Etki Beklentileri (B)

Planlanan Proje Amacı'na ulaşılması mümkün görünmese de, proje sonuçları şimdiden etkilerini göstermiştir ve ileride de pozitif etkileri devam edecektir. Sonuçlar, Genel Hedef'in ilk kısmı olan "AB gereklilikleri ile uyumlu Çiftlik Muhasebe Veri Ağı'nın kurulması ve bütünleştirilmesi"ne katkı sağlamaktadır. Ancak bunun için daha fazla zaman gereklidir ve büyük ölçüde GTHB ve TÜİK'in çalışmalarına bağlıdır. TÜİK'e göre proje, Türkiye'de iyi işleyen bir ÇMVA Sistemi'nin kurulmasında gözden kaçan detayların açıkça anlaşılmasını sağladığı için çok faydalıdır. Ayrıca GTHB, ÇMVA Sistemi'nin politika yapma faaliyetlerindeki faydalarını anlamıştır ve kurulması taahhüdüne tamamen bağlıdır. GTHB, bu proje ile daha sonra geliştirilmek üzere işleyen bir sistem modeli oluşturulmasını takdirle karşılamaktadır. Projenin tamamlanmasıyla birlikte personel, ÇMVA Sistemi'nin uygun şekilde kurulması çalışmalarını devam ettirecek becerileri yeterli ölçüde kazanmış olacaktır.

9.1.3.5. Potansiyel Sürdürülebilirlik (B)

Proje sonuçlarının mali açıdan sürdürülebilirliği, transfer edilen bilgiye, eğitim alan ÇMVA uzmanlarının becerilerine ve söz konusu uzmanların Bakanlıkta kalacakları varsayımına dayanarak verilmektedir. Ancak ÇMVA'nın diğer bölgelere genişletilmesi, daha fazla sayıda veri toplayıcının eğitilmesi için zamanın ve paranın akıllı kullanılmasını gerektiren çalışmalar yapılmasını gerektirecektir. Ayrıca sistemin 81 NUTS III Bölgesi'ne genişletilmesi için önemli ölçüde mali kaynak gerekmektedir. ÇMVA için mevcut politik destek ve sistemin kurulması taahhüdüne bağlılık açıkça görülmektedir. Buna bağlı olarak gerekli bütçenin ayrılmasına yönelik tahminler olumludur.

Son izleme ziyaretinden itibaren, çiftçilerin ÇMVA Sistemi'ni sahiplenme düzeyleri artmıştır. Bununla beraber, kilit aktörler güven oluşturma ve farkındalık artırma çalışmalarının, özellikle ÇMVA'nın diğer bölgelere genişletilmesi için devam ettirilmesi gerektiğinin farkındadır. Faydalanıcıların ÇMVA Sistemi'ni sahiplenme düzeyi ilerlemiş olsa da, özellikle GTHB tarafından daha fazla çaba harcanması gerekmektedir.

ÇMVA Sistemi'nin günlük yönetimi ve Avrupa Komisyonu ÇMVA Birimi ile iletişiminin sağlanması için kalıcı bir ÇMVA Koordinatörü'nün görevlendirilmesi

gerekmektedir. Bu görev, bir temsilcilik pozisyonu olmayıp tam zamanlı bir iştir. Buna ek olarak kılavuzlar, veri ayarları ve gerekli bakım gibi yazılım unsurları için gerekli becerilere sahip bir Bilişim Yöneticisi (Yazılım Uzmanı) gerekmektedir.

ÇMVA Sistemi'ne politik destek verilmektedir, ancak katılım müzakereleri için kilit unsurlardan biri olan Tarım İstatistikleri'ne yönelik bir strateji halen bulunmamaktadır. ÇMVA kilit aktörlerinin, bir sonraki yıl stratejiyi geliştirmek için güvenilir bir veri tabanı hazırlanmasını bekledikleri bildirilmiştir. Şimdiye kadar, sisteme katılan çiftçilerden alınan verilerin gizliliği konusunda endişeler yaşanmıştır. Ancak uygun önlemler alınmış, ÇMVA Sistemi Türkiye İstatistik Kanunu kapsamına dahil edilmiş ve uygun düzeyde gizlilik sağlanmıştır.

GTHB'nin ÇMVA Sistemi için orta dönemde NUTS Bölgeleri yerine Tarım Havzaları'nı referans bölge olarak alma tasarısı, verilerin AB ÇMVA Sistemi ile uyumlu olması açısından sorun yaratabilir ve bu durum Avrupa Komisyonu ÇMVA Birimi ile önceden görüşülmelidir.

9.1.3.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler

Uygulama, Eşleştirme Projesi ile birlikte iyi ilerlemektedir ve zorunlu sonuçlara ulaşılması olasıdır. Ancak Proje Amacı'na ulaşılması olası görülmemektedir. Buna karşın, etki beklentileri olumludur.

- GTHB:

- 1.** Eşleştirme ekibi tarafından verilen tavsiyelerin düzenli olarak tartışılmasını ve takip edilmesini sağlayacak bir mekanizma kurulmalıdır, bu şekilde GTHB üst düzey yönetiminden tavsiyelere ilişkin geri bildirim alınabilecektir.
- 2.** Eşleştirme yüklenicisine ortak olarak iki aylık bir uzatma başvurusu yapılmalı, daha sonra personele işleyen ÇMVA yazılım sisteminin uygulanmasını göstermek için yalnızca bilişim faaliyetlerine odaklanılmalıdır.
- 3.** Veri güvenilirliğini sağlamak için ÇMVA veri toplayıcılara yönelik bir çapraz kontrol mekanizması ya da izleme sistemi kurulması dikkate alınmalıdır.

4. ÇMVA yazılımının onarılması için fonların hızla harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde GTHB, özellikle bilişim uzmanından olmak üzere, Eşleştirme ekibinin uzmanlığından yararlanabilir.
 5. Gelecekteki ÇMVA Koordinatörü'nün seçiminde, bunun tam zamanlı bir iş olduğu dikkate alınmalıdır.
 6. Bakanlık bünyesinde yeterli bilişim personeli bulunmasına karşın, ÇMVA Sistemi'ne ilişkin gerekli becerilere sahip bir Bilişim Yöneticisi görevlendirilmelidir.
 7. NUTS Bölgeleri yerine Tarım Havzaları'nı referans bölge olarak alma tasarısı, verilerin AB ÇMVA Sistemi ile uyumlu olması açısından sorun yaratabilir, bu nedenle Avrupa Komisyonu ÇMVA Birimi ile önceden görüşülmelidir.
- **GTHB ve RTA:** GTHB içerisinde ÇMVA konularına ilişkin teknik diyalogun artırılması için, Daire Başkanı ile Kıdemli Program Görevlisi (SPO) arasında olduğu gibi, Yerleşik Eşleştirme Danışmanı (RTA), Coğrafi Bilgi Sistemleri Daire Başkanı, Genel Müdür/SPO ile düzenli teknik diyalog geliştirilmesinde daha pro-aktif hareket etmelidir.
 - **GTHB ve TÜİK:** Söz konusu iki kurum ÇMVA Sistemi ile ilgili konulardaki teknik diyaloglarını canlandırmalı ve Yerleşik Eşleştirme Danışmanı (RTA) ile Eşleştirme Kısa Dönem Uzmanlar bu diyaloglara dahil edilmelidir.

9.1.4. İzleme Raporu-3

9.1.4.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (B)

Proje, tamamen ilgili kalmaya devam etmiştir. Eşleştirme kavramındaki “eşler arası” yaklaşım, gerekli uzmanlığın sağlanması ve ÇMVA Sistemi'nin çok sayıda AB ülkesindeki durumuna değinerek tanıtılmasıyla birlikte, geçerliliğini korumuştur. Proje Amacı'nın açıkça fazla iddialı bulunmasına (ÇMVA sürdürülebilirliğinin sağlanması) karşın, bu şekilsel sorunun proje uygulamasına önemli bir etkisi olmamıştır. ÇMVA'nın geliştirilmesini ve ortaklığın güçlendirilmesini sağlamak için paydaş desteği, özellikle Ziraat Odaları'nın sürece daha güçlü şekilde, doğrudan dahil edilmesiyle daha da artırılabilir.

ÇMVA kavramı, iyi yönetim ve katılımcı gelişme ilkeleri gibi belirli çapraz konuları kapsamaktadır. Bu nedenle, tarım ve kırsal kalkınma alanında politika oluşturanlara kilit bilgi sağlayan kaynaklardan biri olarak etkinliği, Türkiye’de tarım sektörünün yapılandırılmasına destek olması şeklindeki etki beklentisi ve gelecekteki sürdürülebilirliği, ÇMVA geliştirilirken çapraz konuların ne ölçüde dikkate alınacağına dayanmaktadır.

9.1.4.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (B)

Merkezi düzeyde görev ve sorumluluklar dağıtılmış, günlük koordinasyon konularının yönetimi için bir ÇMVA Koordinatörü görevlendirilmiş, ancak görevlendirilen Koordinatör diğer sorumlulukları sebebiyle ÇMVA konularına tamamen odaklanamamıştır. Zaman zaman, il düzeyinde yeterli personel bulunmamasına ilişkin sorunlarla karşılaşmıştır. Bununla beraber GTHB, bu tür sorunlara hitaben ÇMVA’nın merkezi düzeyde ve il düzeyinde kurulmasını planlamaktadır. İşleyen bir yazılımın eksikliği endişe yaratmaya devam ederken, bu konuda bir yol haritası hazırlanmış ve yazılımın onarımı ve test edilmesi için bir mühendis ile anlaşmıştır.

Diğer yandan, zaman çerçevesi sorun olmaya devam etmektedir. Eşleştirme Bileşeni’nin uygulaması, iş planı doğrultusunda iyi düzeyde ilerlemeye devam etmektedir. Ancak işleyen bir yazılım olmaması sebebiyle, yazılıma ilişkin hiçbir faaliyet planlanamamıştır. Faydalanıcı ve Eşleştirme Ekibi arasında, tavsiyelerin takip edilmesine yönelik fark edilir ölçüde ilerleme kaydedilmiştir. TÜİK’in gereken istatistikleri iletememesi sebebiyle GTHB alternatif bir yaklaşım geliştirmiş, Veteriner Bilgi Sistemi (TÜRKVET) ve Tarımsal İşletme Kayıt Sistemi (TİKAS) veri tabanlarını kullanarak kendi verilerini oluşturmuştur.

Verilerin kaydını kolaylaştıran daha basitleştirilmiş kayıt defterleri ve anketler de dahil olmak üzere, çıktılarının teslim edilmesinde ilerleme kaydedilmiştir. GTHB, daha şeffaf ve açık geri bildirim raporları üzerinde çalışmaktadır. Paydaşlar arasında iyi bir işbirliği sağlanmıştır; ham verilerin bir muhasebe sistemine işlenmesinde TZOB’nin de katkısı olmuştur.

9.1.4.3. (Bugüne dek) Etkililik (B)

Son izleme ziyaretinden itibaren Eşleştirme ortakları ilerleme kaydetmeye devam etmiş ve üç zorunlu sonuçtan ilk ikisinde önemli başarılar kazanmıştır. Kurumun veri üretimi konusunda kapasite ve becerileri personele eğitim verilmesi ile artırılmış, Excel tabloları eğitiminin tamamlanması daha yoğun kullanılmaları konusunda personeli cesaretlendirmiştir. Eğitimler, yeni 11 ilde çalışacak yeni veri toplayıcılar da dahil edilerek devam etmektedir. TZOB gibi paydaşlar da dahil edilerek Hollanda, Macaristan ve Polonya'ya çalışma ziyaretleri gerçekleştirilmiş, personelin veri toplamada karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmek için kullanılan farklı yaklaşımları gözlemlenmeleri sağlanmıştır. Ancak, Macaristan'da farklı ölçekteki çiftçilere ulaşılmasında sorunlar yaşanmış ve veri toplayıcıların çalışmaları gözlenememiştir.

Daha fazla çiftçinin dahil edilmesine ilişkin ilerleme kaydedilmiş olup çiftçilerin ekonomik durumlarına ilişkin farkındalıkları artmıştır. Anketlerin ve kayıt defterlerinin basitleştirilmesi, çiftçileri günlük nakit hareketlerini kaydetmeleri konusunda cesaretlendirmiş ve veri toplayıcılar tarafından verilerin toplanmasında fark edilir bir artış olmuştur. Kalitenin geliştirilmesi için düzenlenen misyonlar ile ulusal sistem için yeni test kuralları sunulmuş ve test kurallarının AB ile uyumlaştırılmasına destek olunmuştur. GTHB, tipoloji hesaplamaları için alternatif bir yaklaşım sergileyerek TÜRVET ve TİKAS verilerini kullanmıştır, ancak zaman dilimi belirsizdir. GTHB ideal koşullara yönelmeden, uygun verileri kullanmalıdır. Yazılımın onarımı için bir yol haritası hazırlanmıştır, ancak zaman çerçevesi sorun yaratmaktadır.

Bu bağlamda, zorunlu sonuçların büyük ölçüde elde edilmesi olası görülmektedir. Öngörülen Proje Amacı'na proje süresi içinde tamamen ulaşılamaması olasılığı söz konusudur. Ancak daha ileri zamanlarda Proje Amacı'nın gerçekleştirilmesi yönünde güçlü bir istek ve öngörü mevcuttur.

9.1.4.4. Etki Beklentileri (A)

GTHB'nin ÇMVA konusundaki stratejik yönelimleri, özellikle ÇMVA'nın gelecekteki etki ve sürdürülebilirliğini destekleyen "Tarım Bilgi Sistemi içerisinde

kullanılmasının sağlanması” kararı, doğrudan etki beklentilerinin çok iyi olduğunu göstermektedir. ÇMVA, sisteme dahil edilen 800 ortak çiftçi sayısı 14.000 çiftçi hedefi ile karşılaştırıldığında, gelişiminin henüz ilk aşamalarındadır. Buna karşın, gelecekte uygulanmasına ve yaygınlaştırılmasına yönelik somut temeller oluşturulmuştur. Bu temeller, takip eden ana ÇMVA katkılarında yansıtılacaktır; ilgili nitel veri kaynaklarının somut ve güvenilir olması, politika oluşturulmasını ve makro düzeyde kalkınma stratejisini besleyecek, mikro düzeyde ise çiftçilerin kendileri için yararlı verilere ulaşmasını sağlayacaktır.

Genel olarak ÇMVA'nın geliştirilmesi için daha fazla desteklenmesi gerekse de, GTHB tarafından gelecekteki Tarım Bilgi Sistemi'nin kilit unsurlarından biri olarak konumlandırılması, yalnızca AB ile ilgili resmi bir zorunluluk olarak kalmayacağını temin etmektedir. Özellikle GTHB'nin bir sonraki aşamada (2013), sınırlı sayıda tarım hazasına odaklanarak sisteme NUTS III Bölgesi'ndeki 11 ili dahil etme kararı, tarım politikalarının oluşturulmasına ve stratejik planlamaya daha faydalı girdiler sağlayacağı için, son derece ilgili bulunmuştur.

Dolaylı olumlu etkilere ilişkin, daha uzun süreli öngörülerde bulunulmuştur. Bu öngörüler, çiftçi topluluğunun kapasitesinin geliştirilmesi, profesyonelleşmeleri ve tarım sektörüne daha güçlü şekilde uyum sağlamaları olarak belirlenmiştir.

9.1.4.5. Potansiyel Sürdürülebilirlik (B)

GTHB, ÇMVA'nın daha sürdürülebilir şekilde geliştirilmesi ve kullanılması için resmi çerçeveyi tanımlamıştır. Buna karşın, İl Müdürlükleri düzeyinde işlevsel zorluklar halen mevcuttur ve bu zorluklara çözüm getirilmesi beklenmektedir. Dikkate alınması gereken bir diğer konu, ÇMVA sistemine dahil olan her bir çiftçiye ödenen yıllık 375 TL tutarındaki mali destektir. ÇMVA, üye çiftçiler tarafından çiftliklerini yönetmek için ihtiyaç duydukları verileri sağlayan çok faydalı bir araç olarak tanındığı için bu mali desteğin çiftçilerin ÇMVA sistemine katılma kararı almalarını sağlayan bir faktör olmadığına ihtimal verilmektedir. Bu desteğin göz ardı edilemeyecek büyüklükte mali bir yüke dönüşebileceği ve desteğe ayrılan miktarın doğrudan operasyon masraflarına tahsis edilmesinin daha iyi olacağı düşünülmektedir.

Bunlara ek olarak, Ziraat Odaları'nın köklü kuruluşlar olması ve çiftçilere ulaşma konusundaki kapasiteleri sebebiyle, ÇMVA'daki rolleri güçlendirilebilir ve resmi bir ortaklık anlaşması yapılabilir.

Hedeflenen çiftçi topluluğu ile ilgili olarak, mevcut ÇMVA geliştirilirken daha profesyonel çiftçiler tarafından işletilen daha büyük işletmelerin dikkate alındığı görülmüştür. Söz konusu çiftçiler, kendilerine ait yerel ve bölgesel topluluklarda genellikle kilit oyuncularlardır. Bu yaklaşım, daha profesyonel ÇMVA üyelerinin iyi bir görünürlüğe sahip olmaları ve "takip edilecek örnek" olarak daha küçük çiftliklere ulaşabilme kapasiteleri sebebiyle olumlu değerlendirilmektedir. İzleme sonuçları, görüşme yapılan çiftçilerin ÇMVA sistemine dahil olmayı bir ayrıcalık ve çiftlik yönetimlerini profesyonel hale getirme çabalarının Devlet tarafından tanındığının işareti olarak kabul ettiklerini göstermiştir. Bu yaklaşım, kesin olarak önemlidir ve ÇMVA mali desteğinin aşamalı olarak sonlandırılması ihtiyacına yönelik bir avantajdır.

ÇMVA'nın geliştirilmesi için GTHB tarafından kurulan temeller ve kurumsal çerçeve, ÇMVA Sistemi'ni tarım politikalarının oluşturulması, planlanması ve çiftçi topluluğunun kullanımına sunulması için gereken genel bilgi sisteminin bütünleşik bir parçası olarak açıkça ortaya koymaktadır. Bu çerçeve kapsamında Eşleştirme Projesi, yerinde bir rol oynayarak hem gerekli metodolojik araçların hazırlanmasında hem de ÇMVA'nın işletilmesine yönelik olası işlevsel planların araştırılmasında (Özellikle AB'ye düzenlenen çalışma ziyaretlerinde), paydaşlara kılavuzluk etmiştir. Bunlara karşın, teknik işbirliğinin artırılması gereği halen hissedilmektedir. GTHB'nin Eşleştirme desteği olmaksızın da ÇMVA'nın geliştirilmesine yönelik kapasiteye sahip olduğu, ancak belirli teknik ve teknolojik konularda kesinlikle dış yardıma (AB) ihtiyaç duyduğu değerlendirilmiştir. Bu nedenle, ihtiyaçlara daha iyi uyarlanabilecek bir Teknik Yardım (Hizmet Sözleşmesi) hazırlanmasına yönelik karar alınması uygun görülmektedir.

9.1.4.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler

Eşleştirme Projesi, ana hedeflerine ulaşmayı başarmış ve gelecekte ÇMVA'nın daha ileri düzeyde geliştirmesi ve yaygınlaştırılması için GTHB'yi teşvik etmiştir.

- **GTHB:** Genel Tarım Bilgi Sistemi'nde ÇMVA'nın stratejik rolünün desteklenmesi için, hâlihazırda toplanan verilerin işlenmesinin ertelenmemesi gerekmektedir. Bu

şekilde, GTHB ve İl Müdürlüklerinde ilgili kapasite kısa sürede gelişecek ve üretilen nitelikli bilgi, istatistiksel ilgisi olsa da olmasa da, ortak çiftçi topluluğu da dahil olmak üzere tüm paydaşlara fayda sağlayabilecektir.

- **GTHB ve TZOB:** ÇMVA'nın geliştirilmesi ve işletilmesi için, TZOB'nin daha önemli ve açıkça tanımlanmış bir rol oynamasına yönelik ve birlikte planlanan genel bir ortaklık konusunda düşünülmelidir.
- **Alınan Dersler:** Projenin müdahale mantığındaki kilit unsurların çok kesin olması ve "ÇMVA'nın sürdürülebilirliğinin sağlanması" gibi, proje ile ulaşılabilecek olmayan hedeflerden kaçınılarak formüle edilmesi gerekmektedir.

9.2. IPARD Kapsamında Çevre ve Kırsal Alan⁷⁵

9.2.1. Proje ile İlgili Genel Bilgiler

Katılım Öncesi Yardım Aracı'nın (IPA) 2007-2013 yıllarını kapsayan I. döneminde 5. Bileşen, Kırsal Kalkınma olarak belirlenmiştir. Katılım Öncesi Yardım Aracı Kırsal Kalkınma Bileşeni'nin (IPARD) öncelikli amaçları, 3 Öncelik Ekseni altında toplanmıştır. Eksen 2, "Tarım-çevre tedbirleri ve yerel kırsal kalkınma stratejilerinin uygulanmasına yönelik hazırlık faaliyetlerinin yürütülmesi." olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, erozyon kontrolü, su kaynaklarının korunması ve biyolojik çeşitlilik için tarım-çevre tedbirlerinin pilot düzeyde uygulanması, öncelikli hedefler arasındadır. Çevre konusunda IPARD'ın amacı, tarım-çevre uygulamalarının kompleks yapısı sebebiyle tarım-çevre tedbirine hazırlık amaçlı faaliyetlerin pilot seviyede gerçekleştirilmesidir.⁷⁶

Projenin **Genel Hedefi**, Avrupa Birliği Kırsal Kalkınma Politikası'na uyum için kurumsal kapasitenin güçlendirilmesidir. **Proje Amacı**, IPARD altındaki pilot tarım-çevre tedbirlerine yönelik hazırlık faaliyetlerinin uygulanması için kurumsal kapasitenin

⁷⁵ Environment and Countryside under IPARD (TR 0802.01)

⁷⁶ Katılım Öncesi Yardım Aracı Kırsal Kalkınma (IPARD) Programı (2007-2013), TKDK
<https://www.tkd.gov.tr/>

geliştirilmesidir. Faydalanıcı, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı (İç Kontrol Daire Başkanlığı) olarak belirlenmiştir.^{77*} Proje bütçesi 1.140.000 € olup AB katkısı 1.055.000 € tutarındadır.

Tarımsal teknolojilerin son yıllardaki gelişmelerine paralel olarak Türkiye'deki tarımsal üretim, alan başına elde edilen ürünün arttırılması amacıyla daha fazla kimyasal gübre ve pestisit kullanımının yanı sıra ileri teknolojilerin uygulanması yönünde değişikliğe uğramıştır.

Sonuç olarak, tarımsal aktiviteler ve tarım-çevre etkileşimlerinden kaynaklanan problemlerde artış görülmüştür. Bu etkileşimlere bağlı sonuçlardan biri, kimyasal gübre ve pestisitlerin bilinçsiz kullanımına bağlı olarak su kaynaklarının kirlenmesidir.

Türkiye'nin karşılaştığı en önemli çevresel sorunlardan biri erozyondur. Erozyona neden olan faktörlerden biri de hatalı tarımsal uygulamalardır. Buna ek olarak, hatalı yönetimlerle mera alanlarında gerçekleşen aşırı otlatma, meraların nicelik ve niteliğinin azalmasına yol açarak, erozyona neden olmaktadır.

Meraların bozulmasındaki temel sebepler, çiftlik hayvanlarının üretimi, özellikle dağ eteklerinde aşırı, erken ve kontrolsüz şekilde gerçekleştirilen düzensiz otlatma ve tarımsal aktivitelerdir. Aşırı otlatma, doğal vejetasyonun bitkisel bileşimini bozarak ve mera alanlarının verimliliğini azaltarak erozyona neden olmaktadır.

İnsanların biyoçeşitlilik üzerindeki en büyük olumsuz etkilerinden biri tarımsal faaliyetlerdir. Tarım arazilerinin hatalı kullanımı, kimyasal ve gübre uygulamaları biyoçeşitliliği olumsuz etkilemektedir. Tarımsal faaliyetler sırasında anız ya da yabancı otların yakılması, özellikle omurgasız canlıların yok olmasına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, tarımsal alanların sulanmasında kullanılan sulak alanlardaki biyolojik verimlilik ve aktiviteler de azalma eğilimindedir. Dikkate alınması gereken bir diğer nokta ise, artan kimyasal gübre ve pestisit kullanımının biyoçeşitliliği olumsuz yönde etkilemesidir.

Çevresel sorunların son yıllardaki artışıyla uyumlu olarak, tarım-çevre ile ilgili sorunlara gösterilen ilgi de artmıştır. “Çevre Amaçlı Tarım Arazilerini Koruma Programı (ÇATAK)” pilot bir çalışma olarak 2005 yılından beri uygulanmaktadır.

Gönüllülük esasına dayalı olarak, “İyi Tarım Uygulamalarına İlişkin Yönetmelik”, 2004 yılında yürürlüğe koyulmuş ve iyi tarım uygulamalarının kriterleri tanımlanmıştır.

^{77*}Yeniden yapılandırma doğrultusunda Bakanlığın ismi “Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı” olarak değiştirilmiş, Ana Faydalanıcı “IPARD Yönetim Otoritesi” ve Eş Faydalanıcı “TKDK” olarak belirlenmiştir.

Tarım-çevre ödemeleri ile kırsal alanların sürdürülebilir kalkınmasının desteklenmesi ve toplumun çevresel hizmetlerle ilgili artan taleplerinin karşılanması amaçlanmıştır. Bu destekler, çiftçilerin ve diğer arazi yöneticilerinin çevrenin, kırsal alanların, doğal kaynakların, toprağın ve genetik çeşitliliğin korunması ve iyileştirilmesi ile bağdaşan tarımsal üretim yöntemlerini uygulamaya başlayarak ya da sürdürerek, bir bütün halinde topluma hizmet vermelerini teşvik etmelidir.

Kırsal Kalkınma Komitesi tarafından 19 Aralık 2007 tarihinde kabul edilen ve 25 Şubat 2008 tarihinde resmi olarak onaylanan IPARD Programı, pilot tarım-çevre tedbirlerini içermektedir. Programın amacı, kırsal alanların sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmaktır. Böylece çevrenin korunması ve düzenlenmesi için gerekli tarım-çevre faaliyetleri teşvik edilecektir.

Gerekli yasal ve usule ait çerçevenin kurulması, hesaplamaların tamamlanması ve idari kapasitenin geliştirilmesi gerekliliklerine bağlı olarak, tarım-çevre tedbirlerinin IPARD Programı'nın 2. fazında (2010-2013) uygulanması planlanmaktadır.

IPARD Programı'nda tarım-çevre tedbirlerinin teknik fişleri taslak halinde belirlenmiştir. Bu proje ile teknik fişlerin karara bağlanması gerekmektedir. Bu karar sürecinde belirlenecek seçilmiş alanlardaki çevresel sorunların çözümü için gerekli uygulamalar pilot faaliyetler ile gerçekleştirilecektir. Sonuç olarak, tarım-çevre tedbirlerinin başlatılması ve uygulanması için idari kapasitenin güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu proje, kapasitenin geliştirilmesini sağlayacak ve Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansı'nın IPARD Programı altındaki tarım-çevre tedbirlerini uygulaması için gerekli hazırlıkları destekleyecektir.

Tarım-çevre destekleri, taahhüt gereği ek maliyetler ile gelir kayıplarına göre ve gerektiğinde alım satım masraflarını da kapsayabilecek şekilde ödenek miktarları belirlendikten sonra, yıllık olarak ödenecektir.

Yönetim Otoritesi ya da IPARD Ajansı'nda, tarım-çevre tedbirlerine ait ödenek miktarları konusunda yeterli kapasite yoktur. Bu proje, ödeme miktarlarının yapılandırılmasına ve hak sahiplerinin ödeneklerinin belirleneceği formüllerin hazırlanmasına katkı sağlayacaktır. Bu hesaplamaların hazırlanmasında, üye ülkelerdeki katılımcı kuruluşların ziyaret edilmesi ve hesaplamalarla ilgili sistemlerinin incelenmesi gerekmektedir.

Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansı'nın uygulanan tedbirlerle ilgili akreditasyon çalışmaları, IPARD Programı'nın ilk fazında (2007-2009) gerçekleştirilmiştir. Tarım-çevre

tedbirlerinin IPARD Programı'nın ikinci fazında gerçekleştirilecek olması sebebiyle, tarım-çevre tedbirleri için akreditasyon hazırlıklarının yapılması ve uygulamaların başlatılması için Avrupa Komisyonundan yetki devrinin sağlanması gerekmektedir. Bu proje aynı zamanda akreditasyon sürecini de desteklemektedir.

IPARD Ajansına yönelik bir bilişim sistemi, "IPA Kırsal Kalkınma Ajansının Kurulması (TR 0503.05)" projesinin desteğiyle yapım aşamasındadır. Ajansın uygulama, ödeme, raporlama ve izleme prosedürleri ile ilgili teknik özelliklere sahip bir yazılım hazırlanmaktadır. Söz konusu yazılım, IPARD Programı'nda tanımlanan Eksen 1 ve Eksen 3 tedbirlerinin yönetiminde kullanılacaktır.

Tarım-çevre tedbirlerinin IPARD'ın ikinci fazında (2010-2013) uygulanması planlandığı için, Ajansa ait bilişim sisteminin geliştirilmesi ve mevcut yazılımın revize edilmesi gerekmektedir. Ancak tarım-çevre tedbirlerinin yönetimi ve uygulanmasına yönelik bilişim sistemi için geniş kapsamlı bir ihtiyaç analizinin, fizibilite çalışmasının ve piyasa araştırmasının yapılması önemlidir. Bu nedenle, bu proje IPARD Ajansı bilişim sisteminin ihtiyaçlarının belirlenmesi için de destek sağlayacaktır.

Proje ile ulaşılmak istenen **Sonuçlar** ve bu sonuçların ölçümü için kullanılacak **Ölçülebilir İndikatörler**, aşağıda sıralanmaktadır:

Sonuç 1. Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansının kurumsal kapasiteleri, IPARD tarım-çevre tedbirlerinin uygulanması için hazırdır.

Sonuç 1 için Ölçülebilir İndikatörler:

- IPARD Programı'na katılmak için gereken detaylı tedbir fişinin nihai hali, projenin ikinci çeyreğinde hazırdır.
- IPARD Ajansı bilişim sistemi ile destekleyici unsurlarının geliştirilmesi için belirlenen ihtiyaçlar (Piyasa araştırması ve fizibilite çalışması), projenin üçüncü çeyreğinde gerçekleştirilmiştir.
- Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansı'nın tedbirlere ilişkin akreditasyon paketleri, proje bitiminde hazırdır.

Sonuç 2. IPARD altındaki tarım-çevre tedbirlerinin uygulanması için Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansı'nın kurumsal kapasitesi güçlendirilmiştir.

Sonuç 2 için Ölçülebilir İndikatörler:

- Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansı'ndaki 30 personele IPARD altındaki tarım-çevre tedbirleri konusunda 21 iş günü süresince eğitim verilmesi, projenin üçüncü çeyreğinde gerçekleştirilmiştir.

- IPARD Ajansı'nın öz değerlendirmesi projenin bitiminde tamamlanmıştır.

Sonuç 3. IPARD altındaki tarım-çevre tedbirlerinin hazırlanması ve uygulanması konularında ilgili kuruluşların ve toplumun farkındalığı artmıştır.

Sonuç 3 için Ölçülebilir İndikatörler:

- Tarım- çevre tedbirlerinin zorunlu standartları ve uygulama prosedürleri konularında bilgi ve farkındalığı arttırmak üzere, çevreyle ilgili merkezi ve yerel kamu yetkilileri, ilgili sivil toplum kuruluşları ve çiftçileri de içeren paydaşların katılımıyla toplam 300 kişilik beş çalıştay, projenin dördüncü çeyreğinde düzenlenmiştir.
- Merkezi ve yerel paydaşlar, kamu yetkilileri ve sivil toplum örgütleri ile toplam 10 toplantı, projenin dördüncü çeyreğinde düzenlenmiştir.

Bu sonuçları elde etmek için planlanan **Faaliyetler**, bir Eşleştirme Sözleşmesi ve bir Teknik Yardım (Hizmet Alımı) Sözleşmesi ile yürütülmüş olup aşağıda sıralanmaktadır:

Faaliyet 1 (Eşleştirme Projesi):

Bu faaliyet ile IPARD altındaki pilot tarım-çevre tedbirlerinin hazırlık uygulamalarının başlatılması için Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansı'nın kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesi sağlanacaktır.

Faaliyet 1, aşağıdaki başlıkları içermektedir:

- Tarım- çevre uygulamaları ile ilgili yasal ve kurumsal çerçeve belirlenecek ve gerekli mevzuat ile kurumsal düzenlemeler tanımlanacaktır.
- Türkiye'nin tarım-çevre uygulamalarındaki konumu detaylı şekilde değerlendirilecek ve tarım-çevre tedbirlerindeki zayıf ve kuvvetli yönler belirlenerek tedbir stratejileri yeniden gözden geçirilecektir.
- Mevcut İyi Tarım Uygulamaları Rehberi, AB Üye Devletleri'nin deneyimlerine dayalı analizlerle paralel şekilde değerlendirilecek ve mevzuatta asgari gerekliliklerdeki değişiklik ihtiyaçları belirlenecektir. Türkiye'deki İyi Tarım Uygulamaları ile ilgili düzenlemeler, Avrupa Birliği'nin tarım-çevre ödenekleri temeline uyumu bakımından gözden geçirilecektir.
- Zorunlu standartlarla ilgili ek mevzuat hazırlanacaktır.
- Seçilen eylemlere yönelik ödenek miktarlarının düzenlenmesi için bilimsel kuruluşlarla iletişim kurulacaktır. Tedbir için gerekli ödenek miktarları belirlenecektir.

- Tarım-çevre tedbirleri için pilot bölgeler/alanlar belirlenecek ve tedbir ve alt-tedbirler için gereken mali tablolar hazırlanacaktır.
- Referans değer (*baseline*) indikatörleri gibi izleme ve değerlendirme indikatörleri, Ortak İzleme ve Değerlendirme Çerçevesi doğrultusunda hazırlanacaktır.
- IPARD Programı'ndaki tedbir fişleri ve alt-tedbir fişleri detaylı şekilde hazırlanacaktır.
- Tedbirin uygulanması için gereken akreditasyon paketi (proje başvuru formlarının, rehberler ve uygulama kılavuzlarının, operasyonel kılavuzların, örnek hibe sözleşmelerinin, yerinde kontrol prensiplerinin hazırlanması gibi) oluşturulacaktır.
- Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansı personelinin ve ilgili kuruluşların (mülga Çevre ve Orman Bakanlığı) kapasitelerini arttırmak üzere IPARD'daki tarım-çevre tedbirleri konularında eğitim ihtiyaçları belirlenecek ve bir eğitim planı hazırlanacaktır.
- IPARD altındaki tarım-çevre tedbirleri konularında (AB mevzuatı, tarım-çevre tedbirlerinin programlanması ve teknik fişlerin hazırlanması, indikatörlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi, ödenek miktarlarının belirlenmesi, uygulama prosedürleri, eğitim planında tanımlanan eğitim ihtiyaçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi) Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansı'ndan 30 personele eğitim verilecektir.
- Uygun faaliyetlerin seçiminde çiftçilere yardım etmeleri için 20 proje danışmanına tarım-çevre faaliyetleri konusunda eğitim verilecektir.
- Tedbire ilişkin tanıtım faaliyetlerinin hazırlanması için bir iletişim stratejisi hazırlanacaktır.
- Çalıştay ve toplantılar aracılığıyla, çevreyle ilgili merkezi ve yerel kamu yetkilileri, ilgili sivil toplum kuruluşları ve çiftçileri de içeren paydaşların, IPARD tarım-çevre tedbirlerindeki zorunlu standartlar ve prosedürlerin uygulanması konularında farkındalıklarının artırılması sağlanacaktır.
- AB Üye Devletleri'nin kurumlarında ve yerel alanlarındaki uygulamaların görülmesi için staj ve çalışma ziyaretleri düzenlenecektir. Tarım-çevre tedbirlerinin Türkiye için yeni bir kavram olması ve Türkiye'deki kapasitenin yetersiz olması nedenleriyle, Avrupa Birliği'ndeki tarım-çevre tedbirleri uygulama mantığının anlaşılmasına ve uygulamaların kendi bölgesinde incelenmesine yönelik staj ve çalışma ziyaretlerinin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Tarım-çevre tedbirlerinin uygulanması, alana

dayalı olmaları sebebiyle zordur. Bu nedenle uygulamaların yapıldığı ülkelerde, özellikle bilişim sistemleri ve yerinde kontroller konularında deneyimli kuruluşlarda uygulamaların gözlenmesi gerekmektedir. Proje ile oluşturulan kapasiteyle, tedbirin akreditasyonu için hazırlıkların yapılmasına yönelik destek alınmıştır. Bunun yanında, prosedürlerin hazırlanması, tarım-çevre tedbirlerinin operasyonel yönetimine rehberlik etmektedir.

- Tedbir hakkında farkındalık artışının sağlanması için broşür ve kılavuzlar hazırlanacaktır.

Faaliyet 2 (Teknik Yardım):

Projeye teknik yardım faaliyetinin eklenmesi, Eşleştirme Projesi ile koordinasyonu destekleyebilir. Bu şekilde, Teknik Yardım faaliyetinin ihale ve sözleşme işlemleri Eşleştirme aktivitesiyle art arda gerçekleşebilir.

IPARD Ajansı'ndaki bilişim sisteminin analizi yapılacak ve bilişim sisteminin tarım-çevre tedbirlerinin uygulanması ve izlenmesine yönelik ihtiyaçları belirlenecektir.

Bu proje ile IPARD Ajansı'nın tarım- çevre tedbirlerini uygulayabilmesi için, bilişim sisteminin iyileştirilmesine yönelik kapsamlı bir ihtiyaç analizi yapılacaktır. Ayrıca, gerekli yatırımın fizibilite çalışması ve piyasa araştırması da gerçekleştirilecektir.

Bu sözleşme ile Ajans'ın bilişim sistemini geliştirmeye yönelik mal alımı için teknik şartname hazırlanacaktır.

9.2.2. İzleme Raporu-1

9.2.2.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (C)

Proje, devlet politikaları ile uyumludur. Katılım Ortaklığı Belgesi (AP, 2007), AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı (NPAA, 2008), Çok Yıllı Endikatif Planlama Belgesi (MIPD, 2008-2010), 9. Kalkınma Planı (2007- 2013), Ulusal Kırsal Kalkınma Programı (2007- 2013) ve Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu (2010) gibi ilgili kilit belgelerde tanımlandığı şekilde Avrupa Birliği müktesebatı ile uyuma; bunun yanında IPARD tedbirlerinin gelecekte uygulanmasına yönelik kapasitenin geliştirilmesi için çevreyle ilgili pilot faaliyetlerin başlatılmasına öncelik veren, Avrupa Birliği stratejilerini desteklemektedir.

Proje, IPARD Programı için kapasitenin geliştirilmesine katkıda bulunurken bir yandan da Avrupa Birliği müktesebatı ile yasal ve kurumsal uyum için gereken yapısal reformları desteklemektedir. En önemlisi, 2008 yılında Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı bünyesinde Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansı gibi yapılar, Avrupa Birliği gerekliliklerini karşılamak üzere kurulmuştur. IPARD Programı uygulamalarının başlatılması için gereken üç eksen-1 ve Eksen-3) akreditasyon için gerekli son aşamaya gelinmiştir. Bu Eşleştirme Programı, çevre (toprak ve su erozyonu, biyoçeşitlilik) üzerinde olumsuz etkileri olan tarımsal faaliyetlerin azaltılmasını amaçlayan Eksen-2 tarım-çevre tedbirlerinin uygulanması için benzer hazırlıkların tamamlanmasını hedeflemektedir.

Genel Hedef ve Proje Amacı, açık ve mantıklıdır. Akreditasyon ve Avrupa Komisyonu tarafından yetki devrinin yanında müktesebata uyum programına katkıları da kapsayacak şekilde, tarım-çevre tedbirlerinin hazırlanması ve pilot uygulamalarda kapasitenin sağlanması için tanımlanmış ihtiyaçlara yöneliktir. Zorunlu sonuçlara ait göstergeler, somut ve ölçülebilir değerlendirmeler olarak tanımlansa da 12 aylık proje dönemi içinde gerçekleştirilmesi iddialı bir hedef olduğu kanıtlanmıştır. Altı haftalık bir uzatma süreci için karar alınmıştır.

Proje Amacı ve sonuçlara ilişkin riskler ve varsayımlar, iyi geliştirilmiştir ve doğrudur. Ancak, şimdiden Ankara'daki üç alt-bölgedeki pilot uygulamalar için bir risk yaratan Arazi Parsel Tanımlama Sistemi'ne (LPIS) erişimle ilgili hiçbir varsayımda bulunulmamıştır. Projenin aşamalı olarak bitirilmesine ilişkin bir stratejisi olmadığı için, IPARD Ajansı'nın tedbirlerin saha uygulamalarının yönetimi konusundaki kapasite geliştirme ihtiyacıyla ilgili endişeler de mevcuttur.

9.2.2.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (B)

Faydalanıcı Ülke projenin yönetimi için gereken özelliklere sahip yeterli personeli sağlasa da, diğer sorumluluklarına bağlı zaman kısıtlaması ile karşılaşmaktadır. Büyük sorunlara neden olmamasına karşın, eşleştirme deneyiminin eksik olması ve Yerleşik Eşleştirme Danışmanı Muadili'nde, 1. Bileşen Liderinde ve Dil Asistanı'ndaki değişiklikler, zaten sıkı olan uygulama takviminin yönetiminde ekstra baskı oluşturmuştur. Üye Devlet girdisinde ise (Hollanda/ Estonya/ İspanya) Faydalanıcı, bazı Kısa Dönem Uzmanların

kendi alanlarında iyi derecede uzmanlıkları olmasına karşın, Türkiye'deki IPARD Programı ve ilgili faaliyetlere ait yeterli bilgiye sahip olmadıklarını bildirmiştir.

Verimlilik, üç sonucun/bileşenin her biri için Bileşen Liderleri tarafından başkanlık edilen Yürütme Komitesi, Yönetim Ekibi ve Çalışma Gruplarını içeren, proje yönetimi ve izleme yapıları ile desteklenmektedir. Mantıksal çerçeve bir yönetim aracı olarak kullanılmasa da, proje sonuçlarına yönelik değerlendirme ölçütleri iş planında iyi yansıtılmaktadır. İş planının, 12 aylık proje süreci için çok katı olduğu ve yoğun bir iş yüküne ihtiyaç duyulacağı bildirilmiştir.

Proje bütçeleri için eş finansman kararının zaman alması, Ramazan ayı nedeniyle hak sahibi tercihlerinin gecikmesine bağlı olarak projenin gecikmeli başlaması ve Üye Devletler'de hava koşullarının uygun olmaması, çalışma ziyaretleri ve staj zamanlarının yeniden planlanmasıyla sonuçlanmıştır. Son gelişmeler, detayları SOİ izleyicileri ile henüz paylaşılmayan nedenlere bağlı olarak, başlangıç planına göre çalışma ziyaretleri ve staj kapsamının azaltılması ve personel sayısının yaklaşık 1/3 oranında düşürülmesiyle yeniden programlanmasına yol açmıştır. Faaliyetleri olumsuz etkileyen diğer faktörler arasında, Komisyonun (Tarım Genel Müdürlüğü, DG-AGRI) tedbire yönelik resmi rehberliğinin alınmasındaki gecikme ve proje uygulamalarının ilk aylarında Faydalanıcı Ülke proje yöneticilerinin, Avrupa Komisyonu bağımsız denetimine odaklanması yer almaktadır.

Tavsiye ve çıktıların tamamen dikkate alınmaması ve mevcut tarım-çevre politikalarının geliştirilmesinde kullanılmamasına bağlı olarak, bağlantılı faaliyetlerle koordinasyon sınırlıdır. Bununla beraber toplantılar/çalıştaylar düzenlenmesi, Faydalanıcı ve paydaşların IPARD uygulamalarının gereklilikleri ve Üye Devletler'in deneyimleri konularındaki bilgilerini geliştirmelerine fırsat vermiştir.

9.2.2.3. (Bugüne dek) Etkililik (C)

Proje sonuçlarına ulaşılması için erken olmasına karşın, tarım-çevre tedbirlerinin tasarlanmasına ve Faydalanıcı ve paydaş kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sağlayan bazı çıktılar elde edilmiştir. Bugüne kadar elde edilen çıktılar, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, yasal ve kurumsal değerlendirme, iletişim planları ve öncül farkındalık artırma faaliyetleri ile tanıtım materyallerinin geliştirilmesidir. Proje faaliyetleri, teklif

çağrılarının başlamasından sonra programlanacak olan ve daha sonraki çağrılar için gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayacak plan, faaliyet, araç ve materyallerin değerlendirmelerini henüz içermemektedir.

Planlanan eğitimcilerin eğitimi faaliyetleri, diğer paydaşların farkındalığını arttırmak konusunda ilgili personeli hazırlayarak verimliliği desteklemektedir. Ancak, projenin verimliliği, tarım-çevre tedbirlerinin uygulanmasında teknik bir gereklilik olan Arazi Parsel Tanımlama Sistemi'nin (LPIS) pilot alanlarda kullanılamaz durumda olmasından olumsuz etkilenmektedir. İlgili kurumlardaki (TÜGEM) bağlantılar sayesinde, Türkiye'de LPIS kurulurken pilot alanlara öncelik verilmesi resmi olmayan bir anlaşma ile sağlanmıştır. Bu konuda gecikme riski halen bulunmaktadır.

Proje verimliliğini olumsuz etkileyen diğer faktörler, IPARD ile ilgili bilgi seviyelerindeki farklılıklara, bazı Kısa Dönem Uzmanların sınırlı düzeyde hazırlıklı olmalarına ve çalışma ziyaretlerine/stajlara katılımdaki yaklaşık 1/3 oranında azalmaya (İspanya'ya bir çalışma ziyareti ve iki kısa stajın iptal edilmesi) bağlı olarak, çalışma gruplarındaki ilerlemenin yavaş gelişmesidir. Bu azalmanın tarım-çevre tedbirleri uygulamalarının yönetiminde sınırlı olan uygulama deneyimi kapasitesini olumsuz yönde etkilediği rapor edilmiştir. Söz konusu azalmaya bağlı tasarrufların, altı haftalık uzatma döneminde kullanılacağı belirtilmektedir.

Bunlara ek olarak, Bakanlığın yeniden yapılandırılması proje verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Proje personelinin transfer edilmemesi riski, doğrudan proje yönetimini ve faaliyetlerini etkilemektedir. Projenin iş planına göre, kalan sürede grubun devamlılığının sağlanması için bu personelin projeye birlikte yeni kurulan Kırsal Kalkınma Genel Müdürlüğü'ne nakledilmesi gerekmektedir. Şu ana kadar, verilen tavsiyelerin verimli olduğu kanıtlanmıştır. Bakanlıkta Ağustos/Eylül 2011'de bir çalışma grubu kurulmasının planlandığı ve tarım-çevre tedbirlerinin sahada uygulanması ile ilgili ikincil mevzuatın tasarlanması gündemdedir.

9.2.2.4. Etki Beklentileri (B)

Projenin Ulusal Kırsal Kalkınma Programı uygulamaları üzerindeki etkileri, hedeflendiği gibi, özellikle Yönetim Otoritesi ve TKDK gibi önemli kurumsal yapıların oluşturulması ve bu yapıların programlama, akreditasyon ve tarım-çevre tedbirlerinin

uygulanması için hazırlanmasıdır. Projenin en erken etkisi, IPARD Programı tarım-çevre tedbirleri hakkında bilgi seviyesinin artması ve yasal/kurumsal yapıların müktesebatla karşılaştırılmasında mevcut durumu değerlendirecek kapasitenin gelişmesi olarak bildirilmiştir.

Diğer etki beklentileri, son faydalanıcı olan çiftçilerde, doğru tarım uygulamalarını benimsemeleri yönünde cesaretlendirmeleri ve mali destek sağlanmasıyla birlikte olası davranış değişiklikleridir. Kırsal alanlardaki düşük eğitim seviyesi, çiftçilerde ilgi eksikliği ve isteksizliğe neden olmaktadır. Bu davranış değişikliği, projenin tamamlanmasından sonra paydaşlar tarafından sürdürülecek farkındalığın artırılması çalışmalarına ve taahhütlerin uygulanmasına bağlıdır.

Bazı faktörler, projenin etkilerini doğrudan riske atmaktadır. Bunlar arasında pilot alanlarda LPIS'in kurulmasının gecikmesi, proje bitiminden sonra TKDK'nın yönetim uygulamalarını yürütmesi için geliştirilen kapasitenin sınırlı olması ve çalışma ziyaretleri ve staj çalışmaları kapsamının azaltılması yer almaktadır.

9.2.2.5. Potansiyel Sürdürülebilirlik (B)

Potansiyel sürdürülebilirlik olasılığı vardır. Proje sonuçlarını devam ettirebilmek için; daha sonra yaygınlaştırılmak üzere tarım-çevre tedbirleri pilot uygulamalarının yürütülmesi, ilgili Bakanlık personeline, çiftçilere, sivil toplum kuruluşlarına ve danışmanlara eğitim verilmesi amacıyla Eğiticilerin Eğitimi yaklaşımının benimsenmesi gibi faaliyetler uygulanmalıdır.

Sürdürülebilirlik, proje sonrası dönemi de içerecek şekilde İletişim Planı ile desteklenmektedir ve tüm paydaşlara ulaşabilmek için bir "dış plan" içermektedir. Çerçeve Sözleşme altında geliştirilen bilişim sisteminin sürdürülebilirliği, Eşleştirme sonuçları için hayati önem taşımaktadır ve TKDK'nın IPARD tarım-çevre tedbirlerini uygulamaya devam etmesi için gereklidir. Sürdürülebilirliğin desteklenmesi için, Eşleştirme tavsiyeleri ile uyumlu olarak bazı faaliyetler Bakanlık programına alınmıştır. Ancak TKDK tarafından tarım-çevre tedbirlerinin uygulanmasının yönetimine katkı sağlayacak, aşamalı olarak azalan bir çıkış stratejisi tanımlanmamıştır.

9.2.2.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler

Verimlilik ve etki ile ilgili bazı kuşkular olmasına karşın, proje amacına ulaşmıştır.

- **ABB/AB Türkiye Delegasyonu:** Programlama aşaması, özellikle teknik olanaklara ihtiyaç duyulan projelerde, Faydalanıcı kapasitesinin önceden analizini içermelidir. Tarım-çevre tedbirlerinin uygulanması genel başarı için önemli olduğundan, TKDK personelinin eğitimi için farklı kaynaklar aranmalıdır. Akreditasyon öncesinde herhangi bir uygulama denenemediği için, eğitimler simülasyon egzersizleri içermelidir.
- **Yönetim Otoritesi/ TKDK/ Eşleştirme Ortakları:** İlerideki uygulamalarda değişiklikler yapılabilmesi amacıyla, tedbir için ilk teklif çağrısını takiben İletişim Planı, faaliyetler ve araçlar için bir değerlendirme ya da etki değerlendirmesi yapılmalıdır. Etki sağlanması için, sivil toplum kuruluşlarının daha fazla katılımı sağlanmalıdır.
- **GTHB/ TÜGEM:** Pilot alt-bölgelerde LPIS'in kurulmasında gecikme riskini önlemek için tedbirler alınmalıdır.
- **Yönetim Otoritesi/ TKDK:** Eğiticinin Eğitimi faaliyetleri ve sivil toplum kuruluşlarının katılımının desteklenmesiyle, yerel düzeylerde organizasyonel kapasitenin güçlendirilmesine yönelik farkındalık artırıcı eğitim faaliyetleri sürdürülmelidir. Proje sonrası dönemde projenin etkilerinden emin olabilmek için, tavsiyeleri takip etmek üzere bir Çalışma Topluluğu/Komite oluşturulmalıdır.
- **GTHB:** Yönetim Otoritesindeki proje faaliyetlerine doğrudan katılan personel (13), projenin etkiliği, verimliliği, etki ve sürdürülebilirliğinin sağlanması projeye birlikte Kırsal Kalkınma Genel Müdürlüğüne nakledilmelidir.

9.2.3. İzleme Raporu-2

9.2.3.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (B)

Bir önceki SOİ izlemesinden itibaren, Proje Amacı ve Genel Hedef yüksek oranda tutarlı kalmış; ilgili ulusal ve AB katılımına ilişkin belgelerde hem devlet politikasını hem de Avrupa Birliği stratejilerini özellikle Ulusal Kırsal Kalkınma Programı'nda öncelikli olarak gösterilen Tarım Politikaları bakımından desteklemiştir.

Eşleştirme Projesi, Kırsal Kalkınma Planı'ndaki stratejilerle birlikte ulusal IPARD Programı'nın uygulanabilmesi için yasal, idari ve teknik yapılar ile kapasitenin geliştirilmesini ve tarım müktesebatına uyumla ilgili yapısal reformları desteklemeye devam etmektedir.

Faaliyetler ve planlanan çıktılar/göstergeler Proje Amacı'na ulaşılması için uygundur, ancak zaman ölçeği planlanan faaliyetlerin tamamlanması açısından gerçekçi değildir. Proje süresinin altı hafta uzatılması önerilmiştir.

Proje Amacı'na yönelik riskler ve varsayımlar ile zorunlu sonuçlar genel olarak iyi geliştirilmiş ve doğrudur, ancak Türkiye'de Arazi Parsel Tanımlama Sistemi'nin (LPIS) kullanılamıyor olması, pilot alanlarda tarım-çevre tedbirlerinin uygulanması için halen bir risk olarak görülmektedir.

Projenin tüm sonuçları, IPARD tarım-çevre tedbirleri uygulamalarının hazırlanmasında kurumsal kapasitenin güçlendirilmesini ve çevreye/ekosisteme (toprak erozyonu, su kullanımı, biyoçeşitlilik) zararlı tarım faaliyetlerinin azaltılmasına yöneliktir.

Projenin erken dönemlerinde yaşanan bazı idari sorunlara karşın GTHB'nin 2011 yılı Temmuz ayında yeniden yapılandırılması sonucunda, ilgili birimlerin aynı genel müdürlük (Kırsal Kalkınma Genel Müdürlüğü) altında toplanması, proje uygulamaları için daha iyi bir ortam sağlamış ve süreci olumlu etkilemiştir. Koordinasyon, yönetim ve mali düzenlemeler sözleşmeye uygun şekilde devam etmektedir. Yönetim Otoritesi ve TKDK, görev ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibidir.

Çapraz konulara ilişkin olarak, tedbirlerin uygulanmasında cinsiyet ve fırsat eşitliği dikkate alınabilir. Özellikle kâğıt kullanımını gerektiren proje faaliyetlerinde, çevre konusu esas alınmıştır.

9.2.3.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (B)

Bir önceki SOİ görevinden itibaren verimlilik genel olarak artırılmıştır. Kısa süreli (12 ay) uygulama döneminde yürütülmesi gereken yoğun iş planında, Yönetim Otoritesi personelinin iyi eğitilmiş olmasına ve özverili çalışmalarına karşın, sürdürdükleri diğer görevleri nedeniyle zamanlamaya bağlı güçlükler devam etmektedir. Bu sıkı program ile yürütülen diğer faaliyetlere de zaman ayırabilmek için, altı haftalık bir uzatma süresi onaylanmıştır.

Bakanlığın yeniden yapılandırılması, bazı lojistik ve idari güçlükler yaratmıştır. Ancak bunun yanında projenin daha ilgili bir birim altında (Kırsal Kalkınma) sürdürülmesi, proje sürecinde ve proje sonrası faaliyetlerde işbirliği ve koordinasyonun kolaylaştırıldığı bir ortam oluşturulmasına da fırsat vermiştir.

Proje çıktıları Üye Devlet ve Faydalanıcı Ülke tarafından ortak olarak ve zamanında teslim edilmektedir. Yönetim yapıları, Eşleştirme gereklilikleri ile uyumlu olarak, açıkça belirtilen görev ve sorumluluklarını yerine getirmektedir. Bazı çıktılara ait taslakların uygulamaya başlanmadan önce TKDK tarafından sonuçlandırılması gerekmektedir. Yönetim Otoritesi ve TKDK tarafından ikincil bir mevzuatın hazırlanmasına yönelik ilk adımlar atılmıştır. Çıktılar, Faydalanıcı kurumlarda kapasitenin geliştirilmesini hedefleyen sonuçlara katkı yapmaktadır. Yapılan görüşmeler, bilgi ve katkı artışı konularında gözlenen kapasite gelişimini doğrulamaktadır. Zorunlu sonuçlar için yürütülen izleme, Eşleştirme Ortakları tarafından üç ayda bir raporlanırken Faydalanıcı tarafından ABB ve MFİB'ye üç ayda bir sunulan ağ temelli raporların (İlerleme ve İzleme Raporu) yetersiz kaldığı ve projenin ilerleme sürecini yansıtmada konusunda güncelliğini yitirmiş olduğu belirtilmiştir. Ortak katkı, uygun düzeyde sağlanmaktadır. Çıktılar kullanılmadan önce, son kalite değerlendirmeleri için Avrupa Komisyonu onayına sunulacaktır.

9.2.3.3. (Bugüne dek) Etkililik (B)

Bir önceki SOİ misyonundan itibaren etkililik artmıştır. Proje çıktılarının büyük bir kısmı, aşağıda belirtilen zorunlu sonuçların başarılmasına yöneliktir ve bazıları Proje Fişi'ndeki öncül sonuçlar yerine, Objektif Olarak Doğrulanabilir İndikatörleri yansıtmaktadır. Proje yönetimi kontrolünün dışında gelişen LPIS'e erişim gibi bazı teknik

risklere rağmen Proje Amacı neredeyse başarılmıştır. Faydalanıcının (Yönetim Otoritesi/ TKDK) yaşanan güçlükler konusunda farkındalığının oldukça fazla olduğu ve projeyi oldukça sahiplendiği görülmüştür. Bilişim sistemi (yazılım), bir Hizmet Sözleşmesi aracılığıyla (ihale aşamasında) geliştirilecektir. Bu şekilde yönetim sisteminin işleyişi sağlanarak Proje Amacı'na ulaşılması desteklenecektir. Proje Amacı'na ulaşılması ile IPARD Programı altında daha geniş sektör hedeflerine katkı sağlanacaktır.

Sonuç/Bileşen 1- IPARD için pilot tarım- çevre tedbirleri gerekli mevzuatı da içerecek şekilde tasarlanmış ve hazırlanmıştır: Neredeyse tamamlanmıştır. Üç konuda (su, toprak, biyoçeşitlilik) son aşamaya gelen taslak versiyonlar, Avrupa Komisyonu tarafından olumlu yorumlar almıştır. Pilot faaliyete geçiş tarihi 2013 olarak belirlenmiştir.

Sonuç/Bileşen 2- Proje sonunda Yönetim Otoritesi ve IPARD Ajansı için nihai taslak tedbir akreditasyon paketi hazır: Henüz tamamlanmamıştır. Akreditasyon paketi, projenin dördüncü çeyreğinde tamamlanacaktır. Avrupa Komisyonu'na akreditasyon ve yetki devri için başvuruların 2012 yılının üçüncü çeyreğinde yapılması planlanmaktadır.

Sonuç/Bileşen 3- Eğitim ve Toplum Bilinci: Henüz tamamlanmamıştır. Eğitimcilerin eğitimi, eğitilenlerin bilgilerinin yaygınlaştırılması, çalışma ziyaretleri ve stajlar devam etmektedir.

9.2.3.4. Etki Beklentileri (C)

Projenin Ulusal Kırsal Kalkınma Programı'nın uygulanmasına yönelik etkileri hedeflenen şekilde, özellikle Yönetim Otoritesi ve TKDK olmak üzere kurumsal yapılanma ve söz konusu kurumların programlama, Avrupa Birliği fonlarının yetki devri, tarım-çevre tedbirlerinin uygulanması ve akreditasyonu konularında hazırlanmasıdır.

Etkiye yönelik kanıtlar arasında, proje hedeflerinin daha iyi anlaşılması nedeniyle artan seviyede bağlılık, tarım-çevre tedbirlerinin önemi konusunda görevli personelin farkındalık düzeyinin artması ve Yönetim Otoritesi, TKDK ile seçilen pilot alanlardaki Bölge Müdürlüklerinde eğitim faaliyetlerinin başlatılması yer almaktadır.

Bunun yanında etki, çiftçilerle etkili iletişimin sürdürülmesine, çiftçilerin bazı uygulamalar konusundaki isteksizliğinin azaltılmasına, ödeme oranları ve ödeme dönemlerine ait endişelerin giderilmesine bağlıdır. Görüşme yapılan bölge personeli, iletişim materyallerinin görsel ağırlıklı olması konusunda öneri getirmiştir.

9.2.3.5. Potansiyel sürdürülebilirlik (B)

Proje sonuçlarının sürdürülebilir olduğu düşünülmektedir. Aşamalı olarak azalan bir çıkış stratejisi belirlenmemesine karşın, Eşleştirme tavsiyelerinin uygulama planı ile tedbir uygulama belge ve prosedürlerin akreditasyonunun amaca hizmet etmesi beklenmektedir.

Bu proje, üç kırsal kalkınma tedbirinden birine yöneliktir ve çok yıllık sektör destek programının (IPARD) bütünleşik bir kısmıdır. Uygulanmaları için Avrupa Birliği desteği sağlayan Komisyon Kararı'nın alınmasıyla akreditasyon ve uygulamalar açısından daha avantajlı hale geçen diğer iki tedbirle tamamlanması olası görünmektedir.

Faydalanıcı, proje sonrası faaliyetler için insan kaynağı gerekliliklerinin farkındadır. İnsan kaynağı gerekliliklerini tanımlamak için, akreditasyon prosedürleri dahilinde bir iş yükü analizi yapılması planlanmaktadır.

Yüksek düzeydeki politika desteği devam edecektir. Faydalanıcı kurumlar, 2007-2009 yılları süresince ulusal stratejilerde/programlarda yayımlanan politik kararları ve ilgili birincil mevzuatı uygulamak üzere kurulduğundan, politik karar alma seviyelerinde büyük değişiklikler olmayacaktır. Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu'nda (2011) bu politik desteğin IPARD ile ilgili yapıların güçlenmesini sağlayacağı bildirilmiştir.

9.2.3.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler

Bir önceki SOİ misyonundan itibaren toplam performans artırılmıştır.

- **Yönetim Otoritesi/TKDK:** Tarım-çevre tedbirleri başlatılırken, cinsiyet ve fırsat eşitliği sağlanması için kadınların katılabileceği tedbirlere ağırlık verilmelidir.
- **Yönetim Otoritesi:** Prosedürlerin zamanında tamamlanabilmesi için ikincil mevzuatın hazırlanması çalışmalarını hızlandırılmalıdır.
- **GTHB/Yönetim Otoritesi:**
 1. Potansiyel son faydalanıcıların gönüllü katılıma ikna edilmesi, etkinin tam olarak sağlanmasında çok önemlidir. Ancak daha geniş ölçekte, Ziraat Odalarının, Çiftçi Birliklerinin ve ilgili diğer sivil toplum kuruluşlarının dahil edilmesi ve "ikna edici aktörler" olarak yorumlanmaları gerekmektedir.

2. Bilginin yayılması yoluyla iletişim sağlanması ve pilot alanlardaki çiftçilerin, tarım-çevre tedbirlerinin uygulanmasına bağlı maddi kayıplarının tazmin edileceği konusunda ikna edilmeleri gerekmektedir (Görüşme yapılan bölge personeli, görsel ağırlıklı iletişim materyallerinin kullanılması konusunda öneride bulunmuştur).
- **GTHB/Kırsal Kalkınma Genel Müdürlüğü:** Proje etkisinin sağlanması için, mevcut çekirdek ekibi güçlendirecek ek personel atanmasına öncelik verilmelidir.

9.3. Bitki Pasaportu Sistemi ve Operatörlerin Kaydı Projesi⁷⁸

9.3.1. Proje ile İlgili Genel Bilgiler

Projenin **Genel Hedefi**, Türkiye’de bitki sağlığı sektörünün AB katılımına hazırlanması olarak belirlenmiştir. **Proje Amacı**, pilot bitki gruplarında, daha sonra 2009/29/AT sayılı Konsey Direktifi’nde belirlenen türlere genişletilecek bir bitki pasaportu sistemi kurulmasıdır. (*Prunus* spp., kayısı, şeftali, çilek ve vişne; şekerçi otu, *Malus* spp., *Pyrus* spp.) Proje Faydalanıcısı, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Koruma ve Kontrol Genel Müdürlüğü (Zirai Karantina ve Tohum Hizmetleri Daire Başkanlığı)^{79*} olarak belirlenmiştir. Projenin toplam bütçesi 1.140.000 € olup AB katkısı, 1.105.000 € tutarındadır.

Bitkisel ürün ticareti sistemi, Avrupa Birliği gerekliliklerine göre tescilli ürünlerin kalite, menşe ve piyasaya sürülen bitki materyali çeşidi kayıtlarının tutulmasını, ürünlerin hareketi ve işlemler ile ilgili tüm belgelerin saklanması, Bitki Sağlığı ve Tohum Denetimi Hizmetleri (PHSIS) ile işbirliğinin sağlanmasını ve tesislerinde PHSIS denetçileri tarafından bitki sağlığı kontrollerinin yapılmasını zorunlu tutmaktadır.

Aynı zamanda kayıtlı tüm şirketlerin, PHSIS tarafından yılda en az bir defa gerçekleştirilen ve bitkilerin incelenmesi ile belgelerin kontrolünü kapsayan kontrollere tabi

⁷⁸ Plant Passport System and Registration of Operators, (TR 0702.01)

^{79*} Yeniden yapılandırma doğrultusunda Bakanlığın ismi “Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı” olarak değiştirilmiş, Faydalanıcı ise “Gıda ve Kontrol Genel Müdürlüğü, (Bitki Sağlığı ve Karantina Daire Başkanlığı)” olarak belirlenmiştir.

tutulması gerekmektedir. Bitki pasaportları, bu kontrollerin ve laboratuvar testlerinin sonuçlarına dayanarak verilmektedir.

Kayıtlı girişimciler tarafından piyasaya sunulacak olan ve 2000/29/AT sayılı Konsey Direktifi Ek VA'da listelenen bitki materyallerine bir bitki pasaportu eşlik etmelidir. Bitki pasaportu, tek bir bitkiye, yük konteynerine ya da materyal türü, varış yeri ya da dağıtım şekline göre nakil aracına eşlik edebilir.

Bitki pasaportu, eşlik ettiği bitkisel ürünün tüm AB Üye Devletleri'nde aynı olan bitki sağlığı ve kalite gereklilikleriyle uyumlu olduğunu gösterir.

Aşağıdaki bitkileri ve bitkisel ürünleri üreten, pazarlayan ya da ithal eden girişimcilerin kayıt altına alınmaları zorunludur:

- Tohumlar, çelikler, anaçlar, aşılar, fideler ve dikim amaçlı bitkiler, çiçek soğanları, yumrular, soğanımsı gövdeler, rizomlar gibi çoğaltım materyalleri,
- Tohumlar ve tohumluk patatesler; turunçgiller ve Avrupa Birliği üyesi olmayan ülkelerden ithal edilen diğer meyveler,
- Çınar (*Platanus*), Kestane (*Castanea sativa*) ağaçları ve iğne yapraklı bitkilerin odunları; Kestane ağacı (*Castanea sativa*) ve iğne yapraklı bitkilerin ayrılmış kabukları.

Üreticilerinin ve ticaret yapanların kayıt altına alınmasını gerektiren bitki materyallerinin kapsamı, 2000/29/AT sayılı Konsey Direktifi'nin Ek VA, IV AII (tohumlar), VB (ithalatçılar) ve 93/50/AT sayılı Komisyon Direktifi'nde yer almaktadır.

Türkiye'nin çoğaltım materyalleri dışındaki bitki ve bitkisel ürünler için etkili bir izlenebilirlik sistemi yoktur. Bu durum, bitkilerin kayıt altında tutulamamasından kaynaklanmaktadır ve üretim yerlerinin, üreticilerin ve ithalatçı tescil kayıtlarının kontrollerinde yetersizliğe yol açmaktadır.

Yalnızca bitki sağlığı sertifikası çıkarılan çoğaltım materyalleri, toprak analizi, hastalık ve zararlı kontrolü açılarından izlenebilmektedir.

Bitki pasaportu sisteminin, bitki pasaportlarını ilgilendiren ikincil mevzuatın kabul edilmesinden sonra, başlangıçta tercihen daha önce belirtilen belirli bitkilerde uygulanması öngörülmektedir.

Böyle bir sistem, Bakanlık personeli tarafından çoğaltım materyallerinin kontrolü ve izlenmesini (*trace*) daha kolaylaştıracaktır. Genel bitki üreticileri kayıt sistemi Türkiye'de bulunmadığı için, bir grup bitki ile başlamak ve bir devam projesi ile genel sisteme devam etmek daha iyi bir yaklaşım olacaktır.

Türkiye’de AB ile aynı doğrultuda bir bitki pasaportu sistemi yoktur. AB ülkelerinde, ticareti yapılan bitkiler ve bitkisel ürünlerin bitki sağlığı açısından risk taşıması sebebiyle, üreticiler ve ithalatçılar kayıtlıdır. Bu sistem, tüm bitkilerin menşesine kadar geriye doğru izlenmesini sağlayan gerekli bilgileri içeren bitki pasaportuna sahip olmalarına bağlı olarak, karantinaya tabi organizmalara bağlı salgın riskini azaltmaktadır.

Türkiye, AB’ye uyum çerçevesinde böyle bir sistemi kurmalıdır. Bu proje, böyle bir sistemin kurulması için teknik ve kurumsal destek sağlayacaktır. Bu kapsamda, bitki ve bitkisel ürünler ve uygulama kapasitesinin etkili şekilde iyileştirilmesi ile ilgili AB mevzuatının geliştirilmesi sağlanacaktır.

Bitki sağlığı hizmetleri veren kurumların gerekli teknik eğitimler ile güçlendirilmesi ve kurumlarda çalışan teknik personel arasında bilgi ve deneyim alışverişi sağlanmalıdır. Proje, pilot evrede 2009/29/AT’de (Ek V, Kısım A, Madde 1.1) listelenen ve Türkiye ile ilgili olan bazı dikim materyallerini kapsayacaktır; bu bitkiler, *Prunus* spp., kayısı, şeftali, çilek ve vişne; yumuşak çekirdekli meyveler, *Malus* spp., *Pyrus* spp. olarak belirlenmiştir.

Proje ile ulaşılmak istenen **Sonuçlar** ve bu sonuçların ölçümü için kullanılacak **Ölçülebilir İndikatörler**, aşağıda sıralanmaktadır:

1. Bitki pasaportu sistemi ve proje kapsamındaki bitkiler için operatörlerin kayıt altına alınması ile ilgili ikincil mevzuat uyumlaştırıldı ve etkili şekilde yürütüldü.
2. Bitki sağlığı kontrollerinin etkinliğini artırmak için, Koruma ve Kontrol Genel Müdürlüğü ile İl Müdürlüklerinin idari ve teknik kapasitesi güçlendirildi.
3. Mevcut bilgisayar ağı sistemi, tüm operatör tiplerinin kayıt altına alınması için, desteklendi.

Yukarıda belirtilen sonuçların başarı indikatörleri:

1. İlgili mevzuatın 2009 yılı sonunda yürürlüğe konulması.
2. Projenin birinci yılının sonunda, yaklaşık 80 operatörün kayıt altına alınması.
3. Projenin birinci yılının sonunda, eğitimcilerin eğitimi yaklaşımıyla 22 denetçinin Üye Devlet’te eğitim alması.
4. Geri kalan ülke çapındaki 1000 denetçinin, eğitimcilerin eğitimi yoluyla eğitim alması.
5. Operatörlerin kayıt altına alınması ve bitki pasaportu sisteminin kurulması ile ilgili Yönetmelik ve Talimatların tüm denetçilere dağıtılması.
6. Madde 2.2’de belirtilen belirli bitkiler için üreticilerin, ithalatçıların, depo sahiplerinin ve operatörlerin bilgilendirilmesi.

7. Bitki pasaportu formatının belirlenmesi ve resmi olarak çıkarılması.

Bu sonuçları elde etmek için planlanan **Faaliyetler**, bir Eşleştirme Sözleşmesi ve bir Mal Alımı sözleşmesi aracılığıyla yürütülecektir. Mevzuatın uyumlaştırılması, Eşleştirme'nin birinci yılı sonunda tamamlanacak ve pilot uygulama ikinci yılda gerçekleştirilecektir. Türkiye'de operatörler kayıt altına alınacak ve önceden seçilmiş dört bitki türü için bitki pasaportları çıkarılacaktır. Bunu sağlamak için uzmanlar, mesleki eğitimler aracılığıyla operatörlerin kayıt altına alınması ve bitki pasaportunun çıkarılması işlemlerine yardımcı olacaklardır.

1. Sonuç 1 ve 2'nin elde edilmesi için Eşleştirme

24 aylık bir Eşleştirme projesi planlanmıştır. Muadil tarafından yürütülecek faaliyetler aşağıda sıralanmaktadır:

- Bitki pasaportu ve operatörlerin kayıt altına alınması ile ilgili mevcut AB ve Türkiye mevzuatının ve bu mevzuatı uygulayacak idari yapıların, gelecekte planlanan genişletilmiş uygulama için tavsiyeleri de içerecek şekilde değerlendirilmesi.
- Bitki pasaportu sistemi ve ilgili AB mevzuatı ile uyumlu şekilde, projenin kapsadığı ürünler için operatörlerin kaydına yönelik ikincil mevzuatın hazırlanmasına yardım sağlanması.
- Bitki pasaportu ve operatörlerin kaydına ilişkin mevzuatın uygulanması hakkında çalıştaylar düzenlenmesi.
- İl Müdürlükleri Bitki Koruma Şube Müdürlüklerinde çalışan personel, karantinaya tabi organizmalar için fidanlıkların denetiminden sorumludur. Söz konusu personel ileride Bitki Pasaport Sistemi'nin uygulanmasından sorumlu olacağı için, eşleştirme projesine dahil olacaktır. Bu nedenle, projede eğitimcilerin eğitimi yaklaşımı uygulanacak ve seçilen eğitimciler diğer personele eğitim verecektir.
- Merkezi bir bitki pasaportu kontrol biriminin kurulması için Koruma ve Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanacak eylem planına destek verilmesi.
- Tarım ve Köyişleri Bakanlığı İl Müdürlüklerine rolleri ve sistemin bütününe katılımlarına ilişkin destek verilmesi.
- Tarım ve Köyişleri Bakanlığına bitki pasaportu biriminde çalışacak denetçilerin iş tanımları ve seçim kriterlerine ilişkin destek verilmesi.

- Bitki pasaportunun uygulanması ve operatörlerin kaydı hakkında, 22 denetçi için bir Üye Devlete 12 günlük çalışma ziyaretleri düzenlenmesi (Katılımcılar, fidanlık ve pazar kontrolleri konularında deneyimli denetçiler arasından seçilecektir).
- Bitki pasaportlarının hazırlanmasında, bitki pasaportlarını çıkaracak denetçilerin eğitimi.
- Üreticilere, ithalatçılara ve depo operatörleri gibi paydaşlara bitki pasaportu sisteminin uygulanması hakkında eğitim verilmesi.
- Üreticileri, ithalatçıları ve diğer ilgili tarafları kayıt ve bitki pasaportu sistemleri hakkında bilgilendirmek için çalıştaylar düzenlenmesi.
- Tedarik yüklenicisine, yazılımı geliştirmesi ve pilot faz süresince operatörlerin kaydı ve bitki pasaportu sistemi için kullanılacak veri tabanını kurması için destek verilmesi.

2. Sonuç 3'ün elde edilmesi için Mal Alımı

Mevcut ağ sistemi, daha sonra çiftçi kayıt sistemine entegre edilmek üzere, ek bir sunucu ve bir yazılım programı ile güçlendirilecektir. Piyasada uygun bir yazılım bulunmaması sebebiyle, firmanın ihtiyaca göre yazılım geliştirmesi ve gerekli donanımı (sunucu, ilişkisel veri tabanı yönetim sistemi (RDBMS) ve diğer gerekli araçlar) sağlaması beklenmektedir. Bunun yanında, tedarikçinin geliştirilen yazılıma yönelik eğitim vermesi beklenmektedir.

9.3.2. İzleme Raporu-1

9.3.2.1. İlgililik ve Tasarımın Niteliği (B)

Proje, “ilgili” bulunmuştur. Türkiye’de bitki sağlığının AB gerekliliklerine uygun olacak şekilde ve ilgili 3 Direktif (92/90/AET, 92/105/AET, 2000/29/AT altındaki 93/50/AET) ile uyumlaştırmak için, “Diğer bitki gruplarına genişletilmek üzere, pilot bitki gruplarında (*Prunus*, *Malus*, *Pyrus*) bitki pasaportu sistemi kurulmasını” amaçlamaktadır. Bitki pasaportu sistemi, AB’nin tek pazar için gerekli önkoşullarından biridir ve bitki sağlığı kontrollerinin üretim yerinden operatörlerin (üreticiler, ticaret yapanlar, ithalatçılar) kaydına

kadar uygulanması gerektiği ilkesine dayanmaktadır. Bitki pasaportu sistemi için gereken mevzuat uyumunun, 2010 yılı Nisan ayında açılan Fasıl 12 müzakere kriterleri arasında olması ilgililiği artırmıştır. Teknik kapasitenin yanı sıra idari kapasitenin, özellikle denetçi birimler için geliştirilmesi ihtiyacı da 8 Şubat 2007 tarihli Tarama Raporu'nda öncelik olarak belirtilmiştir.

Proje hedefleri, Avrupa Komisyonu stratejileri ile olduğu kadar Ulusal Politikalar ile de uyumludur. 2003 yılına ait Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı (NPAA) ile 2003 ve 2006 yıllarına ait Türkiye Katılım Ortaklığı Belgelerinde, bitki koruma hakkındaki mevzuatın etkili şekilde uygulanması için bitki sağlığı konusunda teknik ve idari kapasitenin güçlendirilmesi, öncelikli alanlardandır.

Eşleştirme (Almanya, Litvanya) faaliyetleri, zararlılarla bulaşık bitki ve bitkisel ürün sevkiyatının internet ağı tabanlı bir sistemle uyumlaştırılmasını ve bu şekilde mevcut bitki sağlığı/kontrolü sisteminin AB gereklilikleri doğrultusunda menşe yerine kadar geriye dönük izlenebilmesini (*traceability*) öngörmektedir. Üç bileşen altındaki faaliyetler ve çıktılar, hukuki gerekliliklere uygun şekilde mevzuat uyumuna, kapasitenin geliştirilmesine ve mal alımına (veri tabanı, sunucu) yöneliktir. Zorunlu sonuçlar somut, uygun ve bilgilendiricidir ancak amaç düzeyindeki indikatörlerin hedeflerin niteliğini ve niceliğini belirtmede yetersiz kaldığı görülmüştür. Buna rağmen, hedeflenen tarihlerde karşılanmaları gerçekçi görünmemektedir. Tasarım paydaşlar tarafından desteklenmiştir, ancak faydalanıcı tarafta kapasiteye yönelik bir ön değerlendirme yapılmamıştır.

9.3.2.2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği (C)

İzleme, proje uygulamasının son haftasında gerçekleştirilmiştir. Girdiler faydalanıcı ile Eşleştirme Üye Devlet ortakları tarafından uygun şekilde sağlanmış ve düzenli olarak izlenmiştir. Raporlar, faydalanıcı tarafından hazırlanan aylık raporlar ile MFİB/ABGS sistemine yüklenen 3 aylık İlerleme ve İzleme Raporları'ndan oluşmaktadır. Buna ek olarak, çeyrek dönem ara raporlar Eşleştirme Üye Devlet ortağı (Almanya) tarafından hazırlanarak faydalanıcı tarafından onaylanmış; MFİB, AB Delegasyonu ve ABGS'ye sunulmuştur.

Sözleşme ile ilgili prosedürler, proje uygulaması süresince takip edilmiştir. Ancak çalıştaylar ile çalışma ziyaretlerinin organizasyonunun ve yönetiminin yetersiz kaldığı ve zaman zaman uygulamayı olumsuz şekilde etkilediği belirlenmiştir. Bu yetersizlik,

faýdalanıcı taraftaki bileşen liderlerinin görevlendirilmelerindeki belirsizliğe ve bu nedenle faýdalanıcı proje ekibinin iş yükü fazlalığına, ayrıca Yerleşik Eşleştirme Görevlisi Muadili'nin (*RTA counterpart*) 3 defa değiştirilmesine yol açan idari düzenlemelere bağlanmıştır.

Buna ek olarak, projenin uygulanması ve geliştirilmesi farklı birimler tarafından yürütülmüş ve bu durum faýdalanıcının gerekli düzeyde aktif katılımını zayıflatmıştır. İkincil mevzuatın hazırlanması ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet planı, verimli şekilde uygulanmıştır. Diğer yandan, yönetmeliğin çıkarılmasına ilişkin gecikmeler ve mal alımı ihalesi ve sözleşmenin başarısız olmasıyla birlikte, indikatörlerin hedeflenen tarihleri karşılaması gerçekçi bulunmamaktadır.

Veri tabanının sözleşmeye bağlanacağı ve 2009 yılı sonunda çıkarılması beklenen ikincil mevzuatın çıkarılmasından önce işlevsel hale getirileceği tahmin edilmektedir. Mevzuatın çıkarılmasındaki gecikme nedeni olarak, 13 Aralık 2010 tarihinde çıkarılacak yeni kanun ile yasal temelin oluşturulmasının amaçlandığı bildirilmiştir.

Mal alımında ise, ön sözleşme ve sözleşme aşamaları faýdalanıcı ve MFİB tarafından verimli şekilde yönetilmemiştir.

Sonuç olarak, projenin birinci yılı sonu itibarıyla en az 80 operatörün ve proje bitiminde 3 pilot grup için tüm operatörlerin kaydını hedefleyen üçüncü bileşene ait çıktılar hariç olmak üzere, planlanan çıktılar 24 aylık proje uygulama döneminde temin edilmiştir. 2009 yılı sonunda çıkarılması hedeflenen mevzuat, 12 Ocak 2011 tarihinde yayımlanmış olup 80 operatörün kayıt altına alınmasına 12 Nisan 2011 tarihinde başlanacaktır.

9.3.2.3. Bugüne kadar Etkililik (C)

Mevzuat, kapasite geliştirme ve bilişim teknolojileri alanlarında planlanan sonuçların elde edilmesi için önemli Eşleştirme faaliyetleri yürütülmüştür.

Elde edilen çıktılar, ikincil mevzuat taslağının yayımlanmasını, çalışmaya hazır bir veri tabanını, illerden gelen teknik becerilere sahip ilgili personelin sistemi kullanmasını, 679 denetçinin/bitki sağlığı kontrolörünün uyumlaştırılmış mevzuat doğrultusunda hizmet verecek şekilde denetim becerilerinin artırılmasını, 618 operatöre (üretici ve ticaret yapanlar) bitki pasaportu sistemi hakkında bilgi ve farkındalık kazandırılmasını, faýdalanıcı taraftaki 28 personele eğitim becerileri kazandırılmasını, eğitim materyalleri, Denetim Kılavuzu,

proje internet sayfası ve paydaşlar için bilgilendirici broşürler/el ilanlarını içermektedir. Bu çıktılar, faydalanıcı tarafından takip (*follow-up*) faaliyetlerinin zamanında gerçekleştirilmesi şartıyla, büyük olasılıkla proje amacına ulaşılmasına katkıda bulunacaktır.

Ancak, özellikle İl Müdürlüklerinde bitki pasaportlarının çıkarılmasına ilişkin olarak, mevcut kaynakların ve teknik imkânların mevzuatın ülke genelinde yeterli ölçüde uygulanmasını olumsuz etkileyeceği bildirilmiştir. Benzer şekilde, tüm operatörlerin sistemi uygun şekilde kullanabilecek araç ve beceriye sahip olmadığı belirtilmiştir. Bu eksikliklerin faydalanıcı tarafından giderilmesi, proje sonuçları ve etki açısından verimliliğin sağlanabilmesi için önem arz etmektedir.

9.3.2.4. Etki Beklentileri (B)

Projenin Genel Hedefi, Türkiye'nin AB'ye katılımı için bitki sağlığı sektörünün hazırlanmasıdır.

Bitki pasaportu sisteminin henüz tamamen işlevsel olmaması sebebiyle, herhangi bir etkinin değerlendirilmesi için erkendir. Operatörlerin kayıt altına alınması için bir yazılım mevcut olup pilot bitkiler için 12 Nisan 2011 tarihinde, tüm operatörlerin kayıt altına alınması için ise 12 Ocak 2012 tarihinde kullanılmaya başlanacaktır. Proje ile kurulacak sistemin mevcut bitki sağlığı sistemine entegre edilecek olması, Fasıl 12 altındaki AB Müktesebatı gerekliliklerine yasal ve kurumsal uyumun sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Buna bağlı olarak proje çıktıları, "Sektörün katılıma hazırlanması" için önemli bir adım olarak görülmektedir.

Bunun yanında etki, bilginin yayımlanması ve toptancılar, ara kademelerdeki görevliler ve nakil sertifikasını kontrol eden jandarma dahil olmak üzere tüm paydaşların bitki pasaportu sistemi konusunda farkındalıklarının artırılmasına dayanmaktadır. Sistem, bu şekilde etkili şekilde amacına hizmet edebilir. Sistemin amacına hizmet etmesi, illerle iyi ilişkiler kurulmasını ve koordinasyon sağlanmasını; bunun yanında yasal gerekliliklerinin çakışmasını önlemek için, faydalanıcının ilgili birimlerle, özellikle Sertifikasyon Otoritesi ile işbirliği halinde olmasını gerektirmektedir. Sonuç olarak, en erken orta dönemde, pozitif etki görülmesi olasıdır.

9.3.2.5. Potansiyel Sürdürülebilirlik (B)

Bitki sağlığı ile ilgili konulardan sorumlu kurum olan TKB Koruma ve Kontrol Genel Müdürlüğü, proje sonuçlarından ülke genelinde faydalanılmasından da sorumludur. Ayrıca, TKB Stratejik Planı (2010-2014), doğrudan bitki pasaportu sistemi ve operatörlerin kayıt altına alınmasına yönelik performans indikatörleri içermektedir. 13 Aralık 2010 ve 12 Ocak 2011 tarihlerinde yayımlanan birincil ve ikincil mevzuat ile politika desteği sağlanmıştır. Bu yeniden yapılanmanın, eşleştirme faaliyetleri ile eğitim alan personelin tayin edilmesine bağlı olarak, bitki sağlığı kontrol sistemi birimini daha etkili hale getirdiği bildirilmiştir.

Türkiye'nin AB katılımına hazırlanıyor olmasına ve fasıl müzakerelerine yönelik çalışmaların sürdürülmesine bağlı olarak, politika değişikliği olası görünmemektedir. Proje, devlet idaresinin merkezi ve yerel seviyeleri ile özel sektörde kurumsal ve teknik kapasitenin geliştirilmesine yöneliktir. Bu nedenle, kurumsal yapılarla doğrudan ilişkilidir. Ancak, personel eksikliği ve il düzeyinde mevcut iş yükünün fazla olması, bitki pasaportu sisteminin uygulanmasında ele alınması gereken zorluklar olarak belirtilmektedir.

9.3.2.6. Kilit Gözlem ve Tavsiyeler

Proje amacına ulaşılmıştır. Ancak, hedeflerin takibi (*follow-up*) henüz gerçekleştirilmemiştir. Etki ve sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için Sertifikasyon Otoritesi ile işbirliği sağlanması gereklidir.

- **ABGS/AB Delegasyonu:** Eşleştirme projelerinin programlama aşaması, proje uygulamasının her düzeyinde faydalanıcı katılımının etkili şekilde sağlanması için paydaş kapasitelerinin değerlendirilmesini de içermelidir.
- **KKGM, Bitki Sağlığı ve Karantinası Daire Başkanlığı:** Denetim Kılavuzu'na, kullanımına ilişkin denetçilere verilecek eğitimi takiben ilgili eklemeler yapılarak son hali verilmelidir.
- **KKGM, Bitki Sağlığı ve Karantinası Daire Başkanlığı:** Proje bitiminde, eğitimlerin ülke geneline yayılmasını ve farkındalık artışı faaliyetlerini

gerçekleştirirken gerekli adımları açıklığa kavuşturmak için, görev tanımlarını da içerecek şekilde bir Eylem Planı/Programı hazırlanmalıdır.

- **KKGM/ABGS/ABD:** Yaklaşık 80 operatörün kayıt altına alınması ile ilgili proje hedeflerine ulaşılmasını sağlamak amacıyla, 12 Nisan 2011 tarihinde başlayacak kayıt işlemlerinin ilk birkaç ayında takip edilmelidir.
- **KKGM:** Eşleştirme Üye Devlet ortağının bitki pasaportu sisteminin uygulanmasına ilişkin tavsiyeleri, etki ve sürdürülebilirliğin sağlanması için dikkate alınmalıdır.

9.3.3. İzleme Raporu-2

Bu ex-post izleme, projenin tamamlanmasından yaklaşık 8 ay sonra yürütülmüştür.

9.3.3.1. İlgililik ve Tasarımın Kalitesi (B)

Proje Amacı ve Genel Hedef, ulusal politikalar ve AB stratejileri ile uyumludur. 2003 yılına ait Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı'nda (NPAA) yer alan kısa dönem önceliklerden biri, bitki koruma konusundaki müktesebatın etkili ve verimli şekilde uygulanması için gerekli idari, bilimsel ve teknik yapıların güçlendirilmesidir. Buna bağlı olarak, AB desteği ulusal gerekliliklere yönelik olduğu için Eşleştirme Projesi yaklaşımı uygundur. Projenin ilk tasarımı, 3 bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; (i) mevzuat uyumu, (ii) bitki pasaportu uygulamasının geliştirilmesi için idari ve teknik kapasitenin geliştirilmesi, (iii) Teknik araçlar (yazılım) da dahil olmak üzere ağın desteklenmesi ve seçilen pilot bitkiler için küresel sistemin kurulması ile bunlara karşılık gelen 3 zorunlu sonucun elde edilmesidir.

Ancak, başlangıçta oluşturulan bu 3 zorunlu sonuç, daha sonra Mantık Çerçevesi'ndeki sonuç indikatörleri ile aynı olacak şekilde dörde çıkarılmıştır; (i) İlgili mevzuat 2009 yılı sonunda yürürlüğe koyulmuştur, (ii) Projenin ilk yılı bitiminde, yaklaşık 80 operatör kayıt altına alınmıştır, (iii) Projenin ilk yılı bitiminde 22 denetçiye eğitim verilmiştir, (iv) Projenin ilk yılı bitiminde tüm operatörler kayıt altına alınacaktır. Son sonuç, açıkça 2 ve 4 numaralı zorunlu sonuçlarla çelişkilidir. Bu önemli değişikliğin daha kesin ve

nitelikli zorunlu sonuçlar elde edilmesi ihtiyacından dolayı yapıldığı varsayılmaktadır. Eşleştirme Üye Devlet Ortakları'ndan (Almanya, Litvanya) ikincisi, ülke büyüklüğü ve bitkisel üretim yapısı düşünüldüğünde en uygun seçenek değildir. Çevrenin korunması ve tüketici hakları ile ilgili çapraz konular, projenin beklenen etkisi ile doğrudan ilişkilidir.

9.3.3.2. Uygulamannın Verimliliği (C)

Proje, iki büyük güçle karşı karşıya gelmiştir: (1) (Yeniden formüle edilen ve genişletilen) zorunlu sonuçlarına tamamen ulaşamadığı için, hepsinden önemlisi, gereken ikincil mevzuat geç çıkarıldığı için proje sonunda bütçenin %20'si kalmış, ancak uygun mali araçlar kullanılarak, güncellenen ek iş planına bağlı önemli eksiklikleri gösterebilecek bir uzatma yapılmasına karar verilmemiştir. (2) Bakanlığın yeniden yapılandırılmasına bağlı olarak, personelin katılımı yetersiz kalmış, özellikle bileşen liderleri ve Yerleşik Eşleştirme Danışmanı Muadili'ndeki değişikliklerin sahipliğe zarar veren etkileri olmuştur.

İkincil mevzuat hazırlanmasının desteklenmesi faaliyetleri ve eğitimler, genellikle planlandığı gibi uygulanmıştır (Yeniden formüle edilen 1 ve 3 numaralı zorunlu sonuçlar), ancak ikincil mevzuatın yürürlüğe girmesindeki gecikme (2009 yılı sonu yerine Ocak 2011) ve mal alımı için ihale/sözleşme süresinin uzunluğu, 2 ve 4 numaralı zorunlu sonuçların elde edilmesine yönelik faaliyetlere izin vermemiştir.

Projenin uzatılmaması kararının anlaşılması bu nedenle güçtür. Uzatmanın Bakanlık için planlanmamış yeni mali yükümlülükler yaratacağı bildirilse de, 2011 Nisan ve Kasım aylarındaki pilot kayıt faaliyetlerine doğrudan destek verilmesiyle, ek faaliyetleri desteklemek için bütçenin yeniden ayarlanmasının mümkün olabileceği değerlendirilmiştir. Denetçi becerilerinin geliştirilmesi, ilgili personeli eğitmeleri için 28 eğiticilere eğitim verilmesi, yazılım geliştirilmesi, Denetçi Kılavuzlarının hazırlanması, bazı pilot bitki üreticileri için bilgi ve farkındalık oluşturma çalışmaları gibi belirli çıktıların elde edilmesine karşın, halen Bakanlık tarafından tamamlanması gereken çok sayıda aşama vardır:

- (i) Taslak Kılavuz'un Türkiye'nin özel koşullarına göre uyarlanması,
- (ii) Kılavuz'un kullanılması konusunda denetçilerin eğitilmesi,
- (iii) Operatörlerin hızlı şekilde kayıt altına alınması için, proje ile teslim edilen bitki pasaportu bilişim sisteminin uyarlanması ve geliştirilmesi.

Faydalanıcı'nın gereksinim duyulan tüm ek görevleri daha fazla AB desteği olmadan yerine getirebileceği bildirilmiştir. Ancak, proje ile, başlangıçta belirlenen zaman diliminde operasyon öncesi ihtiyaçlara, ilgili simülasyon ve testlere daha güçlü şekilde odaklanılarak faaliyetlerin takip edilmesinin daha verimli olacağı düşünülmektedir.

9.3.3.3. Etkililik (C)

Başlangıçta formüle edilen 3 zorunlu sonuç değerlendirildiğinde; (1) Bitki pasaportu sistemi ve operatörlerin kaydı ile ilgili ikincil mevzuat etkin şekilde yürürlüğe girmiştir, ancak bu durum, projenin zorunlu sonuçlarından biri olarak kabul edilemez çünkü yalnızca belirli bir ikincil mevzuatın hazırlanmasına katkı sağlamıştır; (2) Ulusal idarenin teknik ve idari yapısının güçlendirilmesine başlanmıştır ancak, faydalanıcı hayati önem taşıyan ek faaliyetler gerçekleştirilmedikçe, pilot düzeyde ve tam ölçekte uygulanmasını sağlayacak ölçüde yeterli değildir; (3) Bitki pasaportu sistemi oluşturulmuş ve tüm operatör tiplerinin kaydını sağlayacak şekilde ayarlanmıştır. Buna bağlı olarak projenin global çıktısı, önemli ek çabalar gerektirmeksizin alınmıştır.

Daha önceki Sonuç Odaklı İzlemelerde doğru tahmin edildiği üzere, projenin başlamasıyla birlikte gerçek zorluklar başlayabilir;

- (i) Ülkenin özel koşullarına göre uyarlanmadığı için bilişim sistemindeki teknik sorunlar,
- (ii) Henüz işaret edilmedikleri düşünülen küçük üreticiler konusu,
- (iii) Bitki üreticilerinde daha fazla farkındalık artışı sağlanması,
- (iv) İki farklı bitki sertifikasının ve sağlık prosedürlerinin paralel olarak uygulanması, vb.

Bunlara ek olarak, halen faydalanıcının merkez ve il düzeyinde ilgili personel kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir.

Son olarak, bitki pasaportu sisteminin yukarıdan aşağıya doğru zorla kabul ettirildiği ve prosedüre bağlı ağır kısıtlamalar getireceği gibi caydırıcı bir algının önlenmesi için operatörlere yönelik bilginin yayımlanması ve farkındalık artırma faaliyetlerinin yoğunlaştırılması gerekmektedir.

9.3.3.4. (Bugüne dek) Etki (B)

Tamamlanmamış olmasına karşın, fiili proje başarıları “Türkiye’de bitki sağlığı sektörünün AB katılımına hazırlanması” şeklindeki Genel Hedef’e katkı sağlamıştır.

Projenin hemen sonrasında ex-post izleme ile gözlemlenen mevcut durumda, merkez ulusal idarenin faaliyetlerin kaydını tutma ve beklemede olan konu ve sorunlara ilişkin mali, kurumsal ve operasyonel sorumlulukları konularındaki kararlılığına bakıldığında, projenin etkisi hakkında tahminler olumludur. Ancak, hiçbir AB Üye Devleti’nde bitki pasaportu sistemi bir gecede kurulmamıştır ve uygulanmasında çeşitli düzeylerde zorluklar ya da başarılar vardır.

Bunlara ek olarak, yeni bitki pasaportu sisteminin küçük üreticiler, aile üreticileri ve/veya resmi olmayan üreticilerin sürdürülebilirliğine yönelik bir yan etki riski vardır. Eğer tüm bitki üreticileri topluluğuna kapsamlı şekilde uygulanırsa, çok küçük bitki üreticileri için mutlak idari bir engel oluşturarak, aşama aşama ya da ani bir şekilde bitkisel üretim ve pazarlama sektörünün dışında kalmalarına sebep olacaktır. Bu şekilde, olumsuz bir ekonomik yan etki oluşacaktır.

Ancak, mevcut AB mevzuatında bitki pasaportu sisteminin belirli istisnaları yer almaktadır (2000/29/AT sayılı Konsey Direktifi Madde 6(5) ve Madde 6(7)). Küçük miktarların üretimi ve hareketleri, endüstriyel ve ticari olmayan amaçlarla üretildiyse yalnızca sahip/alıcı tarafından kullanılması gibi istisnaların bir AB Üye Devletinden diğerine değişen çeşitli kısıtlamalar ve uyarlamalarla karşı karşıya geldiği bildirilmiştir.

Bitki pasaportu sisteminin varlığı Üye Devletler’e ihracat yapılmasına olanak sağlamadığı için, Türkiye’nin AB Üye Devletleri’ne ithalatını artırmaya yönelik olumlu bir etki tahmini yoktur. Halen diğer sağlık sertifikalarının da eşlik etmesi gerekmektedir. Tek olumlu dolaylı etki, tanımlanan herhangi bir hastalığın tam olarak başladığı parsele kadar izinin sürülmesi olasılığıdır. Böylece mevcut sistemdeki şekliyle, üreticinin tüm ürünlerini imha etme gerekliliği ortadan kalkar.

9.3.3.5. (Bugüne dek) Sürdürülebilirlik (B)

Pilot bitki pasaportu prosedürlerinin mali ve ekonomik canlılığının korunması için gereken fonun merkez ulusal idare tarafından sağlanacağı bildirilmiştir. Bu nedenle, bitki pasaportu sisteminin, prosedürün bitki üreticilerine yükleyeceği mali kısıtlamalar dikkate alınarak ve sürdürülebilir şekilde geliştirilmesi beklenebilir. Bakanlığın, bitki sağlığı ve sertifikasyon konularından sorumlu genel görev gücünü birleştirmek şeklinde karar alıcı adımlar atacağı bildirilmiştir. Bu durumun genel olarak tüm sistemin verimliliğini ve işlem kapasitesini artırması beklenmektedir.

Sonuç olarak, birincil ve ikincil mevzuatın yürürlüğe koyulmasıyla politika desteği sağlanmıştır. Bakanlığın ilgili birimlerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma, görevli yeni birimin bitki sağlığı kontrol sisteminde daha etkin olmasını sağlayacaktır. Projenin hedef grupların kurumsal kapasite ve yönetim kapasitelerine katkısının etkililiğine ilişkin olarak, merkezi düzeyde personel değişiklikleri ve her düzeydeki hedef grupta günlük iş yükünden dolayı esnekliğin olmaması, bu katkının daha yeterli seviyelere ulaşmasını önlemektedir. Bu durum, proje zaman sürecinin uzatılmasının mümkün olmaması sebebiyle daha da sınırlanmıştır.

9.3.3.6. Kilit Gözlemler ve Alınan Dersler:

İddialı ve gerçekçi olmayan hedeflerle birlikte başlangıçtaki/sözleşmeye bağlanmış proje tasarımının değiştirilmesi sebebiyle, uyumun güçlendirilmesine yönelik iyi bir tasarım olmadığı değerlendirilmiştir.

Küçük Eşleştirme Ortağı olarak genel bitkisel üretim profili Türkiye ile karşılaştırılabilir olan bir AB Üye Devleti seçilmiş olsaydı, bitki pasaportu sisteminin belirli yapısal yönlerinin daha iyi işaret edileceği düşünülmektedir.

Eşleştirme faaliyetlerinin Faydalanıcı Ülke'nin aktif katılımını gerektirmesi sebebiyle, faydalanıcının yeri sıklıkla değişmeyen, tam zamanlı personel ayırmaya teşvik edilmesi/tavsiye edilmesi, verimlilik ve etkililiğin sağlanması açısından önemlidir.

Yasal düzenlemeleri hedefleyen ve bağımsız bileşenlerin zamanında sözleşmeye bağlanmasına dayanan (Eşleştirme/Mal alımı) proje sonuçlarının iddialı olduğu ve gerçekçi

olmadığı ortaya çıkmıştır. Dış faktörlere bağlı olan sonuçlar, Eşleştirme sözleşmesinden önceki aşamada gözden geçirilmelidir. Ayrıca, İş Tanımı/ihale sürecindeki riskleri azaltmak için uygun imkânlar (Avrupa Entegrasyonuna Destek- Support to European Integration – SEI) kullanılmalıdır.

9.4. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı İlgili Hizmet Birimlerinin Sonuç Odaklı İzlemeye İlişkin Görüşleri

Tez çalışmaları kapsamında, Sonuç Odaklı İzleme Sistemi (SOİ) ve uygulama sürecine ilişkin görüşlerine başvurmak amacıyla, ilgili hizmet birimleriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler, IPA kapsamı altındaki projelerin faydalanıcısı ve yürütücüsü olan hizmet birimlerinden, proje uygulamalarında aktif rol almış ve sonuç odaklı izleme kapsamında teknik destek ekibiyle çalışmış kişilerle gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler sonucunda alınan görüşler, yapılan gözlemler ve varılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- SOİ faaliyetleri kapsamında ilgili hizmet birimlerinin teknik destek ekibi ile görüşmeler yaptığı,
- SOİ ziyaretlerinde projeler hakkında teknik destek ekibi tarafından kısa bilgilendirmeler yapıldığı,
- Görüşmelerde, proje uygulamalarına ilişkin çok sayıda soru sorulduğu,
- Bu sorular arasında, proje faaliyetlerinin sözleşmede öngörülen tarihlerde yapılıp yapılmadığının olduğu,
- Uygulamaya ilişkin risk öngörülerinin faydalanıcılarla paylaşıldığı ve tavsiyeler verildiği,
- Bir sonraki ziyarette, verilen tavsiyelerin uygulanıp uygulanmadığının ve risk taşıyan konuda iyileşme olup olmadığının gözlemlenerek rapor edildiği,
- Saha ziyaretleri gerçekleştirildiği ve yerel düzeydeki paydaşların gözlem ve tavsiyelerinin dikkate alındığı,
- Bazı hizmet birimlerinde İzleme Raporları'nın detaylı şekilde incelenerek gerekli önlemlerin alındığı ve sistemin etkili olarak kullanıldığı,

- Bazı hizmet birimlerinde ise, proje uygulamasında etkin olarak görev alan, proje konularına hakim ve sahiplik düzeyleri yüksek kişiler olmalarına rağmen, İzleme Raporlarının ilgili personele ulaşmadığı,
- Genel olarak, projelere ilişkin bilgi sahibi olan çalışan sayısının sınırlı olduğu ve özellikle SOİ ile ilgili süreçte birebir yer alan kişiler dışında, farkındalık düzeyinin yeterli olmadığı,
- Ardıl (*ex-post*) ziyaretlerdense devam eden projelere yapılan izlemenin, projeye müdahale imkanı vermesi sebebiyle daha etkili olduğu,
- İzleme Raporlarında, bir faaliyetin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin katı şekilde değerlendirildiği, sorunlu alanlarda nedenlerin yeteri kadar dikkate alınmadığı,
- Projeler ile, kısıtlı bir bütçeyle çok geniş kapsamlı ve kendine has zorlukları olan bir sektöre hizmet vermeye çalışıldığı ve İzleme Raporları olumsuz değerlendirmeler içerse de, genel olarak başarı sağlandığı;
- Tez çalışması kapsamında önerilen, ilgili hizmet birimlerinin katılımıyla iç izlemeye yönelik bir çalışma grubunun oluşturulması ve ilgili konularda eğitimler alınarak kurumsal kapasitenin geliştirilmesinin fayda sağlayacağı, ancak personel sayısındaki azlık ve iş yükünün fazla olması sebepleriyle uygulanmasının zor olduğu,
- İzleme Ziyaretleri'nin üzerinden geçen zamanla birlikte, konunun güncelliğini yitirdiği.

10. SONUÇ ODAKLI İZLEMENİN ETKİSİ VE DEĞERLENDİRMELERİ

Sonuç Odaklı İzleme Sistemi, İzleme Uzmanları tarafından proje belgelerinin incelenmesi ve daha sonra proje paydaşlarıyla görüşmeler yapılması temellerine dayanmaktadır. SOİ faaliyetleri ile projenin amaçlarına ulaşmadaki ilerleyişi ortaya koyulmakta, uygulama sırasındaki sıkıntılar tespit edilmekte ve bu sıkıntıların giderilmesine yönelik tavsiyeler verilmektedir. İzleme faaliyetleri sonrasında hazırlanan İzleme Raporları, bir sonraki programlama döngüsüne girdi teşkil etmektedir. Bu yönüyle etkisine bakıldığında, münferit projelerin uygulanması esnasında çıkabilecek sorunlara önceden dikkat çekerek önlem alınmasını sağlayıp proje hedeflerinin başarılmasına katkıda bulunduğu görülmektedir. Programlama kapsamında bakıldığında ise, mali işbirliğinin etkili ve verimli şekilde sürdürülebilmesi için nasıl bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiği konusuna ışık tutmaktadır. Bu anlamda, AB fonlarının idaresinde çok önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Avrupa Komisyonu, 2017 yılında bir ara değerlendirme gerçekleştirecektir. IPA II ile gelen yeni yaklaşım doğrusunda, tahsisat kaybı olasılığı söz konusudur. SOİ Sistemi, söz konusu yeni yaklaşımlara hazırlık imkânı sağlayacak bir izleme aracıdır.⁸⁰

Avrupa Birliği Bakanlığının, özellikle devam eden projelerde izleme görevini yerine getirmesinin desteklenmesi için SOİ uygulamasına başlanmıştır.

Sonuç Odaklı İzleme, sektörlere ilişkin Tematik Raporlar hazırlanmasına imkân veren bir sistemdir. Söz konusu Tematik Raporlar, SOİ teknik destek ekibi tarafından hazırlanarak ilgili paydaşlara iletilmektedir. Bunun yanında, fonların etkin olarak kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi amacıyla Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu da Tematik Raporlar hazırlamaktadır. Ancak bu raporlar, yalnızca Avrupa Komisyonu ile paylaşılmaktadır. Buna bağlı olarak, Sonuç Odaklı İzleme Raporları'nın, Avrupa Komisyonu'nun finansman ayrılması konusundaki kararlarına etkisi olduğu söylenebilir.

Bunun dışında izleme verileri, Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu tarafından hazırlanan yıllık risk değerlendirmeleri için kullanılmaktadır. Söz konusu risk

⁸⁰ "Türkiye'de Sonuç Odaklı İzleme Sisteminin Kurulması Projesi-II. Aşama" açılış toplantısı.

değerlendirmeleri, SOİ ekibiyle de paylaşılmaktadır. Bu süreçte, bir izleme planı ve kontrol listeleri aracılığıyla Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi (DIS) aktörlerinin rol ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediği, sistemin işleyip işlemediği değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmenin yapılması Delegasyon'un Avrupa Komisyonu'na fonların yerinde kullanıldığı konusunda güvence vermesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. SOİ sonuçları, ödeme taleplerinin değerlendirilmesinde kullanılan önemli bir girdidir.

İzleme Raporları'ndan alınan analiz sonuçları ve Sonuç Odaklı İzleme'den elde edilen Tematik Raporlar, Delegasyon tarafından değerlendirilir ve fonların ödenmesinin durdurulmasına sebep olacak bir durum olup olmadığı ortaya çıkarılır. Sonuç Odaklı İzleme, söz konusu kararların alınmasında destekleyici bir unsur olarak tanımlanmaktadır.

Bunun yanında, SOİ ile Yürütme Komitesi Toplantıları ve Sektörel İzleme Alt Komitesi Toplantıları'nda önemli bilgiler sağlanır, sistemsiz hatalar yakalanır ve çözüm yolları önerilir.

Sonuç Odaklı İzleme Sistemi ile alınan sonuçların şu ana kadar fonların kesilmesi anlamında olumsuz bir etkisi görülmemiştir. Ancak böyle bir olasılık, teorik olarak her zaman mevcuttur. Olumsuz izleme sonuçları alındığında, Görev Yöneticisi durumu MFİB, Delegasyon ve AB Bakanlığına yazılı olarak bildirir ve bu konuya dikkat çeker. Bu şekilde, soruna ilişkin düzeltici faaliyetlerde bulunulması, ya da riskli durumlarda önlem alınması mümkün olur. Bunun dışında, izleme sonuçları incelendiğinde gerekli görülürse, denetim gerçekleştirilebilir. Denetim sonucunda, projenin durdurulması kararı çıkabilir.

IPA'nın yeni programlama döneminin yapılandırılmasında ve sektörel yaklaşımın geliştirilmesinde, SOİ metodolojisinin ve İzleme Sonuçları'nın son derece etkili olduğu bildirilmiştir. Yeni dönemde AB Bakanlığının izleme rolünü nasıl yapılandıracağı konusu tam anlamıyla açıklığa kavuşturulamamıştır. IPA II'deki yeni yapılanma ile birlikte SOİ Sistemi'nin yaygınlaştırılması çalışmaları, Genişletilmiş DIS (E-DIS) doğrultusunda ilerlendiğinin bir işareti olarak görülmektedir.

Ülkemize ait Sonuç Odaklı İzleme Sonuçları, Avrupa Komisyonu Komşuluk ve Genişleme Genel Müdürlüğünün ilgili biriminde değerlendirilmektedir. Değerlendirme faaliyetleri için Genel Merkez'e ayrı bir bütçe tahsis edilmektedir. Ülkelere yönelik standart ara-değerlendirmelere ek olarak, Genel Merkez'in tarafından gerekli görüldüğünde, global bir SOİ değerlendirmesi yürütülmesi de mümkündür.

Sonuç olarak, değerlendirme süreçlerinde SOİ Sistemi'nin önemli bir izleme aracı olarak kullanıldığı söylenebilir.

11. SONUÇ VE ÖNERİLER

Avrupa Komisyonu, Sonuç Odaklı İzleme Sistemi yoluyla AB desteğinden yararlanan kalkınma projeleri ve programlarının performansına ilişkin nitel ve nicel bilgi sağlamaktadır. Sonuç odaklı izleme, proje yönetimi için proje performansına ilişkin paydaşları bilgilendiren bir araç olmasının yanısıra, kalkınma yardımları ve genişleme politikasının geliştirilmesine, uygulanmasına ve gözden geçirilmesine de katkı sağlamaktadır. İzleme bilgileri, AB kalkınma yardımları portföy performansına ilişkin bir görüş vermektedir.⁸¹

Bu kapsamda değerlendirildiğinde Sonuç Odaklı İzleme sürecinin iyi anlaşılması, faydalanıcının izleme sürecine daha nitelikli katkı sağlaması ve süreçte daha etkin rol almasını sağlayacaktır. Ayrıca, “sonuç odaklı düşünme” yaklaşımının kurumlar genelinde yaygınlaşması, gelişmiş ülkelerde uygulanmakta olan “sonuç odaklı yönetim (performans yönetimi)”⁸² anlayışının gelişmesine katkı sağlayacaktır. Sonuç odaklı yönetim, istenen sonuçların alınması için performansın iyileştirilmesi temeline dayanır ve izleme sonuçları, performans ölçümü için önemli bir girdi teşkil etmektedir.⁸³

Sonuç Odaklı İzleme Sistemi, projelerin uygulama aşamasındaki olası sorunların önceden fark edilerek zamanında müdahale edilmesine olanak vermektedir. Uygulama sonrası düzenlenen izlemeler ise, geçmiş uygulamalardaki eksiklik ve hataların, ya da iyi uygulamaların belirlenmesi ile bir sonraki programlama döneminde girdi sağlamaktadır. Sonuç Odaklı İzleme Sistemi, iyi uygulamaların belirlenmesi ve sonraki aşamalarda kullanılması yoluyla, sürekli olarak kendini besleyen bir yöntemdir.

Geleneksel izleme yöntemleri, uygulamaya odaklanmıştır ve görevlerin ya da faaliyetlerin, proje çıktı ve hedeflerinin yerine getirilip getirilmediğiyle ilgilenir. Bu tip izlemede sorulan sorular, “Bunu yaptılar mı?”, “Bunu tamamlamayı başardılar mı?” şeklindedir. Ancak bu yaklaşım, proje yöneticileri ve paydaşları projenin başarısı ya da

⁸¹ İzleme ve Değerlendirme Derneği web sitesi

<http://ived.org.tr/avrupa-birliginde-etki-analizi-ve-degerlendirme-yaklasimi>

⁸² Results Based Management In The Development Co-Operation Agencies: A Review Of Experience

<http://www.oecd.org/development/evaluation/1886527.pdf>

⁸³ United Nations Development Group Results-Based Management Handbook, 2010

<http://www.un.org/files/UNDG%20RBM%20Handbook.pdf>

başarısızlığı hakkında bilgilendirmemektedir. Sonuç odaklı izleme yaklaşımı ise, proje sonucu hakkında geri bildirim sağlar. Sonuç odaklı izleme raporları, “Proje ile beklenen hedefler/çıktılar nelerdir?”, “Bu hedef ve çıktılara gerçekten ulaşılmış mıdır?”, “Bunlara gerçekten ulaşıldığını nasıl anlarız?” gibi soruların yanıtlanmasına yardım eder.⁸⁴ Sonuç odaklı izleme yönteminde, **proje çıktıları** (faaliyetler ve girdilerin kullanımı ile birlikte) “**Verimlilik**”; **proje sonucu**, “**Etkililik**”; **proje etkisi** ise “**Etki**” kriterleri altında değerlendirilmektedir.⁸⁵

Sonuç odaklı yaklaşımın ve izleme sisteminin iyi öğrenilip anlaşılması ve kurumlara entegre edilmesi, birkaç yönden fayda sağlayacaktır. Öncelikle, proje yönetimi ile iç izleme ekibi arasında sürekli bilgi ve belge akışı sağlanması, proje sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlardan yönetimin en çabuk şekilde haberdar edilmesini ve erken müdahale ile sorunların önlenmesini sağlayacaktır. Bu şekilde, projenin başarısına katkı sağlanacaktır.

Bunun yanında, izleme faaliyetleri kapsamında iç izleme ekibinin hazırlayacağı raporlar, ABB tarafından yürütülen Avrupa Komisyonu destekli izleme raporlarıyla birlikte değerlendirilerek “alınan dersler” belirlenecektir. Bununla beraber, düzenli olarak gerçekleştirilen izleme ekibi toplantılarında proje portföyü bazında yapılacak değerlendirmeler, genel anlamda projelerin başarısını etkilemesi olası yapısal sorunların belirlenmesinde faydalı olacaktır. Ayrıca bu şekilde bir araya getirilen bilgi ve belgeler, sektörel anlamda genel bir bakış açısı kazanılmasına büyük ölçüde katkı sağlayacaktır.

Yukarıda söz edilen çalışmaların kurum içinde zamanla yerleşmesi, “sonuç odaklı düşünme” yönünde kurumsal kapasiteyi güçlendirecektir. Sonuç odaklı izleme ekibinin çalışmalarına, zamanla kalite kontrolü ve değerlendirme yöntemleri konularında eğitimlerin de eklenmesiyle, projelerin programlanma aşamasından uygulamanın bitimine dek her aşamada müdahale ederek proje yönetimini yönlendirebilecek donanımlı bir birim oluşturulabilir. Bu yapının, projelerin başarıya ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç odaklı izleme sisteminin kurumlar tarafından iyi anlaşılması ve iç izleme sistemlerine entegre edilmesinin bir diğer faydası, Avrupa Komisyonu’nun yürüttüğü sonuç odaklı izleme kapsamında hazırlanan izleme belgelerine daha nitelikli katkı sağlanması

⁸⁴ Result Based Monitoring (RBM), sunum,

<http://capacity4dev.ec.europa.eu/rom/document/introduction-results-based-monitoring>

⁸⁵ European Commission, operationOfficeJoint Results Oriented Monitoring (JROM) Operational Guidance for European Commission Delegations and Partners Final Draft, July 2009

https://capacity4dev.ec.europa.eu/system/files/file/29/03/2012_-_1028/2009.joint_results_oriented_monitoring.pdf

olacaktır. Sonuç odaklı izleme yaklaşımı, paydaşların izleme sürecine aktif olarak katılmasını teşvik etmektedir. Faydalanıcı ve paydaşlar, misyon esnasında düzenlenen brifing toplantıları, paydaşlarla yapılan mülakatlar ve faydalanıcı taraftan geri bildirim alınması amacıyla hazırlanan Cevap Belgesi aracılığıyla izlemeye katkıda bulunabilirler.

“AB yardımı prosedürleri, proje döngü yönetimi ve sonuç odaklı izleme” alanlarında eğitim almış, aynı zamanda kendi birimlerinde uygulanan projelerin ayrıntılarına hakim bir iç izleme ekibi, proje yönetimi ve proje ekibini izleme formlarının yapısı ve işlevi hakkında bilgilendirecektir. Bu şekilde faydalanıcı, izleme raporlarına daha bilinçli, daha ayrıntılı ve nitelikli katkı sağlamış olacaktır. Bunun yanında, iç izleme ekibi izleme raporlarını çözümlenip faydalanıcı hizmet biriminin proje ekibine aktararak, “alınan dersler”, “tavsiyeler” ve “iyi uygulamalar”dan daha iyi yararlanmalarını sağlayacaktır. Bu veriler, devam eden projelerde uygulamanın ileri dönemlerini, tamamlanmış projelerin uygulama sonrası izlemelerinde ise yeni projeleri besleyen önemli girdilerdir. Son olarak, iç izleme ekibinin SOİ izleme uzmanlarıyla gerçekleştirilecek mülakat ve toplantılar sonucunda, izleme sürecine doğrudan katkı sağlaması mümkündür.

“Eğer sonuçları ölçmezseniz, başarısızlıklardan başarı elde edemezsiniz.

Eğer başarıyı göremezseniz, onu ödüllendiremezsiniz.

Eğer başarıyı ödüllendiremiyorsanız, muhtemelen başarısızlığı ödüllendiriyorsunuz.

Eğer başarıyı göremezseniz, ondan öğrenemezsiniz.

Eğer başarısızlığı fark edemezseniz, onu düzeltemezsiniz.

Eğer sonuçları gösterebilerseniz, halkın desteğini kazanabilirsiniz.

Osborne ve Gaebler, 1992”⁸⁶

⁸⁶ Result Based Monitoring (RBM), sunum
<http://capacity4dev.ec.europa.eu/rom/document/introduction-results-based-monitoring>

KAYNAKÇA

ALGÜN, Sevda:	“AB Mali Destekleri, IPA Programlarında Yönetmelik Yapı, MFİB İhale Süreçleri, CFCU, 28 Aralık 2010”, Bölgesel Çevre Merkezi (REC Türkiye), (Çevrimiçi) , http://www.rec.org.tr/dyn_files/31/3121-Sevda-Algun-MFIB.pdf , Erişim Tarihi:20 Aralık 2014.
ARAR ,A.Asım, SARIOĞLU, Esra.:	“21.Yüzyıl Uluslararası İlişkilerinde Zirveler”, (Çevrimiçi) http://www.mfa.gov.tr/21_yuzyil-uluslararasi-iliskilerinde-zirveler.tr.mfa , Erişim Tarihi:20 Aralık 2014.
ASLAN, Murat:	“Çiftlik Muhasebe veri ağı (ÇMVA) Uygulamalarında Örneklem Seçimi ve Türkiye’deki Tarımsal Yapıda Uygulanabilirliği”, AB Uzmanlık Tezi, Ankara, 2008
Avrupa Birliği Bakanlığı:	“ROM Handbook for Monitors in Turkey”, Technical Assistance for Result Oriented Monitoring – Turkey , (Çevrimiçi) http://www.abgs.gov.tr/files/mali_isbirligi_baskanligi/ROM/12_07_04_romhandbook_3rdversion.pdf , Erişim Tarihi:16 Ekim 2014.
Avrupa Birliği Bakanlığı	“Türkiye – AB Mali İşbirliği” , Avrupa Birliği Bakanlığı, (Çevrimiçi) http://www.ab.gov.tr/index.php?p=5 , Erişim Tarihi:16 Ekim 2014.
BEKTAŞ BAYRAMBEY, Meltem:	“ Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ”, AB Bakanlığı, 2014, GTHB AB Projeleri eğitimi sunumu.
COMO, Odoardo: (EC, ELARG/A/3)	“Monitoring system under IPA II”, European Commission, ELARG/A/3, (Çevrimiçi) http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/ECA/Turkey/Monitoring_under_IPA_II.pdf , Erişim Tarihi:25 Kasım 2014.
EROĞLU, Harun:	“Sonuç Odaklı İzleme Sistemi (Result Oriented Monitoring-ROM)”, AB Bakanlığı, 2014, GTHB-AB Projeleri eğitimi sunumu.

EuropeAid Co-operation Office:	“ROM Handbook ,April 2012”, (Çevrimiçi) http://capacity4dev.ec.europa.eu/system/files/file/28/10/2013_-_1159/ec_rom_handbook2012_en.pdf , Erişim Tarihi:17 Aralık 2014.
EuropeAid:	“Introduction to Results Based Monitoring”, EuropeAid, Capacity4dev.eu, (Çevrimiçi) http://capacity4dev.ec.europa.eu/rom/document/introduction-results-based-monitoring , Erişim Tarihi: 3 Eylül 2014.
European Commission:	“A Quick Guide to IPA II programming”, V.0.2, DG Enlargement
European Commission:	“Aid Delivery Methods”, Project Cycle Management Guidelines, Volume 1, 2004, (Çevrimiçi) https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf , Erişim Tarihi: 15 Eylül 2014.
European Commission:	“Commission Implementing Regulation (EU) No 447/2014 of 2 May 2014 on the specific rules for implementing Regulation (EU) No 231/2014 of the European Parliament and of the Council establishing an Instrument for Pre-accession assistance (IPA II), <i>OJ L 132, 3.5.2014, p. 32–52</i> ,” (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/financial_assistance/ipa/2014/20140502-commission-implementing-reg-on-ipa2_en.pdf , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.
European Commission:	“Communication From The Commission Europe 2020, A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020 final” (Çevrimiçi) http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF , Erişim Tarihi: 16 Ocak 2015.
European Commission:	“Communication From The Commission to the European Parliament, The Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Increasing the impact of EU Development Policy: an Agenda for Change, Brussels,” 13.10.2011 COM(2011) 637 final.” (Çevrimiçi) http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1430277085736&uri=CELEX:52011DC0637 , Erişim Tarihi: 16 Ocak 2015.

European Commission:	“Council Regulation (EC) No 1085/2006 of 17 July 2006 establishing an Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA), <i>OJ L 210, 31.7.2006, p. 82–93</i> , “(Çevrimiçi) http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1085&rid=3 , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.
European Commission:	“Countries, Territories and Regions Where We are Active”, DG International Cooperation And Development (DG DEVCO), (Çevrimiçi) https://ec.europa.eu/europeaid/countries-territories-and-regions-where-we-are-active_en , Erişim Tarihi: 2 Aralık 2014.
European Commission:	“Enlargement – IPA”, DG European Neighbourhood Policy and Enlargement Negotiations (DG NEAR), (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/enlargement/policy/glossary/terms/ipa_en.htm , Erişim Tarihi:18 Ekim 2014.
European Commission:	“EU Development Policy”, DG International Cooperation And Development (DG DEVCO), (Çevrimiçi) https://ec.europa.eu/europeaid/policies/policies_en , Erişim Tarihi:25 Aralık 2014.
European Commission:	“European Neighbourhood Policy”, DG Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/economy_finance/international/neighbourhood_policy/index_en.htm , Erişim Tarihi: 25Aralık 2014.
European Commission:	“Funding Instruments”, DG International Cooperation And Development (DG DEVCO), (Çevrimiçi) https://ec.europa.eu/europeaid/funding/funding-instruments-programming/funding-instruments_en , Erişim Tarihi:18 Ekim 2014.
European Commission:	“Indicative Strategy Paper For Turkey (2014-2020), Adopted On 26/08/2014”, (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2014/20140919-csp-turkey.pdf , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.
European Commission :	“Joint Results Oriented Monitoring (JROM) Operational Guidance for European Commission Delegations and Partners Final Draft, July 2009”, (Çevrimiçi) https://capacity4dev.ec.europa.eu/system/files/file/29/03/2012_-_1028/2009.joint_results_oriented_monitoring.pdf , Erişim Tarihi:2 Kasım 2014.

European Commission:	“Overview - Instrument for Pre-accession Assistance”, DG European Neighbourhood Policy and Enlargement Negotiations (DG NEAR), (Çevrimiçi) http://ec.europa.eu/enlargement/instruments/overview/index_en.htm , Erişim Tarihi: 17 Ekim 2014.
European Commission:	Commission Regulation (EC) No 718/2007 of 12 June 2007 implementing Council Regulation (EC) No 1085/2006 establishing an instrument for pre-accession assistance (IPA), <i>OJ L 170, 29.6.2007, p. 1–66</i> , (Çevrimiçi) http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0718&rid=3 , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.
European Commission:	“Implementing Sector Approaches in the Context of EU Enlargement”, October 2010 http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/projects-in-focus/donor-coordination/implementing_sector_approaches.pdf Erişim Tarihi: 5 Ocak 2015.
European Commission:	Regulation (EU) No 231/2014 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2014 establishing an Instrument for Pre-accession Assistance (IPA II), <i>OJ L 77, 15.3.2014, p. 11–26</i> , (Çevrimiçi) http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0231&rid=1 , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.
European Commission	“Sector Approach in Pre-Accession Assistance”, Ref. Ares(2013)65573 - 18/01/2013, http://dei.gov.ba/dei/direkcija/sektoir_koordinacija/ipa_2/strateski_pristup/default.aspx?id=11652&langTag=bs-BA Erişim Tarihi: 23 Kasım 2014.
ILRI:	“Results-based Monitoring and Evaluation for Organizations Working in Agricultural Development: A Guide for Practitioners”, International Livestock Research Institute (ILRI), Addis Ababa, Ethiopia, 2010 , (Çevrimiçi) http://www.focusintl.com/RBM070-9291462454_content.pdf , Erişim Tarihi: 19 Aralık 2014.
KARABACAK, Hakan:	“Avrupa Birliği Mali Yardımları ve Türkiye ile Mali İşbirliği,” Maliye Dergisi-Sayı 146, Mayıs-Ağustos 2004, (Çevrimiçi) http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md146/ABmaliyardim.pdf , Erişim Tarihi: 21 Aralık 2014.

KARAGÖZ, Nalan.:	“İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Türkiye’de İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği”, Maliye Uzmanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara, 2010, (Çevrimiçi) http://www.maliye.gov.tr/ , Erişim Tarihi: 21 Aralık 2014.
KUSEK, Jody Zall, RIST, Ray C	“Ten Steps to a Results- Based Monitoring and Evaluation System”,(Çevrimiçi) https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/14926/296720PAPER0100steps.pdf?sequence=1 , Erişim Tarihi: 12 Kasım 2014.
KUTLU, Melahat:	“Avrupa Birliğinde Etki Analizi ve Değerlendirme Yaklaşımı”, İzleme ve Değerlendirme Derneği (İVED), (Çevrimiçi) http://ived.org.tr/avrupa-birliğinde-etki-analizi-ve-değerlendirme-yaklasimi/ , Erişim Tarihi: 9 Ocak 2015.
MFİB:	“Merkezi Olmayan Yapılanma”, (Çevrimiçi) http://www.cfcu.gov.tr/about.php?lng=tr&action=shortintro , Erişim Tarihi: 20 Aralık 2014.
MFİB:	İlerleme ve İzleme Raporları (Progress and Monitoring Reports) Sistem Kullanım Kılavuzu, MFİB, 2015, (Çevrimiçi) http://www.mfib.gov.tr/SPOs/INFs/PMRUserGuide.doc , Erişim Tarihi: 15 Ocak 2015.
MFİB:	Programme Implementation Manual (PIM), CFCU-2009, (Çevrimiçi) http://www.cfcu.gov.tr/spos/spo_mg/pim.doc , Erişim Tarihi: 15 Ocak 2015.
OECD:	“DAC Guidelines and Reference Series”, OECD, (Çevrimiçi) http://www.oecd.org/dac/dacguidelinesandreferenceseries.htm , Erişim Tarihi: 10 Ocak 2015.
OECD:	“Results Based Management In The Development Co-Operation Agencies: A Review Of Experience”, OECD, (Çevrimiçi) http://www.oecd.org/development/evaluation/1886527.pdf , Erişim Tarihi: 5 Ocak 2015.
OECD:	“Rome Declaration On Harmonisation”, Harmonising Donor Practices For Effective Aid Delivery, OECD 2003, (Çevrimiçi) http://www.oecd.org/development/effectiveness/31451637.pdf , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.
OECD:	“The Accra Agenda For Action (AAA)”, OECD, (Çevrimiçi) http://www.oecd.org/dac/effectiveness/45827311.pdf , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.

OECD:	“The Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005)- Accra Agenda for Action (2008)”, OECD, (Çevrimiçi) http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.
REC Türkiye:	“Proje İzleme: Neden gerekli?” Bölgesel Çevre Merkezi REC, (Çevrimiçi) http://www.rec.org.tr/dyn_files/32/1454-Proje-Izleme-Neden-Gerekli.pdf , Erişim Tarihi: 6 Ocak 2015.
T.C. Başbakanlık TİKA:	“Dış Yardımların Düzenlenmesi, Seçilmiş Ülke Uygulamaları, 2011 / 2012”, T.C. Başbakanlık TİKA, Ankara, 2013, (Çevrimiçi) http://www.tika.gov.tr/upload/oldpublication/dyd-2011-2012.pdf , Erişim Tarihi: 2 Şubat 2015.
TKDK:	Katılım Öncesi Yardım Aracı Kırsal Kalkınma (IPARD) Programı (2007-2013),
UN:	“Millennium Development Goals and Beyond 2015”, (Çevrimiçi) http://www.un.org/millenniumgoals/ , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.
UN:	“Monterrey Consensus of the International Conference on Financing for Development”, (Çevrimiçi) http://www.un.org/esa/ffd/monterrey/MonterreyConsensus.pdf , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.
UN:	“Results-Based Management Handbook, 2010”, United Nations Development Group, (Çevrimiçi) http://www.un.org/files/UNDG%20RBM%20Handbook.pdf 20 Aralık 2014.
UN:	“United Nations Millennium Declaration”, 2000, (Çevrimiçi) http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.
US Department of Agriculture:	“Monitoring and Evaluation Policy”, Food Assistance Division, Office of Capacity Building and Development, United States Department of Agriculture, 2013, (Çevrimiçi) http://www.fas.usda.gov/sites/default/files/2014-03/evalpol.pdf , Erişim Tarihi: 12 Kasım 2014.

World Bank Group:	“M&E Capacity Development in the Western Balkans and Turkey: Final Regional Conference Summary, 2014”, (Çevrimiçi) http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Event/ECA/capacity-development-conference-summary.pdf , Erişim Tarihi: 21 Aralık 2014.
World Bank Group:	“Monitoring and Evaluation Capacity Development in the Western Balkans and Turkey - Final Conference”, 2014, (Çevrimiçi) http://www.worldbank.org/en/events/2014/04/28/monitoring-and-evaluation-capacity-development-in-the-western-balkans-and-turkey#1 , Erişim Tarihi: 21 Aralık 2014.
World Bank Group:	“Moving from Outputs to Outcomes: Practical Advice from Governments Around the World” The World Bank and the IBM Center for The Business of Government, 2006, (Çevrimiçi) http://siteresources.worldbank.org/CDFINTRANET/Resources/PerrinReport.pdf , Erişim Tarihi: 20 Aralık 2014.
World Bank Group:	“The Elements of a Monitoring and Evaluation System”, Michael Bamberger Gender and Development Group The World Bank RTTP Conference Pretoria, South Africa, December 2, 1999, (Çevrimiçi) http://siteresources.worldbank.org/INTGENDERTRANSPORT/Resources/mepres.ppt , Erişim Tarihi: 21 Aralık 2014.
WTO:	“DOHA WTO MINISTERIAL 2001: MINISTERIAL DECLARATION, WT/MIN(01)/DEC/1, 20 November 2001” , (Çevrimiçi) https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min01_e/mindecl_e.htm , Erişim Tarihi: 12 Ocak 2015.

EKLER

EK I: PROJE ÖZETİ (PS)

PROJE ÖZETİ

Proje Adı:

Proje Numarası:

Finansman Anlaşması:

Planlanan Proje Başlangıç Tarihi:

Fiili Proje Başlangıç Tarihi:

Proje Bitiş Tarihi:

Toplam Bütçe: (€)

1. Proje Arka Planı:

2. Proje Müdahale Mantığı:

EK II: ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ (BCS)

ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ		
Proje Adı:		
Proje Numarası:		
Sözleşme Numarası:		
İzleme Raporu Numarası:		
SOİ İzleme Uzmanı/		
Eş-İzleme Uzmanı:		
Planlanan Proje Başlangıç Tarihi:		
Rapor Tarihi:		
1. İLGİLİLİK VE TASARIMIN NİTELİĞİ	D	
1.1. Şu anda projenin ilgililiği ne ölçüde?		d
1.2. Tasarımın güncel halinde, müdahale mantığı aynı kalmış mı?		d
1.3. Tasarımın güncel hali tüm paydaşlar tarafından yeterli ölçüde destekleniyor mu?		d
1.4. Tasarımın güncel hali çapraz konuları yeterli ölçüde dikkate alıyor mu?		d
2. BUGÜNE DEK UYGULAMANIN VERİMLİLİĞİ	D	
2.1. Girdi ve araçların ulaşılabilirliği/kullanımı ne ölçüde yönetilmiş?		d
2.2. Faaliyetlerin uygulanması ne ölçüde yönetilmiş?		d
2.3. Çıktılar ne ölçüde elde edilmiş?		d
2.4. Partner katkısı/katılımı ne ölçüde işliyor?		d
3. BUGÜNE DEK ETKİLİLİK	D	
3.1. Proje, planlanan sonuçlarına ne ölçüde ulaşmış?		d
3.2. Mevcut uygulamada Proje Amacı'na ulaşılma olasılığı ne ölçüde?		d
4. ETKİ BEKLENTİLERİ	D	
4.1. Projenin Genel Hedefler düzeyinde doğrudan etki beklentileri ne ölçüde?		d
4.2. Projenin dolaylı pozitif ya da negatif etkileri ne ölçüde olacak?		d
5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK POTANSİYELİ	D	
5.1. Finansal/ekonomik uygulanabilirlik ne ölçüde?		d
5.2. Dış yardımın sonlanmasının ardından uygulamaya devam edecek olan hedef grupların sahiplik düzeyi ne ölçüde?		d
5.3. Politika desteği ve proje ile politika düzeyleri arası etkileşim ne ölçüde?		d
5.4. Projenin kurumsal ve yönetsel kapasiteye katkısı ne ölçüde?		d

**1.İLGİLİLİK VE TASARIMIN NİTELİĞİ
ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ**

Bu kriterler, planlama ve tasarım aşamasına ilişkindir.

Proje hedeflerinin gerçek problemlere uygun hazırlanmış olması,
hedef grupların/faydalanıcıların ihtiyaç ve öncelikleri
ve ulaşılabilecek hedeflere ulaşılması için önem taşıyan tasarım niteliği.

PERFORMANS SONUÇLARI

1.1. Şu anda projenin ilgililiği ne ölçüde?	d	%30 Ağırlıklı
1.2. Tasarımın güncel halinde müdahale mantığı aynı kalmış mı?	d	%30 Ağırlıklı
1.3. Tasarımın güncel hali tüm paydaşlar tarafından yeterli ölçüde destekleniyor mu?	d	%30 Ağırlıklı
1.4. Tasarımın güncel hali çapraz konuları yeterli ölçüde dikkate alıyor mu?	d	%10 Ağırlıklı

Not: a=çok iyi; b=iyi; c=problemler; d=ciddi eksiklikler

Genel 1,00 D
Sonuc:

Tavsiye edilen kilit eylemler ve öncelik sırasına göre, kim tarafından önerildikleri	
1	
2	
3	

**2.BUGÜNE DEK UYGULAMANIN VERİMLİLİĞİ
ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ**

**Bu gösterge, araçlara/girdilere ve faaliyetlere atıfta bulunur.
Ne ölçüde çıktılara dönüştürüldüklerine yöneliktir.**

PERFORMANS SONUÇLARI

2.1. <u>Girdi ve araçların</u> <u>ulasılabilirliği</u> ne ölçüde yönetilmiş?	d	%20 Ağırlıklı
2.2. <u>Faaliyetlerin</u> uygulanması ne ölçüde yönetilmiş?	d	%20 Ağırlıklı
2.3. Çıktıların eldesinde ne ölçüde başarı sağlanmış?	d	%35 Ağırlıklı
2.4. <u>Partner katkısı/katılımı</u> ne ölçüde işliyor?	d	%25 Ağırlıklı

Not: a=çok iyi; b=iyi; c=problemler; d=ciddi eksiklikler **Genel** 1,00 **D**
Sonuc:

Tavsiye edilen kilit eylemler ve öncelik sırasına göre, kim tarafından önerildikleri	
1	
2	
3	

**3.BUGÜNE DEK ETKİLİLİK
ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ**

Planlanan sonuçlara ne ölçüde ulaşılmıştır? Bugüne dek ulaşılan sonuçların niteliği nedir? Üretilen çıktılar bugüne dek ne ölçüde kullanılmıştır?

PERFORMANS SONUÇLARI

3.1. Proje, planlanan sonuçlarına (results) ne ölçüde ulaşmış?	d	%50 Ağırlıklı
---	----------	----------------------

3.2. Mevcut uygulamada Proje Amacı'na ulaşması olasılığı ne ölçüde?	d	%50 Ağırlıklı
--	----------	----------------------

Not: a=çok iyi; b=iyi; c=problemler; d=ciddi eksiklikler

Genel **1,00** **D**
Sonuç:

Tavsiye edilen kilit eylemler ve öncelik sırasına göre, kim tarafından önerildikleri	
1	
2	
3	

4.ETKİ BEKLENTİLERİ
ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ

Projenin 'Genel Hedef'e – Sektör düzeyinde olası katkısı nedir?
Not: Etki, 'değişim' anlamına gelmektedir.

PERFORMANS SONUÇLARI

4.1. Projenin Genel Hedefler düzeyinde doğrudan etki beklentileri ne ölçüde?	d	%60 Ağırlıklı
---	----------	----------------------

4.2. Projenin dolaylı pozitif ya da negatif etkileri ne ölçüde olacak? (Sosyal, kültürel, cinsiyet, ekonomik)	d	%40 Ağırlıklı
--	----------	----------------------

Not: a=çok iyi; b=iyi; c=problemler; d=ciddi eksiklikler

Genel 1,00 D
Sonuc:

Tavsiye edilen kilit eylemler ve öncelik sırasına göre, kim tarafından önerildikleri	
1	
2	
3	

**5.SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK POTANSİYELİ
ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ**

Dış yardımın sonlanmasının ardından kurumsal yapıların sürdürülebilirliği ve sağlanan faydaların devam etmesi olasılığı.

PERFORMANS SONUÇLARI

5.1. Mali /ekonomik uygulanabilirlik ne ölçüde?	d	%30 Ağırlıklı
5.2. Dış yardımın sonlanmasının ardından uygulamaya devam edecek olan hedef grupların sahiplik düzeyi ne ölçüde?	d	%30 Ağırlıklı
5.3. Politika desteği ve proje ile politika düzeyleri arası etkileşim ne ölçüde?	d	%20 Ağırlıklı
5.4. Projenin kurumsal ve yönetsel kapasiteye katkısı ne ölçüde?	d	%20 Ağırlıklı

Not: a=çok iyi; b=iyi; c=problemler; d=ciddi eksiklikler Genel 1,00 **D**
Sonuc:

Tavsiye edilen kilit eylemler ve öncelik sırasına göre, kim tarafından önerildikleri	
1	
2	
3	

EK III: İZLEME RAPORU (MR)

İZLEME RAPORU

I. PROJE VERİLERİ

Proje Adı:
Proje Numarası:
Sözleşme Numarası:
İzleme Raporu Numarası:
Planlanan Proje Başlangıç Tarihi:
Fiili Proje Başlangıç Tarihi:
Proje Bitiş Tarihi:
İzleme Ziyareti Tarihi:
Rapor Tarihi:
İzlenen Temel Bileşen:
Diğer Bileşenler:
CRS Sektör Kodu:
SMSC Kodu:
MFİB Sözleşme Yöneticisi:
ABB Sektör Uzmanı:
ABB İzleyicisi:
ABB Katılımcısı:
AB Delegasyonu Görev Yöneticisi:
Kıdemli Program Görevlisi:
Yüklenici/Eşleştirme Ortağı:
Ekip Lideri:
Faydalanıcı:
Faydalanıcı Proje Koordinatörü:
SOİ İzleyicisi/Eş-İzleyici:
Önerilen Bir Sonraki İzleme Ziyareti:

II. FİNANSAL VERİLER

Finansman Anlaşması:	€
Toplam Bütçe:	€
AB Katkısı:	€
Ulusal Eş-Finansman ve Diğerleri:	€
Temel Bileşenin Bütçesi:	€
Ödenen Toplam AB Fonu:	€
Finansal Veriler: (Bu tarihe kadar)	

III. PUANLAMA

1. Tasarımın ilgililiği ve niteliği	B
2. (Bugüne dek) Uygulamanın verimliliği	B
3. (Bugüne dek) Etkililik	B
4. Etki beklentileri	B
5. Potansiyel sürdürülebilirlik	B

Not: a = çok iyi; b = iyi; c = problemler; d = ciddi eksiklikler

IV. SONUÇLARIN ÖZETİ

1. İlgililik ve tasarımın niteliği

Not: İzleme Raporu'nun uzunluğu, müdahale verileri ile mali verileri içeren ilk sayfa dahil olmak üzere, en fazla 3 sayfa ile sınırlandırılmıştır .

2. (Bugüne dek) Uygulamanın Verimliliği

3. (Bugüne dek) Etkililik

4. Etki beklentileri

5. Potansiyel sürdürülebilirlik

V. KİLİT GÖZLEM VE TAVSİYELER

İzleme Raporu SOİ İzleyicileri'nin bağımsız gözlemlerini yansıtır ve hiçbir şekilde sözleşmeler kapsamında herhangi bir iddia/talep için kanıt kabul edilemez.

EK IV: ÖZ-İZLEME FORMU

1.İLGİLİLİK VE TASARIMIN NİTELİĞİ ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ	
<p>Bu kriterler, planlama ve tasarım aşamasına ilişkindir. Proje hedeflerinin gerçek problemlere uygunluğu, hedef grupların/faydalanıcıların ihtiyaç ve öncelikleri ve tasarımın kalitesi yoluyla ulaşılacak hedefler.</p>	
1.1. Projenin <u>ilgililiği</u> ne ölçüde?	%30 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• Proje ilk tasarlandığında olduğu gibi, <u>bugün de ilgili mi?</u>• Genel Hedef ve Proje Amacı, Türkiye'nin güncel öncelikleri ve Katılım Ortaklığı Belgesi (AP), Müktesebatın Kabulüne İlişkin Ulusal Program (NPAA), Çok Yıllı İndikatif Planlama Belgesi (MIPD), Kalkınma Planı, sektörel stratejiler, vb.de yer alan tanımlamalarıyla uyumlu mu?• Tek bir proje bağlamında, <u>sektör</u> üzerinde yapısal etkileri var mı?• Proje Amacı herhangi bir <u>koşulun</u> yerine getirilmesine bağlı mı?• Proje <u>Fasıl Müzakereleri</u> ile doğrudan ilgili mi? (Açılış/Kapanış Kriterleri)	
1.2. <u>Tasarımın güncel halinde müdahale mantığı</u> aynı kalmış mı?	%30 Ağırlıklı
<p><u>Mantıksal Çerçeve:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Mantıksal Çerçeve (genellikle Proje Fişi Ek 1'de gösterilir), İş Tanımı'nda (ToR) tutarlı şekilde <u>güncellenmiş mi?</u>• Kullanılmakta olan Mantıksal Çerçeve eksiksiz olarak hazırlanmış mı, bir <u>yönetim aracı işlevi</u> (ör. İş Planı) görebilir mi?• Faaliyetler ve planlanan çıktılar, temel ölçütler (<i>benchmarks</i>) Proje Amacı'nın gerçekleştirilmesi için <u>uygun mu?</u>• Programlama belgelerinde yer alan çıktılara ve sonuçlara (<i>results</i>) ait indikatörler, proje ilerlerken başarıların izlenmesini sağlayacak şekilde açık ve ölçülebilir mi? (SMART/RACER) <p><u>Süre:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Proje çerçevesinde, Proje Amacı'na ulaşılması için verilen süre <u>gerçekçi mi?</u>• Tüm bileşenlerin (Eşleştirme, Teknik Yardım, Hibe, Mal alımı, Hizmet alımı) ve faaliyetlerin <u>sıralaması</u>, projenin uygun şekilde uygulanmasına izin veriyor mu? <p><u>Riskler ve Sınırlamalar:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Varsayımlar ve <u>riskler</u> yeterli ölçüde dikkate alınmış mı?• Projenin tasarımı geçerli <u>sektör stratejilerini</u> ve uzun dönemli stratejik <u>çok yıllık perspektifi</u> yansıtıyor mu?	

1.3.Tasarımın güncel hali tüm paydaşlar tarafından yeterli ölçüde destekleniyor mu?	%30 Ağırlıklı
<p>Paydaşların tanımlanması:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tüm kilit paydaşlar tasarım sürecine dahil edilmiş mi? • Zaman ölçeği ve faaliyetlerin kapsamı, <u>paydaşların kapasitelerine</u> göre gerçekçi mi? • Tasarım <u>kurumsal güçlendirme</u> ve yerel sahiplenmeye odaklanmış mı? • Koordinasyon, yönetim ve finansman <u>ayarlamaları açıkça tanımlanmış mı</u> ve paydaşların katılımını teşvik ediyor mu? <p><u>Yeniden Tasarlama:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proje tasarımı başlangıç aşamasında (<i>inception phase</i>) ya da uygulama planındaki gecikmelere bağlı olarak <u>gözden geçirilmiş mi?</u> • Sözleşme Makamı (PRAG; TWG Manual), gerekli durumlarda proje tasarımının uyarlanması için yeterli ölçüde <u>esnekliğe</u> izin vermiş mi? 	
1.4. Tasarımın güncel hali çapraz konuları yeterli ölçüde dikkate alıyor mu?	%10 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none"> • İyi yönetişime, çevre ile ilgili konulara ya da cinsiyet eşitliğine/eşit fırsatlara - ilgili durumlarda - proje tasarımında yer verilmiş mi? 	

2.UYGULAMANIN (BUGÜNE DEK) VERİMLİLİĞİ ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ

Bu gösterge, araçlar/girdiler ile faaliyetlere atıfta bulunur ve ne ölçüde çıktılara (outputs) dönüştürüldüğüne yöneliktir.

2.1. <u>Girdi ve araçların ulaşılabilirliği</u> ne ölçüde yönetilmiştir?	%20 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• Diğer girdilerin yanı sıra, uzmanlar (AB vatandaşı ve Türk), zamanında ve eksiksiz olarak sağlanmış mı?a) Türkiye tarafında görevli personel, proje yönetimi için uygun mu ve yeterli zaman ayırabilmiş mi?b) Yüklenici tarafında, uzmanların proje uygulama yerine gelmeleri zamanında ve uygun şekilde gerçekleştirilmiş mi?c) Hem Türkiye, hem AB tarafında, <u>kilit personel sıklıkla değişmiş mi?</u> (Bu değişikliğin nedenleri belirtilmeli).• Tüm ihale belgeleri ya da alt-sözleşmeler zamanında imzalanmış mı? (Gecikme durumunda neden/leri belirtilmeli).• Bir ihale ve/veya sözleşmedeki gecikme, proje uygulama süresinin kısalmasına neden olmuş mu?• <u>Bütçe nakit akışı</u> ile ilgili konulardan kaynaklanan bir sorun var mı?• Tüm proje bileşenleri <u>aynı hızda</u> ve planlanan uygulama çizelgesine göre ilerlemiş mi?	
2.2. <u>Faaliyetlerin uygulanması</u> ne ölçüde yönetilmiştir?	%20 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• İş planı güncellenmiş Mantıksal Çerçeve'yi yansıtıyor mu?• Faaliyetlerin sorunsuz şekilde gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak şekilde, detaylı ve açık mı?• Araçların kullanımı konusunda <u>karar alma</u> süreci, girdi yönetiminde sorun yaratmış mı?• Faaliyetler <u>belirlenen zaman çizelgesi doğrultusunda</u> uygulanmış mı? (Uygulanmamışsa, nedenleri belirtilmeli).• Uygun durumlarda, proje değişen ihtiyaçlara uyum sağlama yönünden ne ölçüde <u>esnek</u> ve bu değişiklik genel uygulamayı nasıl etkilemiş?• Çeşitli bileşenlerin bir elden yönetilmesi için koordinasyonu sağlayan, <u>rolleri ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş</u> bir yönetim yapısı var mı?	
1.3. <u>Çıktıların Eldesinde Ne Ölçüde Başarı Sağlanmış?</u>	%35 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• Bugüne dek tüm çıktılar <u>zamanında ve mantıksal sıralamayla</u> teslim edilmiş mi?	

- Bugüne dek elde edilen çıktılar “Objektif Olarak Doğrulanabilir İndikatörler (OVIs)” ile ölçülebiliyor mu?
- Bugüne dek teslim edilen çıktıların beklenen nitelikte olduğu, faydalanıcı ve ilgili diğer paydaşlar tarafından değerlendirilmiş mi?
- Projenin kendi araçlarıyla yapılan izleme sonucunda, faaliyetler ne ölçüde başarıya ulaşmış ve düzeltici önlemler alınmış mı?
- Faaliyetler ve çıktıları yalnızca nicel şekilde mi rapor edilmiş, nitelikleri ile nihai faydalanma yönlerinden ayrıca incelenmiş mi?
- Elde edilen çıktılar, istenilen sonuçlara (*results*) katkı sağlamış mı?

2.4. Partner katkısı/katılımı ne ölçüde işliyor?

%25 Ağırlıklı

- Tüm ortaklar finans ve/veya insan kaynağı yönünden kendi katkılarını istenen nitelik ve nicelikte sağlamış mı?
- Türk ortak ve paydaşlar kurumlar arası yapılara (Yönlendirme Komitesi / Yönetim Komitesi / çalışma grupları) yeterli ölçüde katılmış mı?
- Etkin katkı sağlanması yönünden ulusal ve yerel seviyeler arasında fark var mı? (Varsa, nedenleri açıklanmalıdır).
- Paydaşlar ve faydalanıcı arasındaki iletişim, sektörün iyileştirilmesine yönelik diğer müdahaleler ile koordinasyonu desteklemiş mi?

3.(BUGÜNE DEK) ETKİLİLİK ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ

Planlanan sonuçlara (results) ne ölçüde ulaşılmıştır? Bugüne değin ulaşılan sonuçların niteliği nedir? Oluşturulan çıktılar (outputs) bugüne değin ne ölçüde kullanılmıştır?

1.4. Proje, planlanan sonuçlarına (results) ne ölçüde ulaşmış?	%50 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• Her bir sonuca ulaşılması yönünden, projenin mevcut <u>durumu</u> nedir?• Proje çıktılarından uygun şekilde <u>faidalandığını</u> kanıtlayan bir izleme ya da geriye dönük takip (tracer study) çalışması var mıdır (İlerleme Raporları, Proje İzleme Raporları (PMRs))?• <u>Projenin diğer bileşenlerinde</u> başarıya ulaşılması /ulaşılamaması genel performansı ne ölçüde etkiliyor?• Bugüne dek proje çıktılarından uygun şekilde <u>faidalanılmasını/ uygulanmasını</u> engellemiş olabilecek yönleri kısaca tartışınız.• Bir önceki izleme raporundan itibaren ilerlemede bir değişiklik olmuş mu?	
3.2. Mevcut uygulamada, Proje Amacı'na ulaşması olasılığı ne ölçüde?	%50 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• Planlama belgesinde yer alan tüm <u>varsayımlar</u> geçerliliğini koruyor mu?• Planlama belgesinde yer alan tüm <u>riskler</u> bugüne değin uygulamayı etkilemiş mi?• <u>Planlanmamış</u> olumsuz ya da olumlu herhangi bir durum proje uygulamasını etkilemiş mi?• Proje Amacı'na ulaşılması <u>olasılığının</u> ne ölçüde olduğunu gösteren kanıtları kısaca açıklayınız.• Daha geniş <u>sektörel</u> hedeflere ulaşılması olasılığı nedir?	

4.ETKİ BEKLENTİLERİ ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ

Projenin ‘Genel Hedef’e – Sektör düzeyinde olası katkısı nedir?
Not: Etki, ‘değişim’ anlamına gelmektedir.

4.1. Projenin Genel Hedefler düzeyinde doğrudan etki beklentileri ne ölçüde?	%60 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• Uygulamanın bu aşamasında <u>doğrudan etkiler</u> açıkça görülüyor mu?• “Kurumsal kapasite” ya da kurumsal güçlendirmeye bir etkileri var mı?• Etkiyi, en az 2 düzeyde kısaca tartışınız:<ul style="list-style-type: none">a) <u>Proje düzeyinde</u> doğrudan etki (Yerel/bölgesel, kurumsal, faydalanıcılara yönelik.)b) <u>Ulusal/Sektörel düzeyde</u> (Çoğaltma, dağıtım, yasallaşma yönlerinden.)• Projenin, Katılım Ortaklığı Belgesi, Çok Yıllı İndikatif Planlama Belgesi, Müktesebatın Kabulüne İlişkin Ulusal Program, vb. belgelerde tanımlanan <u>daha geniş sektörel hedeflere</u> katkıda bulunma olasılığı nedir?• İstenen proje etkisini sağlamak için gerekli <u>şartlar</u> (şartlılık) nelerdir?• Projenin doğrudan etkisini riske atacak <u>dış faktörler</u> var mıdır?	
4.2. Projenin dolaylı pozitif ya da negatif etkileri ne ölçüde olacak? (Sosyal, kültürel, cinsiyet, ekonomik)	%40 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• <u>Donör uyumu</u>, tamamlayıcılığı ve koordinasyonu mevcut mu? Proje üzerinde dolaylı etkileri var mı?• Aynı sektör altındaki <u>diğer projeler</u> ya da kurumlar ile koordinasyon sağlanmış mı?• <u>Projenin ötesinde, yapısal bir etkisi</u> var mı? (Örn. Sektörel düzeyde ya da Müktesebatın Uyumu yönünden).• Proje kaynaklı, <u>istenen olmayan olumlu ya da olumsuz etkiler</u> olmuş mu/olacak mı?• Proje, planlanmamış olumsuz etkileri azaltmak için zamanında önlem almış mı? Nasıl sonuçlanmış?	

5.SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK POTANSİYELİ ARKA PLAN SONUÇ BELGESİ

Kurumsal yapıların sürdürülebilirliği ve dış destek sonrası, sağlanan faydaların devam etmesi olasılığı.

5.1. Mali /ekonomik uygulanabilirlik ne ölçüde?	%30 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• <u>Mali/ekonomik/personel yönünden</u>, projenin aşamalı olarak bitirilmesi için bir strateji var mı? Varsa, proje sonunda uygulanması olası mı?• Faydalanıcı tarafından planlanan ve projeden alınan öncü sonuçların (<i>results</i>) sektöre/ülkeye yayılmasını amaçlayan bir <u>takip (follow-up)</u> aşaması var mı?• Proje, <u>çok yıllık sektör destek programının</u> bitirildikten sonra tamamlanma olasılığına sahip bir parçası mı?• Projenin sonlandırılması ya da olası yaygınlaştırılmasından sonra <u>gerekli fonlar tahsis edilmiş mi?</u>• <u>Avrupa Komisyonu'nun</u> sonuçları sürdürmek için takip (<i>follow-up</i>) desteği sağlaması gerekir mi?• Yukarıda belirtilen temel durumları, (Ör. Son faydalanıcıların hizmetlerin karşılığını ödeme güçleri, alternatif finansman araçları, ekonomik faktörlerin kırılabilirliği) kısaca tartışınız.	
5.2. Dış yardımın sonlanması ardından uygulamaya devam edecek olan hedef grupların sahiplik düzeyi ne ölçüde?	%30 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• Proje, ilgili (i) kamu/özel ya da (ii) ulusal/bölgesel/yerel yapılara ne ölçüde yerleştirilmiş?• Proje hizmetlerinin Türkiye'deki sorumlu kurumlar tarafından <u>sahiplenilmesi beklentileri neler?</u>• Çok faydalanıcılı projelerde, yeni kurulan <u>koordinasyon yapılarının</u> (Ör. Görev Gücü/Çalışma Grubu) sürdürülebilirliği ne ölçüde?• Hedef gruplar ve faydalanıcıların ilgili sonuçlardan (<i>results</i>) <u>faydalanmaya devam etmeleri</u> ne kadar olası?	
5.3. Politika desteği ve proje ile politika düzeyleri arası etkileşim ne ölçüde?	%20 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• İlgili ulusal, sektörel ve bütçe politikalarından hangi destekler sağlanmıştır ve devam etmeleri olası mı? (Ör. Güncellenmiş sektörel stratejiler/Eylem Planları, çok-yıllı bütçeler, yürürlükte olan mevzuat)• Politik karar alma seviyesinde <u>büyük değişiklikler</u> var mı?	

<ul style="list-style-type: none">• Sürdürülebilirliğin sağlanması için AB politika desteğinin devam etmesi gerekiyor mu? (İlerleme Raporları/Çok Yıllı İndikatif Planlama Belgesi'nde yer alan yorumlar neler?)	
5.4. Projenin kurumsal ve yönetsel kapasiteye katkısı ne ölçüde?	%20 Ağırlıklı
<ul style="list-style-type: none">• Proje görünürlüğü <u>faýdalanıcının kapasitesi</u> üzerine mi kurulmuş?• Kazanılan yeni niteliklerin uygulanabilmesi için yasal bir zemine ve/veya <u>idari bir karara</u> ihtiyaç var mı?• Kapasitenin geliştirilmesi, karar alma seviyesinde <u>fikir değişikliklerine</u> neden olmuş mu?• Eğitim alan <u>insan kaynakları personelinde</u> proje bitimi sonrasında da <u>faýdalanılabilecek mi</u>?• Kapasite geliştirme faaliyetleri kurumsallaştırılmış mı? (Ör. İnsan Kaynakları ya da Eğitim Birimi, Eğitimcilerin Eğitimi, Yeniden yapılanma, vb.)• Yakın gelecekte, sürdürülebilirliği ya da proje sonuçlarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilecek kurumsal değişiklikler planlanmış mı?	

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KARAHİSAR, Şule

Uyruğu : T.C.

Doğum tarihi ve yeri : 07/03/1980

Telefon : 0 (312) 287 33 60 /4532

Faks : 0 (312) 258 86 43

e-posta : sule.karahisar@tarim.gov.tr



Eğitim Derecesi Okul/Program Mezuniyet yılı

Lisans : Ankara Üniversitesi/ Veteriner Fakültesi, 2005

Lise : Özel Aydın Anadolu Lisesi, 1996

İş Deneyimi, Yıl Çalıştığı Yer Görev

2012-devam ediyor: Avrupa Birliği Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
AB Uzman Yardımcısı

2011-2012 :Beypazarı İlçe Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü,
Veteriner Hekim

Yabancı Dili : İngilizce