

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI
AVRUPA BİRLİĞİ BAŞKANLIĞI



REPUBLIC OF TURKEY
MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
DIRECTORATE FOR EU AFFAIRS

PM²: AVRUPA BİRLİĞİ İÇİN ORTAK BİR PROJE YÖNETİM METODOLOJİSİ

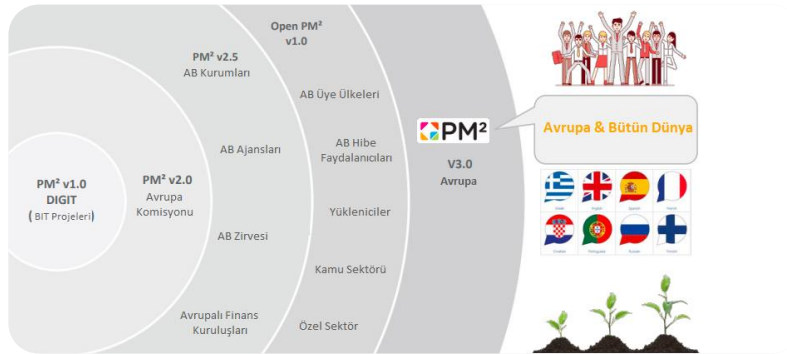
Yıldırım GÜNDÜÇ
AB İşleri Uzmanı
Proje Uygulama Daire Başkanlığı
Aralık 2021



Giriş

PM² Avrupa Komisyonu tarafından geliştirilen, proje ekiplerinin ihtiyaçlarına göre uyarlayabilecekleri, uygulaması kolay bir proje yönetimi metodolojisidir. PM²'nin amacı; proje yöneticilerinin, projelerinin yaşam döngülerini etkin bir şekilde yönetmek suretiyle kuruluşlarına fayda sağlamalarını ve uyguladıkları projelerin etkisini artırarak kuruluşlarına etkili çözümler sunmalarını kolaylaştırmaktır. PM², Avrupa Birliği kurumlarının ve projelerinin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak fakat bunlar dışındaki kurum ve/veya kuruluşlara da aktarılabilir biçimde geliştirilmiştir.

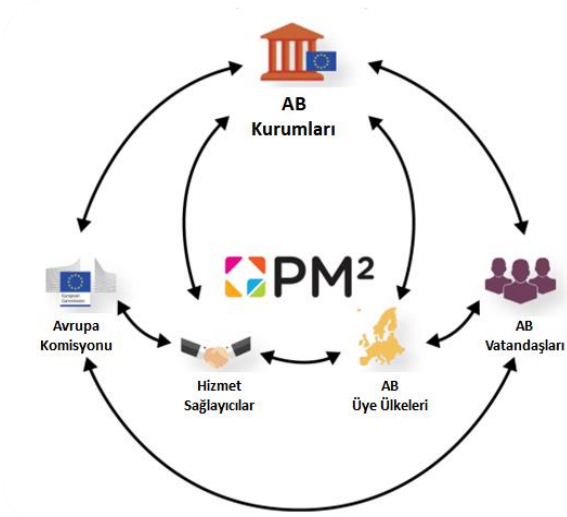
Geliştirme ve iyileştirme süreci devam eden PM², tüm dünyada kabul gören PMI, PRINCE2 (ve TEMPO), CMMI gibi en iyi proje yönetim metodolojileri ile Avrupa Komisyonunun operasyonel tecrübelerinden geri bildirimleri içeren öğeleri barındırmaktadır. AB kurumlarının uygulamış oldukları projeler ile operasyonel deneyimlerinin neticeleri PM²'nin iyileştirme ve güncelleme süreçlerinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca PM² için oluşturan etkin bir uygulayıcı topluluk (*community of practice*) bulunmaktadır. Bu topluluk vasıtasıyla toplanan geri-bildirimler de bu süreçlere katkı sağlamakta ve metodolojinin zamanın ve koşulların gereklilikleri doğrultusunda sürekli olarak geliştirilmesini mümkün kılmaktadır.



PM² metodolojisi ilk olarak 2007 yılında Avrupa Komisyonu Bilişim Genel Müdürlüğü (DIGIT) tarafından uygulanan projelerin yönetiminde etkinliğin artırılması için **Proje Yönetim Metodolojisi için Mükemmeliyet Merkezi (CoEPM²)** tarafından geliştirilmiştir. Açık kaynak niteliğindeki birinci rehber ise ilk defa 2016 yılı Kasım ayında **PM² Rehberi-Açık Versiyon (PM² Guide—Open Edition)** adıyla yayımlanmıştır. 2018 yılında ise rehberin tüm Avrupa'nın erişime açık olan üçüncü versiyonu (**PM² Methodology Guide v3.0**) ilgililerin istifadesine sunulmuştur.

PM² ve Hedefler

PM² vasıtasıyla Avrupa'da proje yönetimine ilişkin yetkinliği artırmayı, daha etkin ve başarılı projelere liderlik etmeyi hedefleyen Avrupa Komisyonu, bu amaçlara aşağıdaki unsurları gerçekleştirmek suretiyle ulaşmayı planlamaktadır:

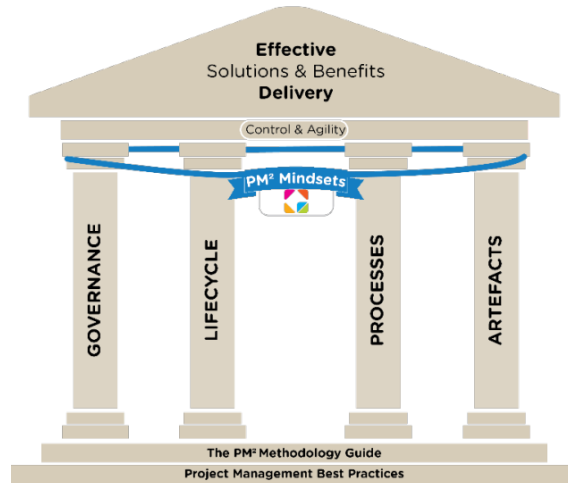


- ✓ AB Kurumları öncelikli olmak kaydıyla tüm Avrupa'da proje yönetimi yaklaşımlarını rasyonelleştirmek
- ✓ Etkin proje iletişimiyle sonuçlanan ortak bir dil ve süreçler oluşturmak
- ✓ Ortak üretken bir düşünce yapısı oluşturmak (*PM² Mindset*)
- ✓ Kuruluşlar arası proje işbirlikleri için şeffaflık ve görünürlük sağlamak
- ✓ Daha iyi proje yönetimini temin ederek maliyet/emek verimliliği sağlamak
- ✓ AB projelerinin daha iyi izlenmesini sağlamak

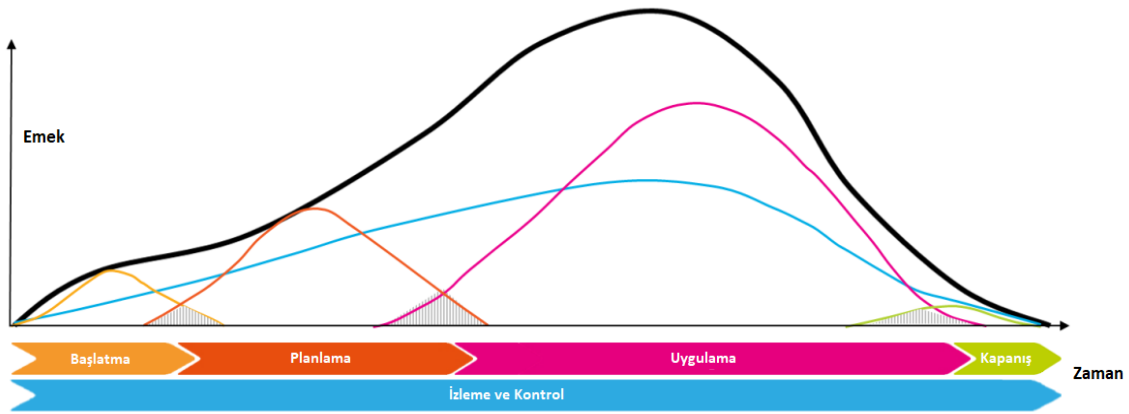
PM² Metodoloji

Proje Yönetimi alanındaki en iyi uygulamalar esas alınarak tasarlanan PM² Metodolojisi, aşağıdaki dört sütun tarafından desteklenmektedir:

- *Governance-Bir proje yönetim modeli (roller ve sorumluluklar)*
- *Lifecycle-Bir proje yaşam döngüsü (proje aşamaları)*
- *Processes-Bir dizi süreç (proje yönetimi faaliyetleri)*
- *Artefacts-Bir dizi proje eseri (dokümantasyon şablonları ve yönergeleri)*



PM² Yaşam Döngüsü (lifecycle): PM² proje yaşam döngüsü, her aşamada farklı bir faaliyet türünün baskın olduğu dört aşamadan oluşmaktadır. Proje yaşam döngüsü içerisinde; faydalanıcının ihtiyaçları ve/veya sorunları dikkate alınarak hedeflerin belirlendiği ve stratejik tercihlerin yapıldığı bölüm “Başlatma(Initiating)”, belirlenen hedeflerin uygulanabilir ve gerçekçi faaliyetlere dönüştürüldüğü bölüm “Planlama(Planning)”, en fazla kaynağın tüketildiği ve çıktılarının elde edildiği bölüm “Uygulama(Executing)”, söz konusu çıktılarının faydalanıcı tarafından kabul edildiği ve projenin resmi olarak tamamladığı bölüm ise “Kapanış(Closing)” olarak tanımlanmaktadır. İzleme ve kontrol faaliyetleri ise projenin yaşam döngüsü boyunca her aşamada uygulanmaktadır.



PM² Projesi: PM² en iyi uygulamalarının pek çoğu farklı türdeki proje veya etkinliğine uygulanabilmektedir. Ancak PM² metodolojisinden bir bütün olarak fayda sağlanabilmesi için belirlenmiş bazı özellikler bulunmaktadır. Buna göre bir PM² Projesi:

- 4-5 haftadan fazla sürer ve 2-3 kişiden fazlasını içerir.
- Bir kuruluş içinde uygulanır ve iç veya dış denetimlere tabidir.
- Açıkça tanımlanmış bir yönetim yapısı ve açıkça atanmış rollerin ve sorumlulukların varlığını gerektirir.
- Bütçe ve kapsam bakımından onay gerektirir.
- Sadece inşaat/yapım işinden ibaret değildir.
- Geçiş ve iş uygulama faaliyetlerini içerir.
- Belirli bir düzeyde belgelendirme, şeffaflık ve raporlama gerektirir.
- Belirli bir düzeyde kontrol ve izlenebilirlik gerektirir.
- Geniş bir iç (ve dış) paydaş tabanına sahiptir.
- Birkaç kuruluş veya kuruluş birimlerinin işbirliğini gerektirebilir.
- Kuruluşun proje yönetimi olgunluğunu artırmaya katkıda bulunur.

PM² Düşünce Yapısı (PM² Mindset):

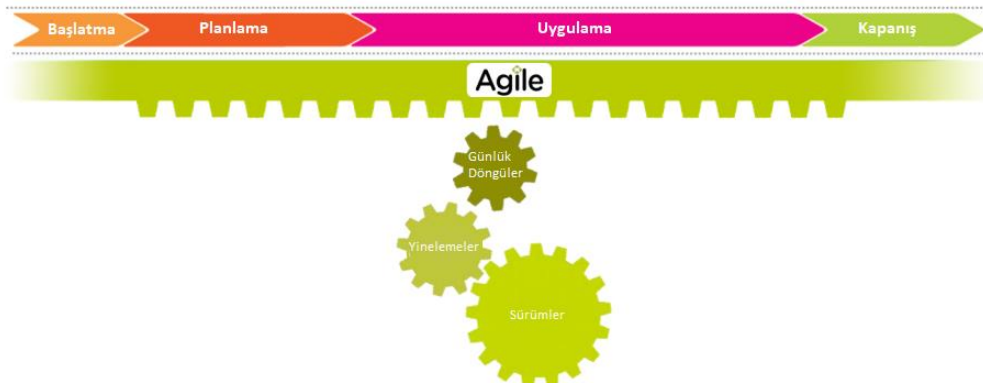
PM² ile sunulan şablonlar ve yönergeler ile önerilen araçlar ve teknikler proje ekiplere karar alma süreçlerinde zaman, maliyet, kapsam ve kalite unsularını dikkate alarak hareket etmelerine destek olmaktadır. PM² düşünce yapısı, proje ekiplerinin projenin başarısı için neyin önemli ve öncelikli olduğuna odaklanması konusunda yardımcı olan tutum ve davranışlardır.

PM² metodolojisini uygulayan Proje Yöneticileri ve ekipleri:

- *Proje yönetimi için en iyi PM² uygulamalarını tatbik eder,*
- *Proje planlarını takip etmekten ziyade kıymetli ve sonuç odaklı proje çıktıları üretmeye karardır,*
- *İşbirliği kültürünü, etkili iletişimi ve şeffaflığı teşvik eder,*
- *Personel seçiminde liyakati gözetir,*
- *Projeye daha fazla katkı sağlamak için teknik ve davranışsal yeterlilikleri geliştirmeye yatırım yapar,*
- *Faydayı en üst düzeye çıkarmak için ihtiyaç duyulan kurumsal değişime proje paydaşlarını dâhil eder,*
- *Bilgiyi paylaşır, tecrübelerden ders çıkarır ve kurum için proje yönetiminin gelişimine katkıda bulunur,*
- *PM²'nin etik ve mesleki erdemlere ilişkin rehberlerinden ilham alır.*

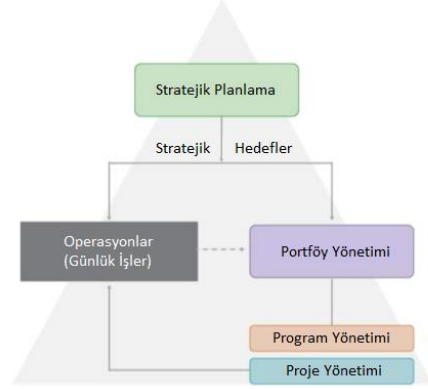
PM² Eklentileri (PM² Extensions)

PM² ve Çevik Yönetimi (Agile Management): Bu eklentide, bugünlerde uygulanan pek çok projenin doğasının karmaşık ve belirsiz olduğuna ve “Çevik” düşünce tarzının ise bu tür projelerin etkili yönetimine katkı sağladığına inanılmaktadır. PM²'nin Çevik eklentisi, “Agile'ı” genel PM² çerçevesine dâhil eder ve artan proje yönetimi yükleri karşısında kurumsal çevikliğin elde edilmesi için bir temel oluşturur. Bu eklenti; satın alma ve denetim ile ilgili işlemler ve gereklilikler, portföy ve program seviyesinde ihtiyaç duyulan koordinasyon, diğer projeler, yükleniciler, dahili birimler ve hatta harici kurum/kuruluşlar ile iletişim gibi pek çok konu ile meşgul olan proje ekiplerinin, istenilen çeviklik seviyesine ulaşmasına yardımcı olacak unsurlar içermektedir.



PM² ve Program Yönetimi (Programme Management):

Program, tek başına yönetildiğinde beklenen faydanın sağlanamadığı ve etkin kontrolün mümkün olmadığı, bu nedenle ortak bir amaca yönelik olarak koordinasyon içerisinde yönetilen projeler topluluğudur. Grafikte görülebileceği üzere portföy, program ve proje yönetimi katmanları stratejik hedefler çerçevesinde etkileşim ve iletişim halinde bulunmaktadır. CoEPM² tarafından geliştirilen PM²-Program Yönetimi Metodolojisi (**PM²-PgM**) Rehberi 22 Nisan 2021 tarihinde (**PM²-PgM-Guide v1.0**) yayınlanmıştır.



PM² ve Portföy Yönetimi (Portfolio Management): Proje Portföyü, mali kaynaklar üzerinde daha etkin bir kontrol sağlamak ve stratejik hedeflere ulaşmak için gruplandırılmış projeler, programlar ve diğer faaliyetlerden oluşan bir koleksiyon olarak tanımlanmaktadır. Stratejik açıdan değerlendirildiğinde portföyler, programlar ve projeler ile karşılaştırıldığında daha üst yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Portföy seviyesinde yatırım kararları alınır, kurumsal öncelikler belirlenir ve kaynaklar tahsis edilir. Bu alanda hazırlanan PFM² Portföy Yönetimi Metodolojisi Rehberi (**PfM² Portfolio Management Methodology**) 2019 yılında tamamlanmış ve Avrupa Komisyonuna iletilmiştir. Söz konusu rehberin kısa bir süre içerisinde yayımlanması beklenmektedir.

Sonsöz ve Kaynakça

Tüm dünyada kabul gören en iyi proje yönetim metodolojilerinin, AB kurumlarının proje yönetimi alanındaki tecrübelerinin ve iyi uygulamalarının harmanlanması suretiyle geliştirilen PM² her geçen gün bilinirliğini arttırmaktadır. Proje yönetimi alanında çalışan pek çok kesim tarafından yakından takip edilen PM²'in yakın bir gelecekte Avrupa Komisyonuna ek olarak, hedeflendiği üzere tüm üye ülkelerde proje yönetimi alanında çalışan kişi, kurum ve kuruluş tarafından benimsenmesi beklenmektedir.

- [Avrupa Komisyonu Proje Yönetim Metodolojisi için Mükemmeliyet Merkezi \(CoEPM²\) resmi internet sayfası, https://europa.eu/pm2/coepm2_en](https://europa.eu/pm2/coepm2_en)
- Avrupa Komisyonun PM² Proje Yönetim Metodolojisi resmi internet sayfası, https://europa.eu/pm2/home_en
- Nicos Kourounakis, “The Open PM² Initiative Challenges, Lessons Learned and Success Factors”, 1-2 Şubat 2019, OpenPM² 2018 yılı Konferansı, Brüksel <https://joinup.ec.europa.eu/>
- PM² Alliance İnternet Sayfası, <https://www.pm2alliance.eu>
- PM² Program Yönetim Metodolojisi Rehberi v1.0, <https://europa.eu/pm2/sites/default/files/2021-02/PM%C2%B2-PgM%20Guide%20v1.0.pdf>
- PM² Proje Yönetim Metodolojisi Rehberi v3.0, <https://europa.eu/pm2/sites/default/files/2021-03/PM%C2%B2Guide.v.3.0.1.pdf>