



GGY332

Proje Yönetimi ve Denetimi

Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ
Ankara Üniversitesi UBF Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



GGY 332

Temel Kavramlara Giriş: Proje, Yatırım, Plan ve Planlama, Ekonomik Büyüme ve Gelişme İlişkileri, Proje Ekonomisi ve Fizibilite Proje Maliyet Yönetimi Uygulamaları ve Raporlama



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL

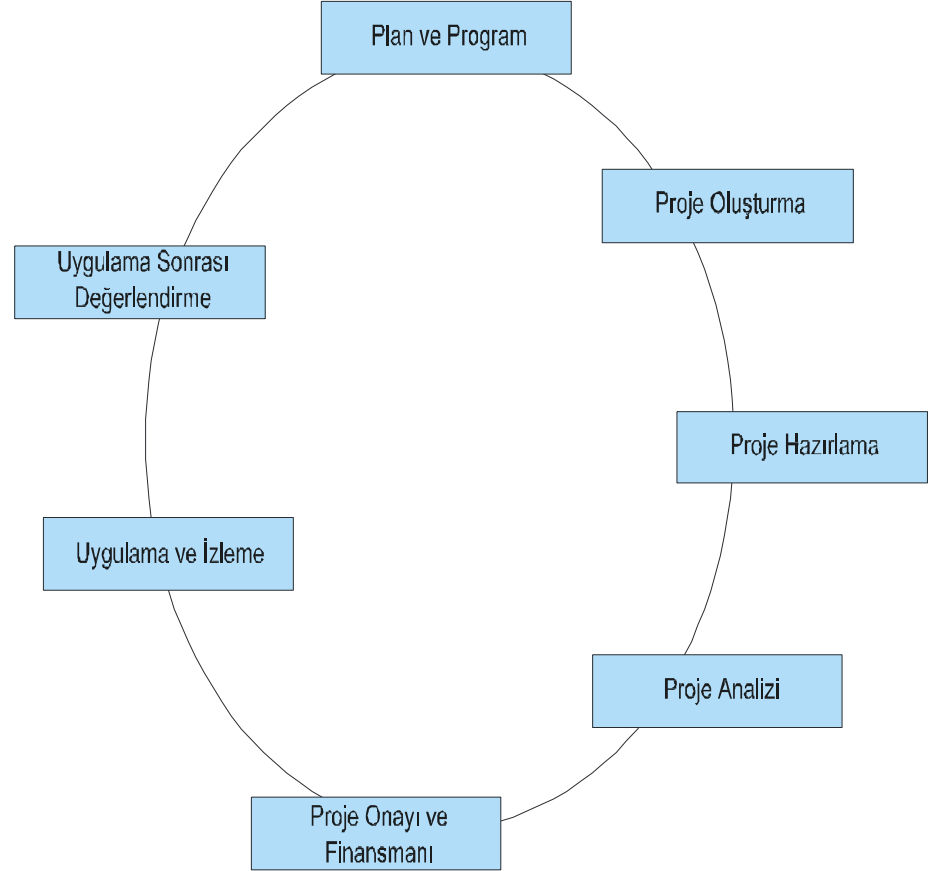


RICS



Türkiye Kamu Projeleri Proje Döngüsü Yönetimi

Bu çerçevede, PDY'nin değişik evrelerinde projeden yararlanacak olan hedef kitlenin ve projeden etkilenecek olan diğer kesimlerin görüşlerine başvurulması ve katılımlarının sağlanması ilkesi benimsenmeli bu ilkeyi hayata geçirecek mekanizmalar tanımlanarak sürecin hangi evrelerinde kullanılacağı netleştirilmelidir. Ayrıca, yeni yönetmeliğin ruhuna uygun olacak şekilde hazırlık çalışmaları yapılırken ilgili tüm tarafların görüşleri alınmalı ve katılımları sağlanmalıdır.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Türkiye Kamu Projeleri Proje Döngüsü Yönetimi



Döngü Evresi	Yapılacak Çalışmalar	Çalışmayı Yapacak Kuruluşlar	Karar Kriterleri	Karar Organları	Alınacak Kararlar ve Yapılacak İşlemler	Katılımcılık Mekanizmaları ¹
1. Plan ve Program	.Kalkınma Planı ve ÖİK Raporları .Bölgesel Planlar .Master Planlar .Sektörel Planlar	.DPT .Yatırımcı Kuruluşlar .Sivil Toplum Örgütleri (STÖ) .Üniversiteler	.Teknik Açıdan Uluslararası Standartlara Uygunluk .Siyasi Açıdan Belirlenen Stratejik Hedeflere Uygunluk	.TBMM, Bakanlar Kurulu, YPK .DPT	.Kanun, Bakanlar Kurulu Kararı, DPT Müsteşarlığı Onayı	.Ekonomik ve sosyal KONSEY .ÖİK'lar
2. Proje Oluşturma	.Proje Fikirleri Listesi Çıkarılması .Olanak Etüdüleri Yapılması .Ön Fizibilite Hazırlanması	.DPT .Yatırımcı Kuruluşlar .Mühendislik, Müşavirlik Büroları	.Gerçek İhtiyaca Dönük Olması .Plan ve Programlara Uygunluk .Etkin Kaynak Kullanımı	.DPT .Yatırımcı Kuruluşlar	.Ön Yapılabilirlik Etüdüleri Yapılan Projelerin Yatırım Programına Etüd-Proje Olarak Alınması	.Durum Analizi Toplantıları
3. Proje Hazırlama	.Destek Çalışmaları .Fizibilite Etüdü	.Yatırımcı Kuruluşlar .Mühendislik, Müşavirlik Büroları .Üniversiteler	.Uluslararası Proje/Fizibilite Standartlarına Uygunluk .Şartnameye Uygunluk	.Yatırımcı Kuruluşlar	.DPT'ye Uygulama Projesi Olarak Teklif Edilmesi	.Proje Planlama Toplantıları
4. Proje Analizi	.Makro, Teknik, Ekonomik, Sosyal, Çevresel, Kurumsal ve Mekansal Analizler .Proje Analiz Raporu (PAR) Hazırlanması .Yapılabilir Projeler Listesi Oluşturulması	.DPT .İlgili Devlet Kurumları (Çevre Bak., Sanayi Bak., Turizm Bak. vs.)	.Karlılık, Verimlilik, Etkinlik, Etkililik, Uygunluk, Sürdürülebilirlik	.DPT .İlgili Devlet Kurumları	.Red, Revize veya Onay	.Projenin Etkilenen Tarafların Analiz Edilmesi
5. Proje Onayı ve Finansmanı	.Analiz Sonucu Olumlu Bulunan Projeler Arasında Sektörel, Bölgesel vb. Kriterlere göre Ödenek Tahsisi	.DPT, YPK	.Projenin Analiz Sonuçları .Sektör ve Bölgesel Analiz Sonuçları .Hazinenin Dış Finansmana İlişkin Görüşü	.DPT (Proje Değerlendirme ve Karar Kurulu) ²	.Yatırım Programına Uygulama Projesi Olarak Alma	.Finansör Kuruluşların Görüşlerinin Alınması
6. Uygulama ve İzleme	.Proje Yönetim Ekibinin Oluşturulması .İş Planının, İthalenin Yapılması vb. .Projenin Koordinasyonu .Projenin Denetimi .Proje İzleme Raporu Hazırlanması	.Yatırımcı Kuruluş (Proje Yönetim Ekibi ³). .DPT .Denetim Kuruluşları .İzleme Grubu ⁴	.İş Programına ve Mevzuata Uygunluk .Performans Ölçütleri	.Yatırımcı Kuruluş, Maliye Bak. ve Sayıştay ve Yüksek Denetleme K. .DPT	Revizyon, Durdurma veya Devam	.Proje Uygulamasını İzleme Toplantıları
7. Uygulama Sonrası Değerlendirme	.Değerlendirme Raporu Hazırlanması ve Çıkan Sonuçların Planlama Sürecine Aktarılması	.Değerlendirme Grubu ⁵	.Projenin Planlanan Hedeflere göre Başarıyla Uygulanıp Uygulanmadığı	.DPT ve Bakanlıklar	.Plan-Program ve Projeye Dönük Dersler ve Tavsiyeler	.Faaliyet Değerlendirme Toplantıları

¹ Bu başlık altında belirtilen mekanizmalardan beklenen sadece bir bilgilendirme sürecini içermeyip aynı zamanda Projeden etkilenen taraflar arasında bir mutabakatın oluşmasına dönük sonuçlar üretmesidir.

² DPT bünyesindeki ilgili Genel Müdürün başkanlığında, ilgili Daire Başkanları, Sektör Uzmanı, Proje Değerlendirme Uzmanı ve Bölge Uzmanından oluşur.

³ Yatırımcı kuruluş bünyesinde proje için özel olarak oluşturulacak projenin yürütülmesi ve koordinasyonundan sorumlu ekip.

⁴ Doğrudan ilgili Bakana bağlı; DPT uzmanı, Yatırımcı kuruluş Koordinatörü, Mühendislik Bürosu Temsilcisi, Bir Akademisyen, Projenin Etkilediği Kitlenin Temsilcisi vb. Üyelerden oluşur.

⁵ DPT Temsilcisi, Tesis Yöneticisi, Tesiste Çalışanların Temsilcisi, İlgili Bakanlık Temsilcisi, Uzman Danışman, Projenin Etkilediği Kitlenin Temsilcisi vb. Üyelerden oluşur.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



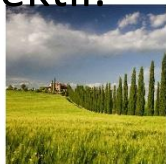
Yatırım Kavramı ve Tanımlar

Halk Dilinde Yatırım

- Halk dilinde yatırım, ekonomik değerlerin kar amacı ile bir işe tahsisi demektir. Kapitali temsil eden herhangi bir değeri satın almaktır. Örnek olarak; bankaya para yatırmak, hisse senedi ve ya tahvil satın almak, gayrimenkul satın almak yatırımdır.
- Halk dilinde geniş ve alışılmış anlamı içinde yatırım, sermayenin korunması ve ya gelir elde edilmesi amacıyla bir değer ya da mülkiyet hakkının ele geçirilmesidir.

Ekonomi Biliminde Yatırım

- Belli bir dönemin yaratıcı faaliyetini meydana getiren donatım stokuna yatırım denir. Başka bir tanım yapmak gerekirse; belli bir dönemde milli gelirden tüketilemeyerek reel kapital stokuna yapılan ektir.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Yatırım Kavramı ve Tanımlar

- Bu yaklaşıma göre;
 - Bankaya para yatırılması
 - Hisse senedi, tahvil ve ya gayrimenkul satın alınmasıYatırım olarak değerlendirilmez. Çünkü bu satın almadan dolayı milli ekonominin reel kapital stokunda bir artış olmaz.
- Fakat bu yatırılan paralar ilgili girişimciler tarafından üretim için gerekli bina, yol yapımında, makine satın alımında kullanıldığında yatırım niteliği kazanmış olur. Bu anlamda yatırım için; “**brüt yatırım kavramı**” kullanılır.
- Bu unsurlardan amortismanlar düşürüldüğü zaman **net yatırım kavramına** ulaşılır.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Proje Finansal Analizi

- Finansal analizin ana safhaları şunlardır:
 - 1) Projenin yıllar itibariyle Girdi-Çıktı ve Nakit Akımı Tablosunun hazırlanması (projenin yıllar itibariyle girdi ve çıktı miktarlarını, birim fiyatlarını ve toplam değerlerini gösteren tablodur).
 - 2) Projenin yıllar itibariyle hesaplanan maliyet ve fayda değerlerine dayalı olarak aşağıdaki değerlerin hesaplanması.
 - Bugünkü Net Değer (BND)
 - Fayda-Maliyet Oranı (F/M)
 - İç Karlılık Oranı (İKO)
 - Geri Ödeme Süresi (GÖS).



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Proje Finansal Analizi

- Finansal analizin ana safhaları şunlardır:

3) Bu değerlere dayalı olarak projenin uygulanabilir ve alternatif projeler içinden seçiminin ve desteklenmesinin uygun olup olmadığı kararının verilmesi.

4) Projenin maliyet ve fayda değerlerinde olası değişiklikleri dikkate alan Duyarlılık Analizinin yapılması. Bunlara ilave olarak aşağıdaki değerlendirmeler de yapılabilir:

- Projenin maliyet ve faydalarının değişik ilgi, gelir grupları ve bölgeler arasında dağılım ve paylaşımı.
- Projenin gelir ve istihdam katkılarının yıllar itibariyle (yıllar içinde ve arasında) dengeli dağılıp dağılmadığı.
- Projenin döviz etkisi (döviz gider ve gelirlerinin miktarı ve oranı).
- Proje bütçe ihtiyacının karşılanabilir limitler içinde olup olmadığı



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Finansal Analizlerde Kullanılan Değerler, Yöntemler



- Bilindiği gibi proje masrafları ve gelirleri proje süresinin değişik yıllarında görülür. Örneğin bir ağaçlandırma projesinde projenin ilk yılında tesis masrafları (saha ihatası, toprak hazırlama, fidan giderleri, dikim, vb.), daha sonraki 3-5 yıl içinde tamamlama dikimi ve bakım masrafları yapılır.
- Ara hasılanın ve son hasılanın alınacağı yıllarda istihsal ve satış giderleri yapılırken, satış gelirleri elde edilir.
- Proje yönetimi ve koruma giderleri ise tüm yıllarda görülür. Proje analizlerinde farklı yıllarda görülen bu değerlerin doğrudan karşılaştırması ile projenin finansal ve ekonomik etkinlik ve başarı değerlendirmesini yapmak mümkün değildir.
- Zira paranın bir zaman değeri vardır.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Kaynaklar



- Adams, J.R., 1997. Principles of Project Management (Collected Handbooks from the Project Management Institute), Project Management Institute, USA.
- Armstrong, M. and Baron, A., 1998. Performance Management Handbook, IPM, London.
- Billingham, V., 2008. Project Management: How to Plan and Deliver a Successful Project (Studymates), 3rd Edition, The Project Management Excellence Centre Inc., USA.
- Burke, R., 1999. Project Management- Planning & Control Techniques, West Sussex: John Wiley, USA.
- Crockford, N., 1980. An Introduction to Risk Management, Woodhead-Faulkner, Cambridge, UK.
- Flanagan, R. and Norman, G., 1993. Risk Management and Construction, Blackwell, Oxford, UK.
- Griffith, A. and Watson, P., 2003. Construction Management: Principles and Practice, Palgrave.
- Heagney, Joseph. 2011. Fundamentals of Project Management, 4th Edition, New York, USA.
- Kerzner, H., 2009. Project Management-A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 10th Edition, John Wiley & Sons Inc., USA.
- Knapp, B.W., 2010. Essential Project Management Templates, The Project Management Excellence Centre Inc., USA.
- Kymmell, W., 2008. Building Information Modeling: Planning and Managing Construction Projects with 4D CAD and Simulations, 1st Edition, McGraw-Hill Construction Series, Set 2, USA.
- Larson, E.W. and Gray, C.F., 2010. Project Management: The Managerial Process, 5th Edition, McGraw-Hill Higher Ed., USA.
- Lock, D., 2007. The Essential Project Management, 3rd Edition, Gower Publishing Ltd., USA.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Kaynaklar



- Macedo, M.E., 1978. Value Management for Construction, John Wiley and Son, New York, USA.
- Project Management Institute Global Standard, 2008. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 4th Edition, Project Management Institute, USA.
- Raftery, J., 1994. Risk Analysis in Project Management, Chapman and Hall, London, UK.
- Shenhar, A.J. and Dvir, D., 2007. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation, Pearson Business, USA.
- Smith, J., 1998. Building Cost Planning for the Design Team. Deakin University Press, Geelong.
- Snijders, P., Wuttke, T. and Zandhuis, A., 2013. A Pocket Companion to PMI's PMBOK® Guide, 5th Edition, Van Haren Publishing, USA.
- Walker, A., 2015. Project Management in Construction, 6 th Edition, Wiley-Blackw



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS

