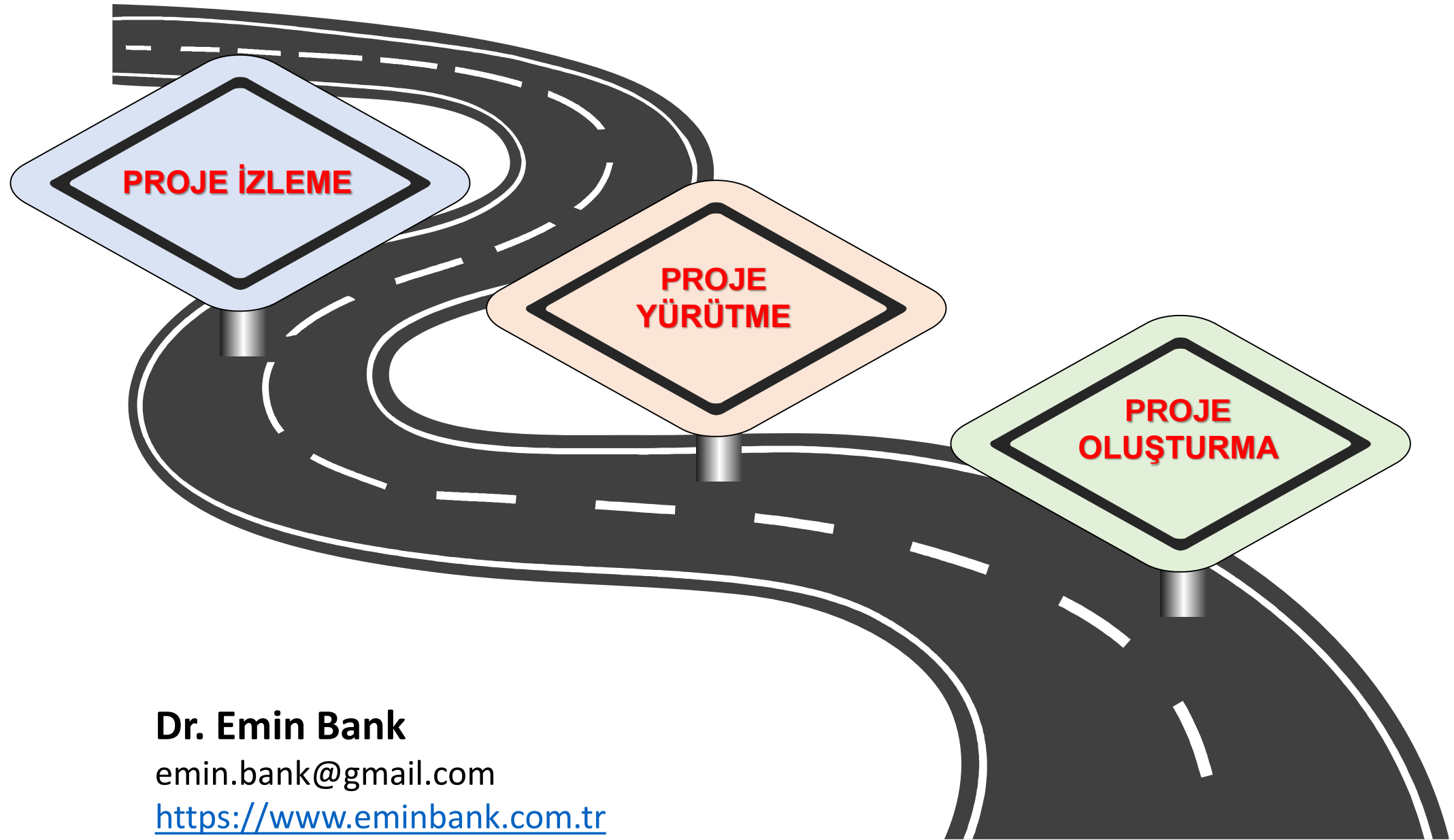


RİSK BAZLI KURUMSAL PROJE ve PORTFÖY YÖNETİMİ

TEMEL ESASLARI



Dr. Emin Bank

emin.bank@gmail.com

<https://www.eminbank.com.tr>

ÖNSÖZ

Çok uzun yıllar Coğrafi Bilgi Sistemi, e-Devlet projeleri, Kamu Bilgi Sistemleri, Belediyecilik gibi hizmet sektöründe, ağırlıklı olarak yazılım projelerinde proje yöneticisi, proje izleme kontrol gibi görevlerde bulundum.

Projenin doğum öncesindeki iş geliştirme ve şartname hazırlama faaliyetlerinden, projenin doğması ve yaşatılmasına (planlanması, yürütülmesi, izlenmesi, kontrol edilmesi ve kapatılmasına) kadar tüm süreçlerinde çalıştım. Hem sokak kedisi gibi yaşam savaşı veren, yaşamak için çok düşük fiyatlara iş alan firmalarda, hem de ev kedisi gibi mamalarla beslenen firmalarda görev aldım. Bu süreçte çok bilgi ve deneyim elde ettim. Bunları zaman zaman konferanslarda sunmaya gayret ettim.

Bilginin, deneyimin rafta kalması, atıl kalması, pasif kalması çöp olması demek. Bilgi ve deneyim kolay elde edilmiyor, bakkalda, markette satılmıyor ki gidip alsın. Bu duygu düşünceler insanı sahip olduğu bilgi ve deneyimi yazıya dökmeye ve kalıcılık sağlamaya itiyor.

2021 yılında 400 kişilik bir proje firmasında, Proje Yönetim Ofisine Danışmanlık ve Liderlik görevi üstlendim. 9 aylık süreçte akıllı, iyi eğitilmiş, istekli 6-7 proje koçu ve 15'e yakın proje yöneticisi ile yaklaşık 170 projeden oluşan proje portföyünün yönetilmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesine liderlik yaptım.

Bu proje firmasının **Kurumsal Proje Yönetim Sistemini** kurması ve yaşatması, bu alanda personel tahsis etmesi, uygulamalı eğitimler aldırması, Lisanslı bir Proje Yönetim Yazılımı temin etmesi beni çok etkilemişti. Doğrusu buydu. Ancak bu şekilde projeler iyi yönetilebilir, izlenip kontrol edilebilirdi.

Bu uygulamanın yaygınlaşması gerektiğine inancım artmıştı. Böylesi bir sistemin kurulması hem İŞVEREN açısından hem de YÜKLENİCİ açısından çok önemliydi. Bu konu işlenmeli, dile getirilmeli ve bu sistemin proje ihale eden İŞVEREN ve proje ihalesi alan YÜKLENİCİ kurum ve kuruluşlarda da kurulması için gayret sarf edilmeliydi.

Düşüncelerim, beni, bende biriken bilgi ve deneyimi yazıya dökmeye, konuyu sunumlarla kurumlara taşımaya, bu sistemin kurumlarda kurulmasına liderlik etmeye yönlendirdi. Bunu misyon edinmem gerektiğine inandım ve yazmaya başladım.

ÖNSÖZ

Konuyu **Risk Bazlı Kurumsal Proje/Portföy Yönetimi Temel Esasları** başlığı ile ele aldım ve sırasıyla aşağıdaki başlıklarda uygulamalı olarak sunmaya çalıştım.

- ✓ Proje/Portföy Yönetimine ilişkin önemli temel tanımların sunulması,
- ✓ Bir projenin doğum öncesi evresine ait Proje Oluşturma sürecinin ele alınması. Pazarlama ve İş Geliştirme süreçlerinden Proje Yönetim süreçlerine kadar adımların tanımlanması ve birbiriyle olan ilişkilerinin ortaya konması,
- ✓ Bir projenin Proje Yönetim sürecinin uygulamalı olarak ele alınması. Bu kapsamda, kurumlarda yürütülen iş süreçleri ile proje yönetim süreçlerinin ilişkilendirilmesi, proje yönetimi ile ilişkili işlerin iş akışlarının oluşturulması, kişi/birimlerin iş akışlarındaki görevlerinin, rol ve sorumluluklarının detaylı olarak tanımlanması,
- ✓ Bir projenin yönetiminde çok önemli bir süreç olan "İzleme ve Kontrol" sürecinin "Risk Bazlı İzleme ve Kontrol" yöntemiyle detaylı olarak ele alınması. Bu kapsamda, sürecin; Takvimsel, Bütçesel, Kaynak ve Kalite yönünden ele alarak risk kriterlerinin belirlenmesi,
- ✓ Proje Yöneticilerince risklerin nasıl ortaya konacağına, ortaya konan risklerin Proje Koçları tarafından nasıl izlenip raporlanacağına şablonlar ile ortaya konması,
- ✓ Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı gibi **Stratejik** seviyedeki yöneticiler ile, Şube Müdürü, Şeflik gibi **Taktik** seviyesindeki yöneticilerin proje portföyündeki risk durumunu, risk önleme eylem planını hızlı, kolay ve etkili bir şekilde izleyip müdahale edebilecekleri «**Risk Bazlı Proje İzleme Raporunun**» oluşturulması,
- ✓ Yöneticiler için önem arzeden Proje Yönetim Paneline ilişkin örneklerin sunulması,

Anlatımın görsel yoğunluğu nedeniyle dokümanı power point sunumu olarak hazırladım.

Okuyana, kullanmak isteyen, ihtiyaç duyan yardımcı olması dileklerimle.....

Dr. Emin Bank
Nisan 2024

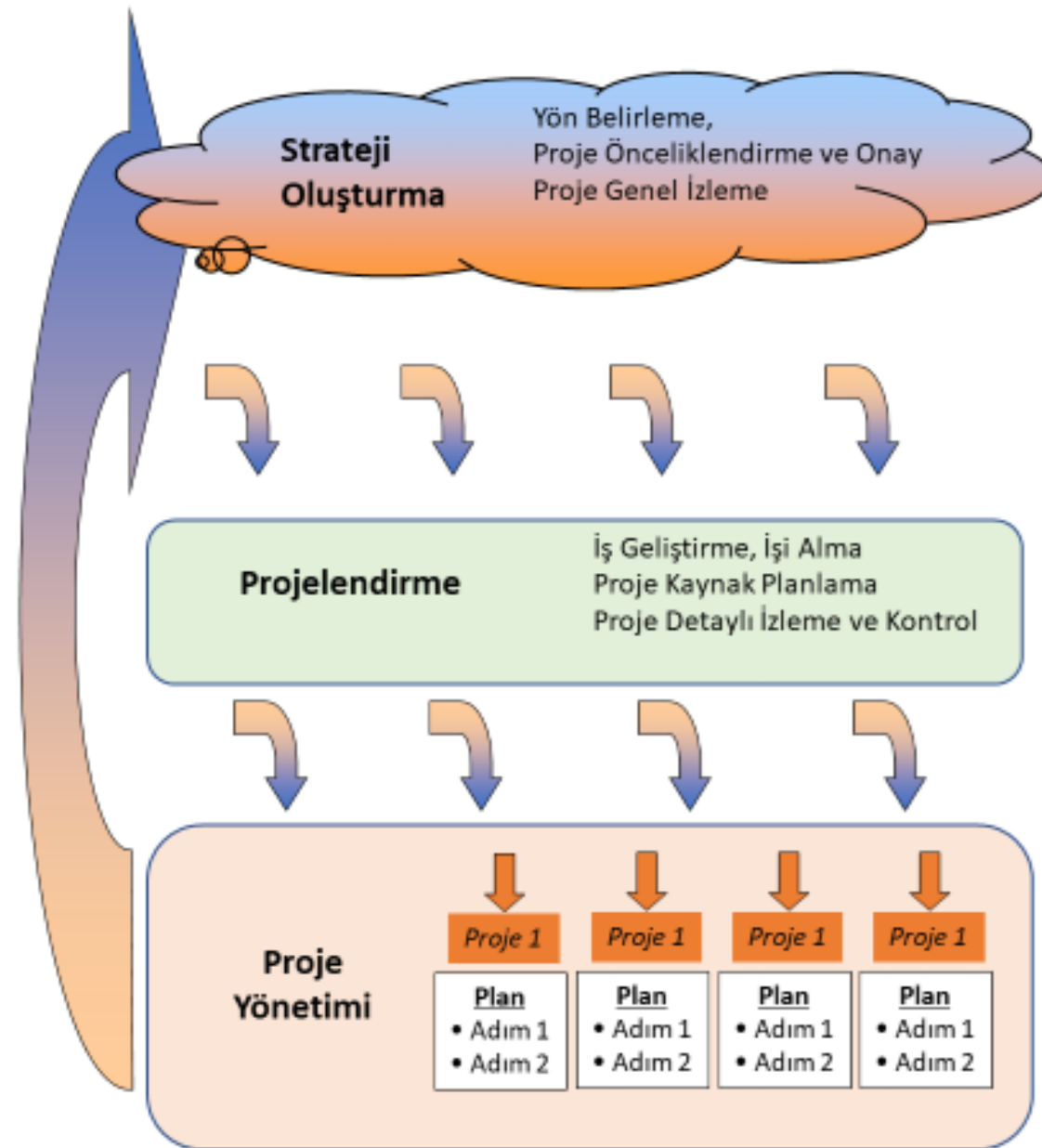


KAZANIMLAR

KURUMSAL PROJE YÖNETİM KILAVUZU HAZIRLANMIŞ OLACAK

1. Giriş
1.1. Kılavuzun Amacı ve Kapsamı
1.2. Tanımlar
1.3. Proje Yönetim Organizasyonu Yapısı
1.4. Proje Yönetim Metodolojisi
2. Proje Yönetimi Süreç İş Akışları
2.1. Ön Hazırlık Süreci
2.2. Proje Başlatma Süreci (Şekil 10)
2.3. Proje Planlama Süreci
2.4. Proje İzleme ve Kontrol Süreci (Şekil 14)
2.5. Proje Yürütme Süreci (Şekil 15)
2.6. Proje Kapatma Süreci (Şekil 21)
3. Kurumsal Proje Yönetim Sisteminde Roller, Görev ve Sorumluluklar
3.1. Yönetimsel Rollere İlişkin Sorumluluk Matrisinin Belirlenmesi
3.2. Üst Yönetim
3.3. Proje Yönetim Ofisi (PYO)
3.4. Teknik Birim Yöneticileri (Müdür/Sponsor/Şef)
3.5. Proje Yöneticisi
3.6. Proje Ekip Üyesi (Çalışan)
3.7. Müşteri/İşveren
3.8. İhale ve Satınalma Birimi
3.9. Mali İşler Birimi
3.10. İK Birimi
3.11. İç Destek Birimleri
3.12. Alt Yüklenici
4. Proje Risk Yönetim Metodolojisi
4.1. Risklerin Belirlenmesi/ Tanımlanması ve Önlenmesi
4.2. Risk Değerlendirme
5. Performans Yönetim Metodolojisi
5.1. Amaç
5.2. Uygulanacak Metodoloji
5.3. Proje Performansının Değerlendirilmesi
6. Değişiklik Talep Yönetimi Metodolojisi
6.1. Genel Açıklama
7. İletişim Yönetimi Metodolojisi
7.1. Paydaşların Belirlenmesi
7.2. İletişim Gereksinimlerinin Belirlenmesi
7.3. İletişim Yöntemlerinin Belirlenmesi
7.4. Projede Yapılacak Periyodik (Planlı) ve Plansız Toplantıların Belirlenmesi
7.5. Projede Yapılacak Olan Sunumların Tanıtımı
7.6. İletişim Planının Hazırlanması
8. Proje Yönetimi Süreç Adımlarının Bilimp'te Uygulama Talimatları

PROJE VE İŞ YÖNETİMİ FARKLI SEVİYELERDEN İZLENİP KONTROL EDİLEBİLECEK



Genel Müdürlük ve Daire Başkanlığı gibi **Stratejik seviyedeki** üst yönetim;

- ✓ Sektörü izler, kurumuna strateji belirler
- ✓ Proje önerilerini değerlendirir
- ✓ Yürüyen projeleri mali yönden izler
- ✓ Proje Yönetim Ofisinde belirlenen risklerin önlenmesine çalışır

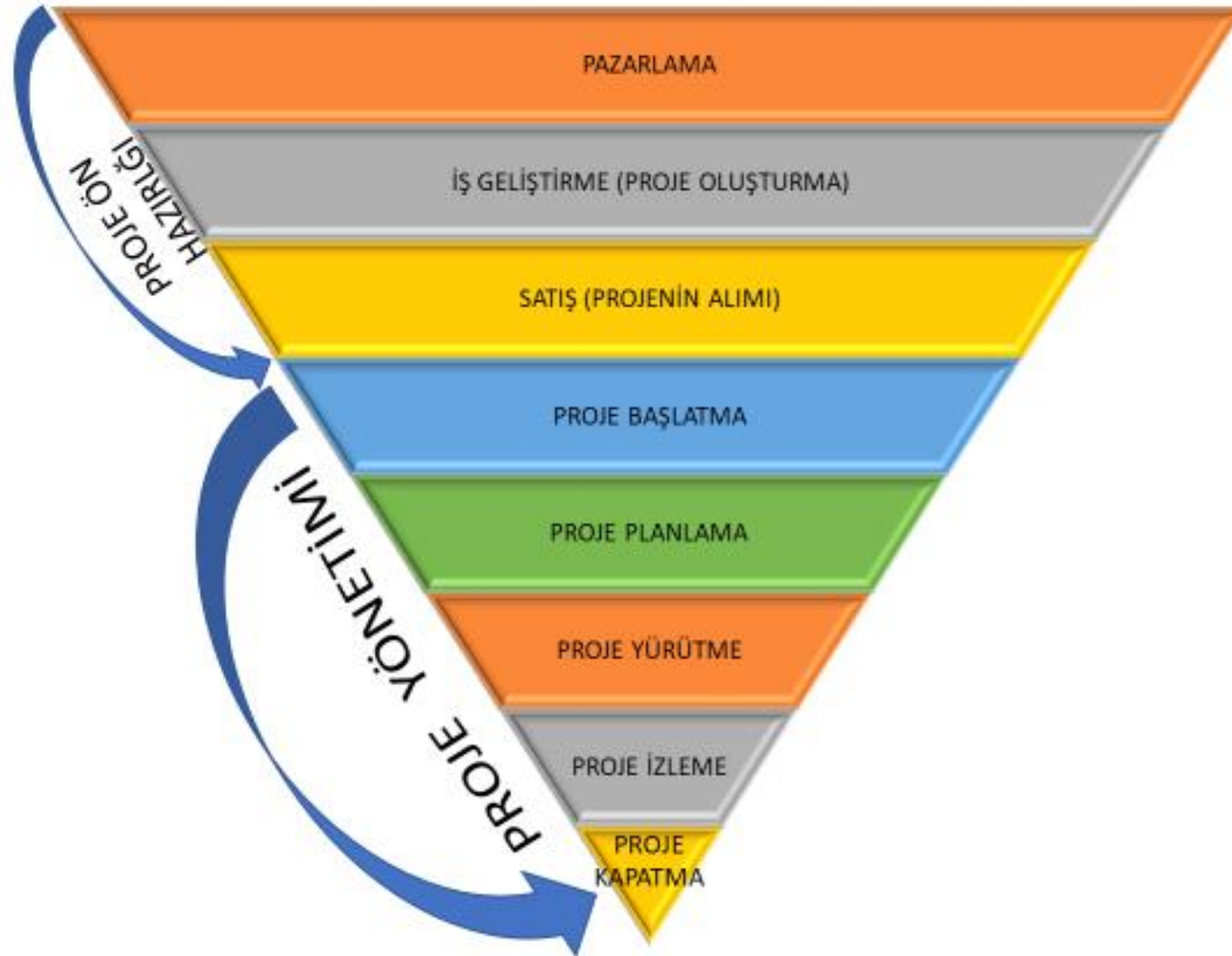
Şube Müdürlüğü ve Şeflik gibi **Taktik seviyedeki** yönetim;

- ✓ Proje almaya gayret eder, iş geliştirir
- ✓ Alınan projelerin yönetimine hamilik yapar
- ✓ Proje personel ve teçhizat kaynak planlamasını yapar
- ✓ Projeyi takvim, bütçe, ekip ve teslimat çıktısı açısından periyodik izler
- ✓ Proje Yönetim Ofisinde belirlenen risklerin önlenmesine çalışır

Proje uygulama görevi alan **Operasyonel seviyedeki** proje ekipleri;

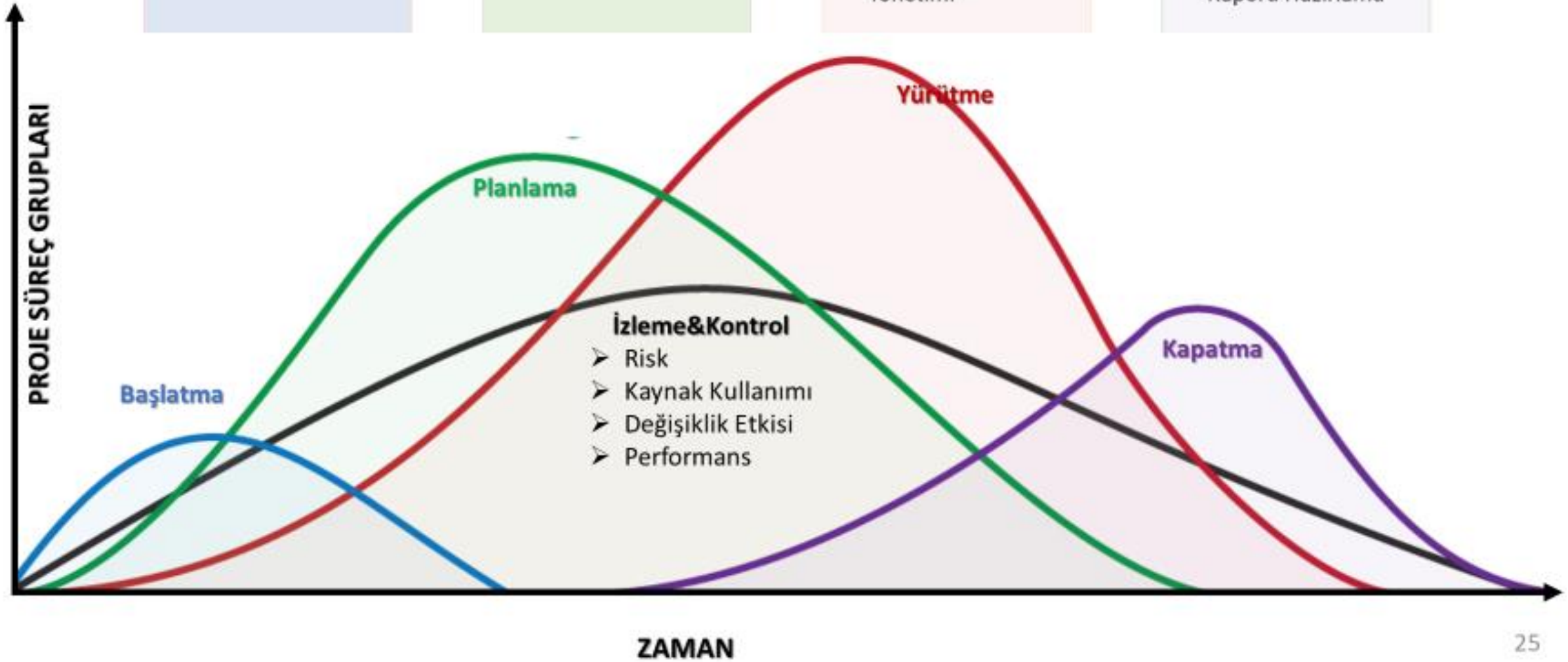
- ✓ Projeyi planlanan zaman, maliyet ve kaliteye uygun şekilde yönetir
- ✓ Proje Yönetim Ofisi ile projeyi takvim, bütçe, ekip ve teslimat çıktısı açısından periyodik izleme, değerlendirme yapar
- ✓ Proje İzleme Raporları hazırlar,
- ✓ Proje Yönetim Ofisi aracılığı ile Yöneticilere Proje İzleme Raporları sunulur

PAZARLAMA VE İŞ GELİŞTİRMENİN PROJE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ TANIMLANACAK



PROJE YÖNETİMİNİN ANA SÜREÇLERİNDEKİ ALT SÜREÇLER TANIMLANACAK

Başlatma	Planlama	Yürütme	Kapatma
➤ Ön Hazırlık ➤ Proje Talep Oluşumu ➤ Portföy Listesi Kaydı ➤ Teklif Hazırlama ➤ İhale Süreç Yönetimi ➤ Proje Ekibi Oluşturma ➤ Sözleşme İmzalama ➤ Başlatma Toplantısı	➤ İş Programı Hazırlama ➤ Tedarik Süreci ➤ Risk Yönetim Süreci ➤ Performans Yönetimi ➤ Değişiklik Yönetimi ➤ İletişim Yönetimi	➤ Plana Uygun Proje Yürütme ➤ Değişiklik Yönetimi ➤ İlerleme Toplantıları ➤ Performans Raporlama ➤ Risk Değerlendirme ➤ Arşiv Düzenlemesi ➤ Hak ediş Süreç Yönetimi	➤ Çıktı Kontrol Süreci ➤ Kabul Süreci ➤ Hak ediş Temini ➤ İş Bitirme Belge Temini ➤ Performans Değerleme Raporu Hazırlama ➤ Proje Kapatma Raporu Hazırlama



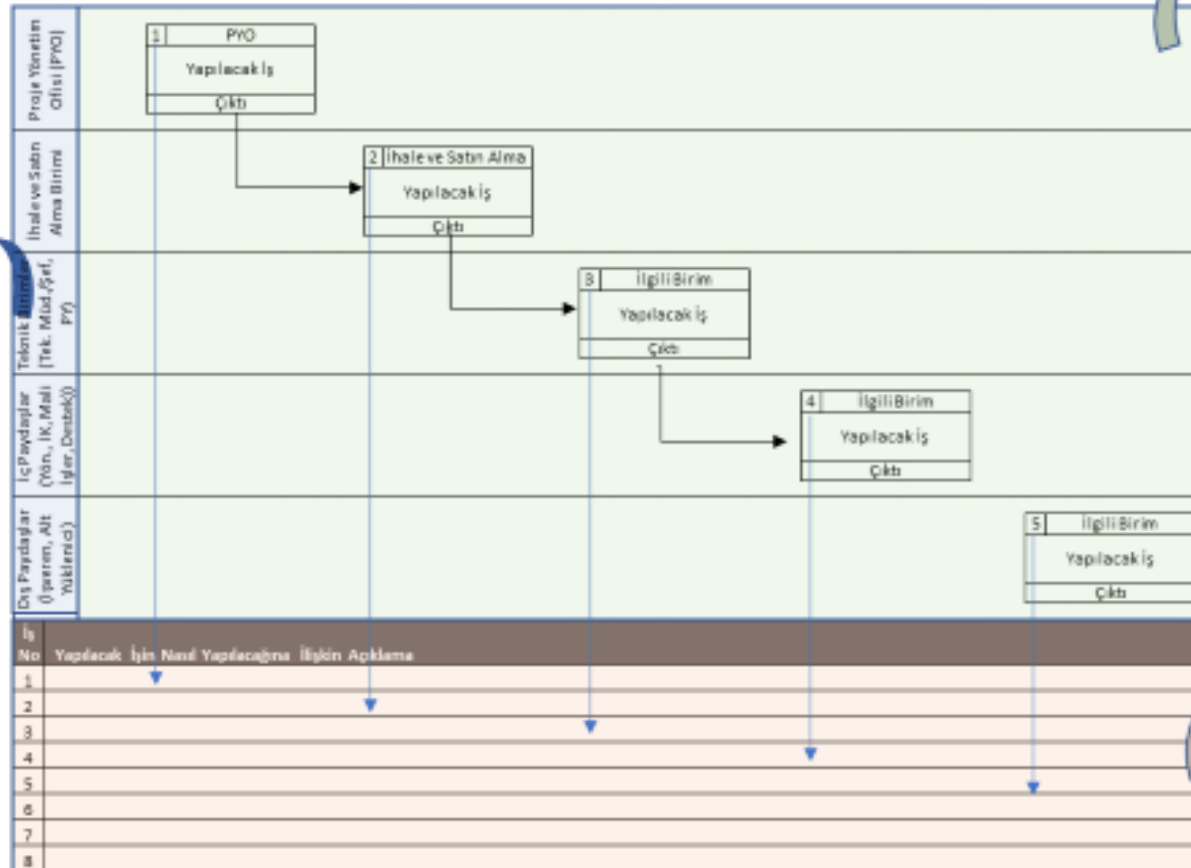
PROJE YÖNETİMİ KAPSAMINDAKİ TÜM İŞ AKIŞLARI HAZIRLANACAK

Tablodaki iş tanımlarından görsel İŞ AKIŞLARI çizilir

Ana Süreç	Alt Süreç	Yapılan İş Adı	İşi Yapan BİRİM	İşin NASIL Yapıldığı	İş Sonunda Üretilen ÇIKTI



BİRİMLER



HANGİ BİRİMDE NE İŞ YAPILDIĞI
İŞ KUTUSU İLE TANIMLANIR

1 İŞİN YAPILDIĞI BİRİM

YAPILAN İŞ

İŞ SONUNDA ÜRETİLEN ÇIKTI

HER BİR İŞİN NASIL YAPILDIĞININ
TANIMI

PROJE YÖNETİMİNDEKİ TÜM PAYDAŞLARIN SORUMLULUKLARI TANIMLANACAK

(R) Responsible (Yetkili) – İş yapar (A) Accountable (Hesap verir) – Ana sorumlu (C) Consulted (Danışılan) – Girdi sağlar (I) Informed (Bilgilendirilen) – Bilgi Akış	Proje Şefi	Proje Koçu	Tek. Müd./Sponsor	Tek. Şef/Uzman	PY	İK	İhale&Satın Alma Müd.	Mali İşler	Genel Müd.	Genel Müd. Yrd.	İş veren	Alt Yüdenici
İş Akış Görevleri	Proje Yönetim Ofisi		Teknik Müdürlükler			İdari Müdürlükler			Yönetim		Dış Paydaşlar	
Proje Planlama Süreci - İş Programı Hazırlama												
01-İş Gereksinim Listesini Oluşturma		C	A	C	R					I		
01-İş Gereksinim Listesini Onaylama			A		R					I	C	
02-İş Paketleri Girme			A		R							
03-İş Paketlerine TakvİM Atama			A		R							
04-İş Paketlerini İlişkilendirme			A		R							
05-İş Paketlerine Kaynak Atama			A		R							
06-İş Programını GG		C	A	C	R					I		
07-İş Programını Yayınlama	I	I	A	I	R					I		
Proje Planlama Süreci - Alım Hizmet Yönetimi												
01-Tedarik Talebi Oluşturma		I	A	I	R							
02-Depodaki Malzeme Varlığının Kontrolü				I	I		R					
03-Tedarik Etme		I	I	I	I		R	I		I		
Proje Planlama – Ek Dokümanların Hazırlanma Süreci												
01-Risk Yönetim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
02-Performans Yönetim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
03-Değişiklik Yönetim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
04-İletişim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
Proje Yürütme – Risk Değerlendirme Süreci												
01-Risk Bazlı PIR Güncelleme	I	C	A		R							
02-Risk Bazlı PIR GG	I	R	A		C					I		
03-Risk Önleme Müdahalesi	I	C	A	R	R				R	R		R
Proje Yürütme – Çıktı Kontrol ve Teslimat												
01-Projeyi Plana Uygun Yürütme		I	A	C	R							R
02-Çıktı İç Kontrolü		I	A	R	R							R
03-Çıktı İşveren Kontrolü		I	A	I	I						R	
04-Arşiv Düzenlemesi		I	A	C	R							

YÖNETİCİLER İÇİN RİSK BAZLI PROJE İZLEME RAPORU HAZIRLANACAK

Birim	Proje Yöneticisi	Proje Koçu	Proje Adı	Takvim	Ekip	Bütçe	Çıktı	Proje Notu
Birim-1	PY-1.1	PK-1	Proje-1	2-Orta	1-Düşük	2-Orta	1-Düşük	
Birim-1	PY-1.2	PK-1	Proje-2	3-Yüksek	1-Düşük	3-Yüksek	0-Yok	
Birim-2	PY-2.1	PK-2	Proje-3	2-Orta	1-Düşük	2-Orta	3-Yüksek	
Birim-2	PY-2.2	PK-2	Proje-4	2-Orta	1-Düşük	3-Yüksek	1-Düşük	

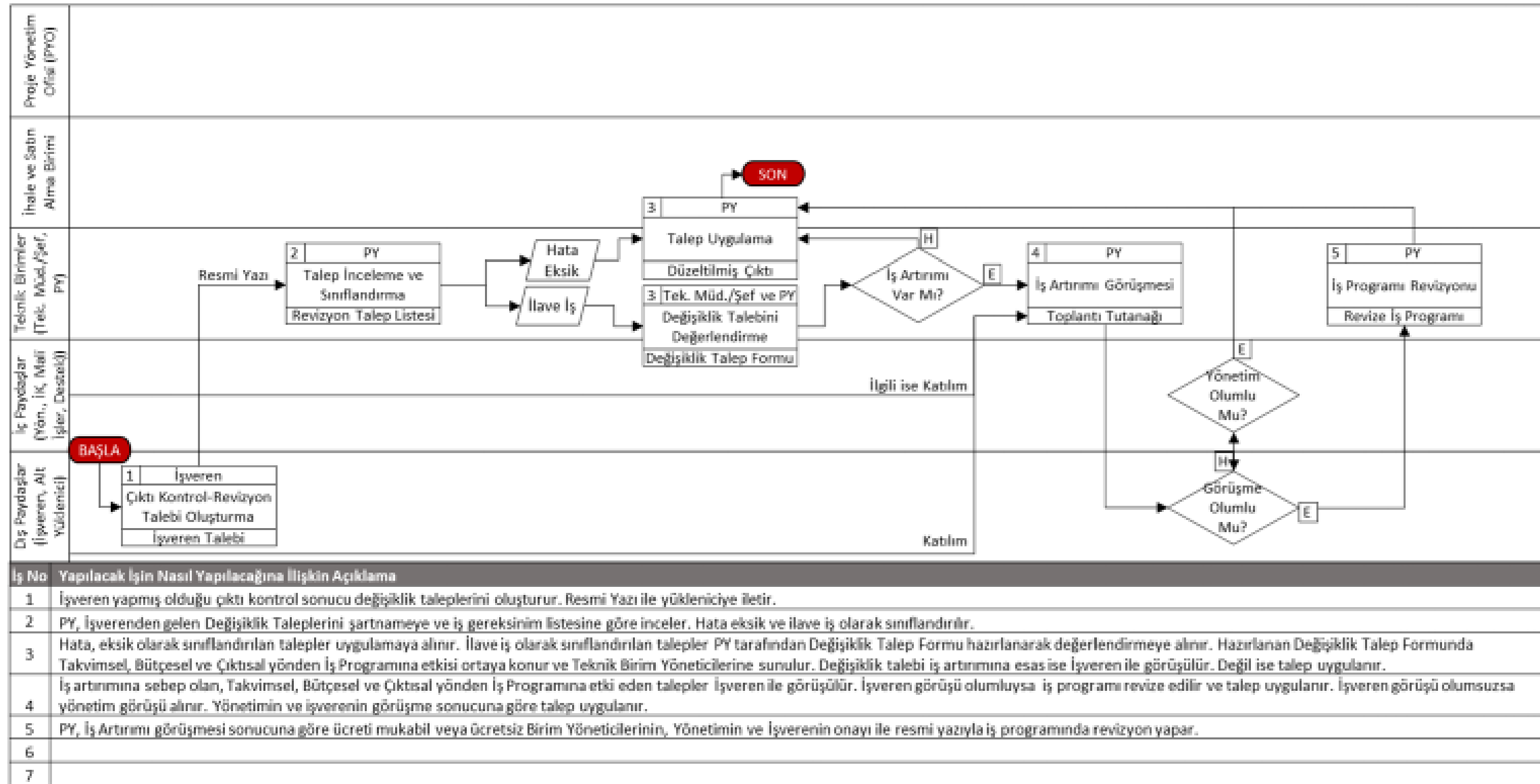
YÖNETİCİ ÖZETİ

Risk Grubu	Risk Seviyesi	Risk Açıklaması	Risk Önleme						
TAKVİM	3-Yüksek								
EKİP	1-Düşük								
BÜTÇE	3-Yüksek								
ÇIKTI	1-Yüksek								

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi	Risk Önleme Metodu	Risk Önleme Açıklaması
TAKVİM	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	1		9,0	9,0	Aktarma	
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	3	2	4,0		Kaçınma	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	3	1	3,0		Azaltma	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	3	1	3,0		Azaltma	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7		Aktarma	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0		Azaltma	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0		Azaltma	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0		Kaçınma	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.							
EKİP	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0	3,0		
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7			
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0			
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7			
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7			
	Alt yüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0			
	Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0			
	Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0			
	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		1		9,0	9,0		
	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0			
	Hak edici gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0			

Açıklamalar	Risk Özet	Skor	Proje-1	Proje-2	Proje-3	Proje-4	Kaynak

DEĞİŞİKLİK TALEPLERİ TANIMLI BİR METODOLOJİ İLE YÖNETİLMİŞ OLACAK



KISALTMALAR

PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

TÜM PAYDAŞLARIN ANALİTİK PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ YAPILABİLECEK

Proje İş Paketi	SÜRE								BÜTÇE						KALİTE	
	Başlama (Plan)	Süre (Gün)	Bitiş (Plan)	Bitiş (Güncel)	Süre Sapma (Gün)	Süre Sapma (%)	Süre Perf. Değeri	Süre Perf. Puanı	Gider-TL (Plan)	Gider-TL (Güncel)	Bütçe Sapma (TL)	Bütçe Sapma (%)	Süre Perf. Değeri	Bütçe Perf. Puanı	Revizyon (Eksik)	Revizyon (Hata)
İP-1	1.01.2024	20	21.01.2024	18.01.2024	-3	-2%	Üstün Başarılı	130	25.000	22.500	-2.500	-1%	Üstün Başarılı	130	3	0
İP-2	19.01.2024	30	18.02.2024	22.02.2024	4	3%	Başarılı	115	50.000	55.000	5.000	2%	Başarılı	115	2	0
İP-3	23.02.2024	30	24.03.2024	1.04.2024	8	5%	Beklenen Düzey	100	50.000	65.000	15.000	6%	Beklenen Düzey	100	1	1
İP-4	2.04.2024	30	2.05.2024	15.05.2024	13	8%	Beklenene Yakın	90	50.000	55.000	5.000	2%	Başarılı	115	0	0
İP-5	16.05.2024	45	30.06.2024	20.07.2024	20	13%	Gelişme Gerekli	80	60.000	55.000	-5.000	-2%	Üstün Başarılı	130	2	0
Toplam		155						103	235.000					118	8	1
Tolerans		8						79	11.750					91	92	97

Süre ve Bütçe Başarı Seviyesi	Sapma %	Perf.Puanı
Üstün Başarılı	0	130
Başarılı	2	115
Beklenen Düzey	5	100
Beklenene Yakın	8	90
Gelişme Gerekli	11	80
Yetersiz	15	75

Proje Yönetimine Uygunluk	Puan (Plan)	Puan (Güncel)
Proje Planına uyumlu çalışma	15	15
Kaynakları etkin ve verimli kullanma	15	14
Ekip içinde uyumlu çalışma	15	15
Paydaşlarla uyumlu iletişim sağlama	15	14
Bilgi paylaşım becerisi	20	19
Sorunlara çözüm bulma becerisi	20	20
Toplam	100	97

100'e indirgenerek

Performans Grubu	Ağırlık %	Ortalama Puan	Skor
Süre	35%	79	28
Bütçe	20%	91	18
Kalite	35%	95	33
Proje Yönetimi	10%	97	10
PERFORMANS PUANI			89

ORTALAMA

KURUMSAL PROJE YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI İÇİN GEREKSİNİMLER

GEREKSİNİM-1

HER 2-4 PROJEDEN BİR SORUMLU OLMAK ÜZERE PROJE KOÇLARI TAHSİS ETMEK. YENİ OLMASI GEREKMEZ, PROJELERDE PY VEYA EKİP ÜYESİ OLARAK GÖREV YAPMIŞ, KURUMDA DENEYİMLİ, SÖZÜ DİNLENEN, SAYGI DUYULAN KİŞİLER OLABİLİR

GEREKSİNİM-2

PROJE YÖNETİM OFİSİ İHDAS ETMEK. DOĞRUDAN ÜST YÖNETİME BAĞLI, BİR KAÇ PROJE KOÇUNDAN OLUŞAN BİR ORGANİZASYON. PYO YA AİT MÜSTAKİL BİR TOPLANTI ODASI TAHSİS EDİLMESİ ÖNERİLİR.

GEREKSİNİM-3

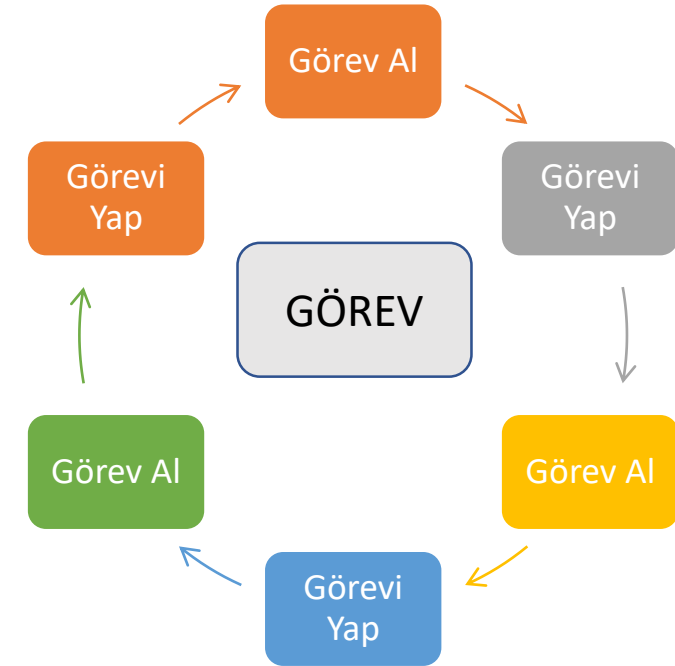
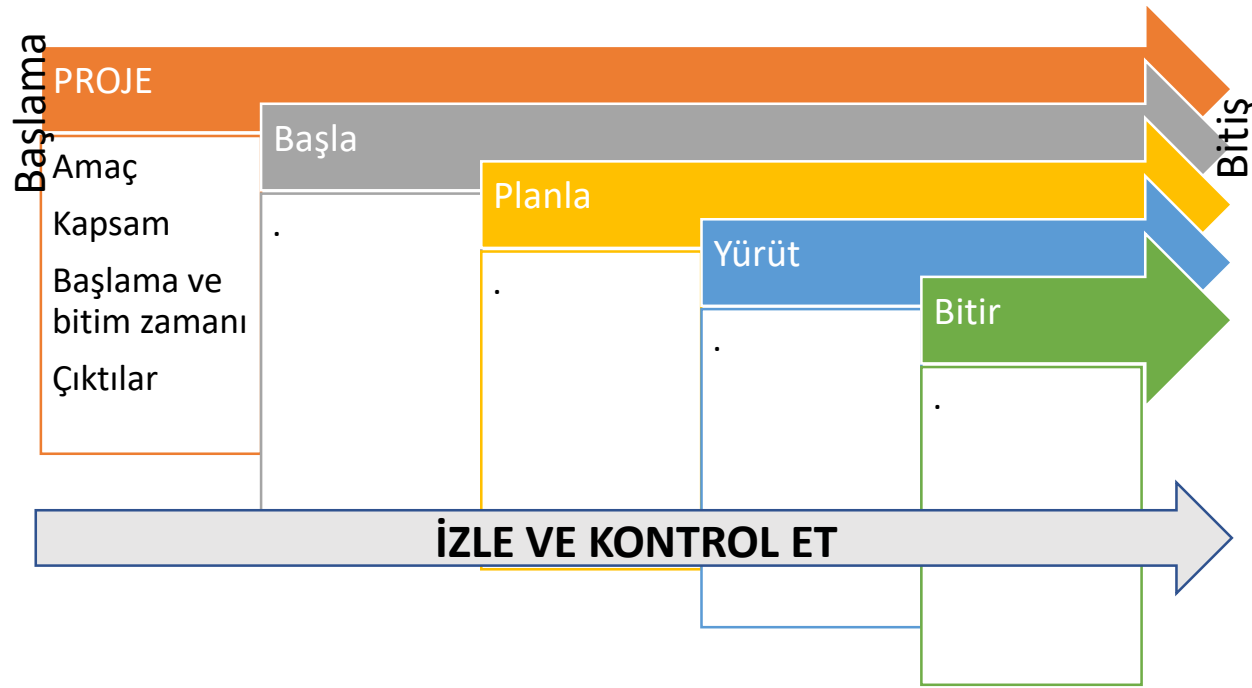
KURUMSAL PROJE YÖNETİM SİSTEMİNİ TESİS ETMEK (PROJE YÖNETİM KILAVUZUNUN HAZIRLANMASI VE UYGULAMALI EĞİTİM DAHİL (15 GÜN))

GEREKSİNİM-4

KURUMSAL PROJE YÖNETİM SİSTEMİNİ KURUMDA UYGULAMAYA ALMAK, YAYGINLAŞTIRMAK (15 GÜN))

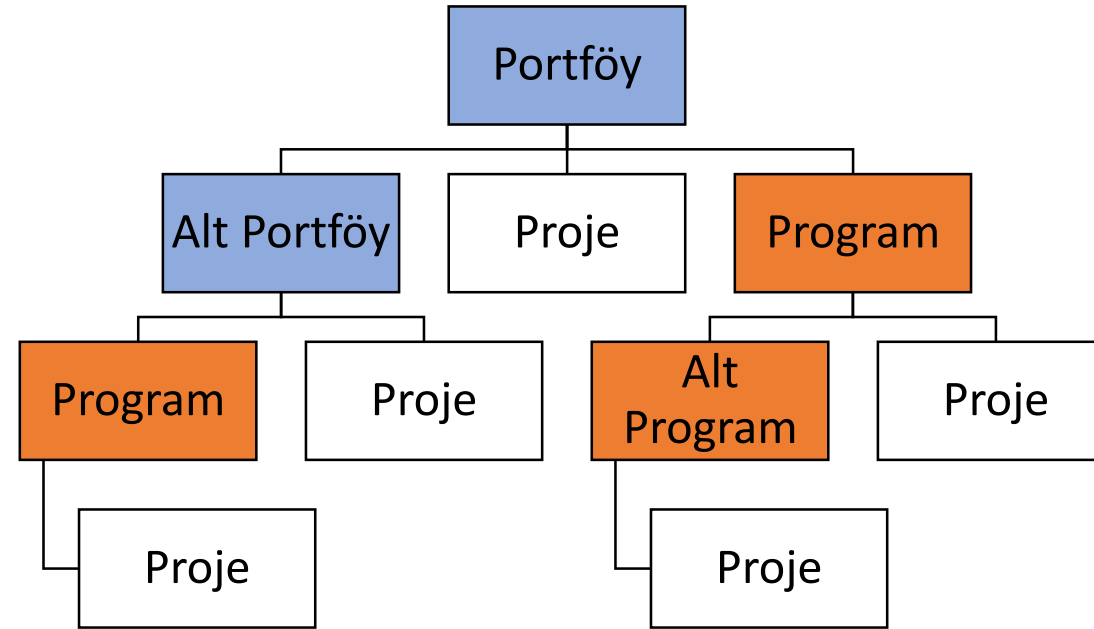


TEMEL TANIMLAR – PROJE VE RUTİN GÖREV FARKI



- **Proje**, piyasanın talebi, stratejik fırsat/iş ihtiyacı, çevresel etki, müşteri isteği, teknolojik ilerleme, teknolojik değişim veya yasalardaki değişime ayak uydurma nedeniyle yeni bir ürün, hizmet, süreç veya çözüm geliştirmek ya da var olanı iyileştirmek amacıyla, tanımlı isterler doğrultusunda, belirli bir bütçe, süre ve kaynak planlaması ile ortaya konan, tekrarlanmayan, geçici bir çabadır. **Projeler geçicidir, planlanır, yürütülür ve sonlandırılır.**
- **Görev/Faaliyet/İş/Operasyon** gibi farklı isimlerle nitelendirilebilecek çalışmalar ise aynı işlerin sürekli biçimde tekrarlanarak benzer çıktıların elde edilmesi faaliyetleridir.
- Bir inşaat yapımı, yol yapımı, yeni bir araç üretimi, bir konuda yazılım geliştirme, bir konu hakkında sahadan veri toplama vb. faaliyetler proje iken, insan kaynakları işleri, İdari İşler, muhasebe, bankacılık işleri, sekreteryaya, çağrı merkezi, tedarik ve lojistik ikmal gibi işler rutin **Görev/ Faaliyet/ İş/Operasyon** olarak nitelendirilir.

TEMEL TANIMLAR – PROJE, PROGRAM, PORTFÖY



Proje Programı, ortak sonuçlar bakımından birbiriyle ilişkili olan, koordineli şekilde birlikte yönetildiğinde tek tek yürütülmesinden daha fazla fayda sağlayan projelerin grup halinde ele alınması olarak tanımlanır.

Farklı lokasyonlarda yürütülecek aynı veya benzer işler proje paketi olarak tanımlanabilir. Örneğin pek çok yerde, farklı zamanlarda yapılacak olan sahadan veri toplama projeleri proje paketi olarak ele alınarak kaynakların tahsisi ve projenin uygulanmasında zaman ve maliyet yönünden fayda sağlanabilir.

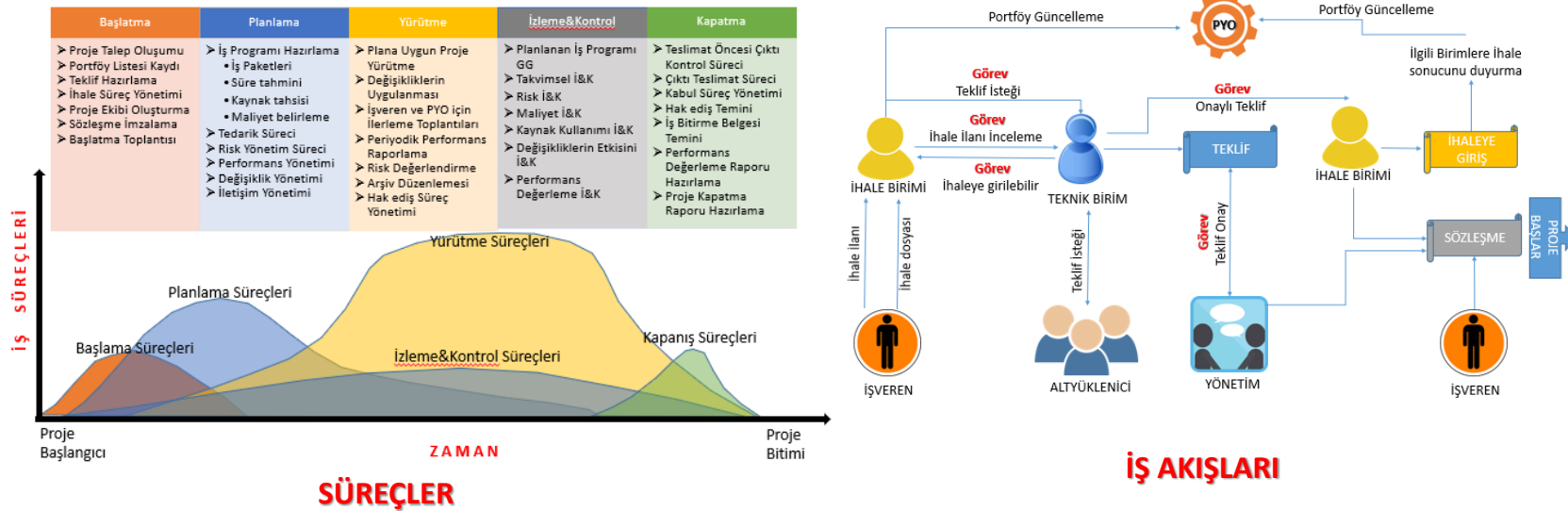
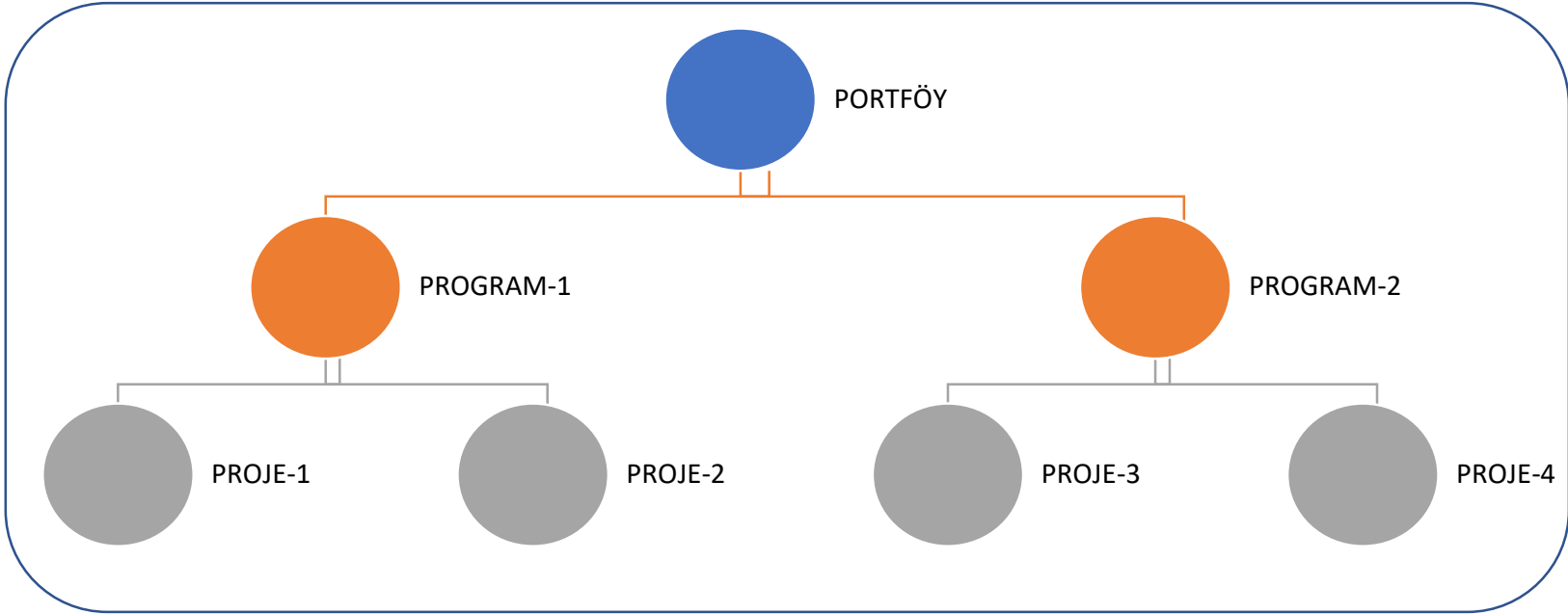
Bir kurumda yürütülen projeleri konularına göre, yani farklı birimlerde yürütülen projeleri birimler bazında proje programları olarak ele almak yine kaynak tahsisinde fayda sağlayacaktır.

Proje portföyü ise kurum içerisinde potansiyel ve/veya aktif tüm proje ve/veya programın yer aldığı proje havuzudur. Proje Portföy yönetimi, projelerin tamamına yapılacak olan kaynak tahsis planlamasının gerçekçi olması, tüm projelerin bütçesel ve performans yönünden izlenip değerlendirilebilmesi amacıyla uygulanır.

TEMEL TANIMLAR – PROJE YÖNETİMİ VE KURUMSAL PROJE YÖNETİM SİSTEMİ

- **Proje Yönetimi**, proje hedeflerinin planlanan zamanda, planlanan maliyette ve istenilen kalitede yerine getirilmesi için kaynakların dengeli tahsisi, proje görevlerinin uygun şekilde planlanması, proje organizasyonunda yer alan paydaşlar arasında iletişimin etkin bir şekilde sağlanması için ortaya konan faaliyetlerin toplamıdır.
- Proje yönetim kavramını **İŞVEREN ve YÜKLENİCİ** olmak üzere iki yönden ele almak gerekir.
 - İŞVEREN açısından proje yönetim süreçleri; projenin ortaya konması, yaptırılması ve izlenip kontrol edilmesi süreçlerini kapsarken, YÜKLENİCİ açısından proje yönetimi; projenin oluşturulması, alınması, planlanması, yürütülmesi, izlenip kontrol edilmesi ve kapatılması süreçlerini içerir.
 - İŞVEREN açısından proje yönetiminde en önemli süreç proje izleme ve kontrol iken, YÜKLENİCİ açısından proje yönetimindeki en önemli süreçleri planlama, yürütme ve kontrol süreçleri oluşturmaktadır.
- **Kurumsal Proje Yönetim Sistemi**, kurumdaki;
 - Tüm proje portföyü, program ve proje envanterini,
 - Proje yönetim süreçleri ile ilişkili kurum iş süreç akışlarını,
 - Kurumdaki tüm birimlerin proje süreçlerindeki rol, görev ve sorumluluklarını,
 - Proje Yönetim Ofisi iş ve işlemlerini kapsar.

TEMEL TANIMLAR – KURUMSAL PROJE YÖNETİM SİSTEMİ KAPSAMI



İş Akış Görevleri	PYO	Teknik Müdürlükler	İdari Müdürlükler	Yönetim	Dış Paydaşlar					
	PYO Şefi	Proje Kocu Tek. Müd. Müh. Şefi	PY	İK	İnsal&Scin Alma Müd.	Mali İşler	Genel Müd.	Genel Müd. Yrd.	İş İveren	Alt Yürütücü
(R) Responsible (Yükükl) - İş yapar										
(A) Accountable (Hesap verici) - Anı sorumlu										
(C) Consulted (Danşılan) - Girdi sağlar										
(I) Informed (Bilgilendirilen) - Bilgi Akış										
Proje Planlama Süreci - İş Programı Hazırlama										
01-İş Gerekşin Listesini Oluşturma		C	A	C	R				I	
01-İş Gerekşin Listesini Onaylama										C
02-İş Paketleri Gİme					A	R				
03-İş Paketlerine Takvım Atama					A	R				
04-İş Paketlerine İlişkilendirme					A	R				
05-İş Paketlerine Kaynak Atama					A	R				
06-İş Programını GG		C	A	C	R				I	
07-İş Programını Yayınlama	I	I	A	I	R					
Proje Yürütme Süreci - Alım Hizmet Yönetimi										
01-Tedarik Talebi Oluşturma		I	A	I	R					
02-Depodaki Malzeme Varlığını Kontrolü				I	I		R		I	
03-Tedarik Etme		I	I	I	I		R	I		
Proje Planlama - Ek Dokümanların Hazırlanma Süreci										
Risk Yönetim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R					
Performans Yönetim Planının Hazırlanması		I	C	A	C	R				
Değişiklik Yönetim Planının Hazırlanması		I	C	A	C	R				
İletişim Planının Hazırlanması		I	C	A	C	R				
Proje Yürütme - Risk Değerlendirme Süreci										
Risk Bazlı PDR Güncelleme	I	C	A	A	R				I	
Risk Bazlı PDR GG		I	R	A		C				
Risk Ölçleme Müdahalesi		I	C	A	R			R	R	R
Proje Yürütme - Çıktı Kontrol ve Teslimat										
Projeji Plana Uygun Yürütme		I	A	C	R					R
Çıktı İ Kontrolü		I	A	R	R					
Çıktı İşveren Kontrolü		I	A	I	I					R
Arşiv Düzenlemesi		I	A	C	R					

ROLLER, GÖREV VE SORUMLULUKLAR

PROJE YÖNETİM OFİSİ

PROJE VE İŞ YÖNETİMİNİN İŞVEREN AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İ Ş V E R E N

Projeyi Hazırlar

- Yüklenicilerin projeye yönelik çözümlerini inceler, öğrenir
- Projenin teknik isterlerini ve yaklaşık maliyetini oluşturur
- İhale dokümanlarını hazırlar

Projeyi İhale Eder

- İhale sürecini yönetir
- Yüklenici ile sözleşme imzalar

Projeyi İzler ve Kontrol Eder

- İzleme Toplantıları

Projeyi Teslim Alır

- Çıktı Teslimatları
- Hak edişler
- Geçici Kabul
- Kesin Kabul

PROJE VE İŞ YÖNETİMİNİN YÜKLENİCİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Y Ü K L E N İ C İ

Farkındalık Sağlar (Pazarlama)

- Basılı/sayısal doküman, sosyal medya, web sitesi, ilan, reklam gibi faaliyetler ile muhatap alınmayı sağlar, farkındalık yaratır

Projeyi Oluşturur (İş Geliştirme)

- İşveren için önem arz eden proje sunumları hazırlar, işverene sunar, projeyi oluşturmaya çalışır, yani **iş geliştirme** yapar

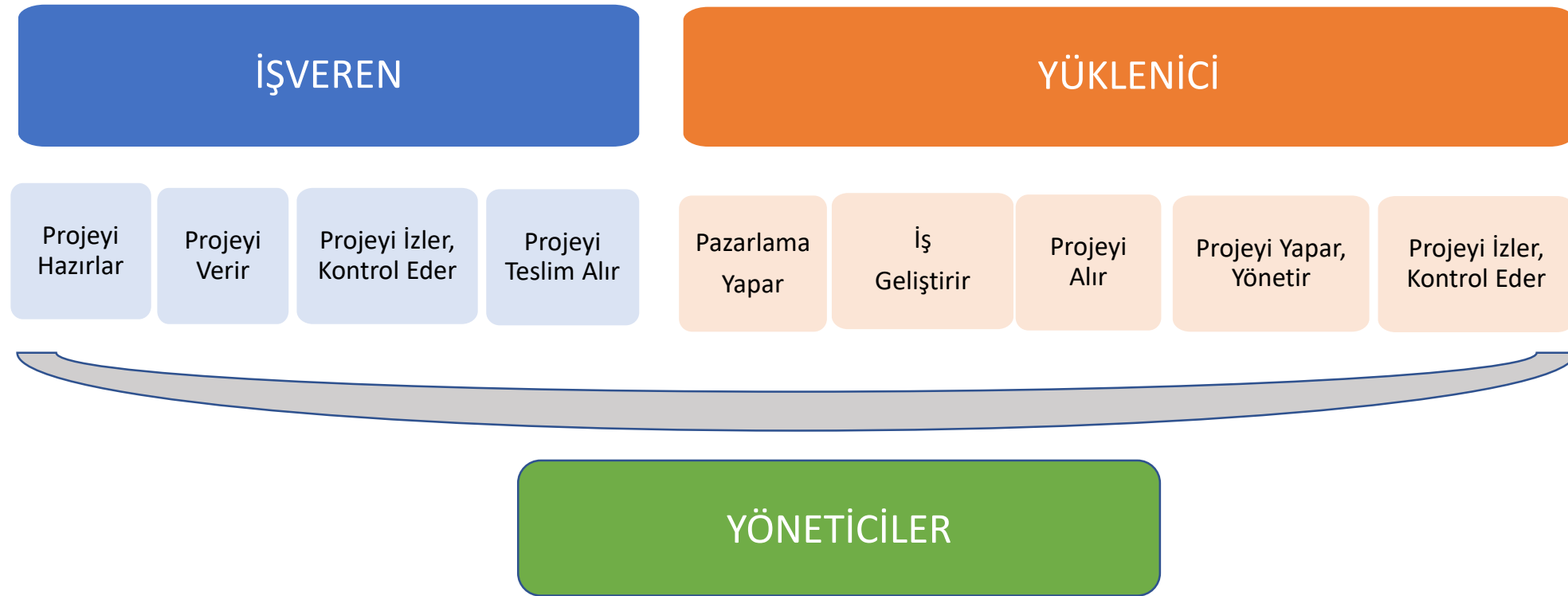
Projeyi Alır (Satış)

- İhaleye girer, işi almaya çalışır

Projeyi Yönetir

- Aldığı işi sözleşme hükümlerine göre yerine getirmeye çalışır
- Yüklenicinin proje ekipleri projeyi yürütür, yöneticileri projeyi izler ve kontrol eder
- Proje Teslim edilir ve kapatılır

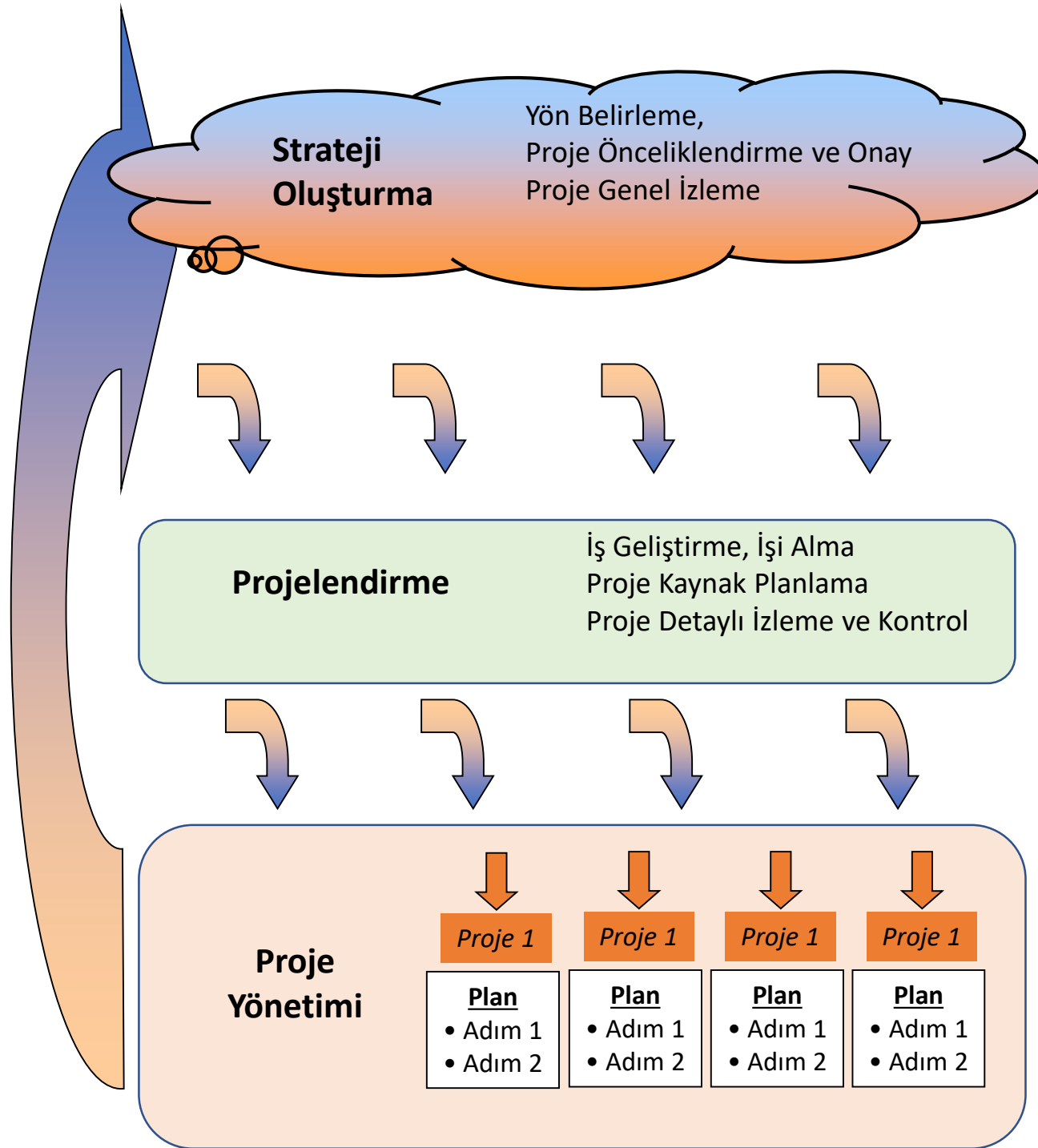
PROJE VE İŞ YÖNETİMİNİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ



Gerek İşveren gerekse Yüklenici **Yöneticileri** projenin oluşturulmasından, yapılmasına ve teslimatına kadar olan tüm süreçlerinde **izleme ve kontrol** yapar. Bu kapsamda;

- ✓ **Faaliyetleri** toplantı ve raporlarla izler
- ✓ **Projenin yürütülmesini** periyodik proje izleme rapor ve toplantıları ile izler
- ✓ **Risklerin önceden belirlenmesi ve önlenmesini** izler, gerekli tedbirlerin alınmasına öncülük eder
- ✓ **Projelerin mali durumunu** toplantı ve raporlar ile izler

PROJE VE İŞ YÖNETİMİNİN FARKLI SEVİYELERDEN İZLENİP KONTROL EDİLMESİ



Genel Müdürlük ve Daire Başkanlığı gibi **Stratejik seviyedeki** üst yönetim;

- ✓ Sektörü izler, kurumuna strateji belirler
- ✓ Proje önerilerini değerlendirir
- ✓ Yürüyen projeleri mali yönden izler
- ✓ Proje Yönetim Ofisinde belirlenen risklerin önlenmesine çalışır

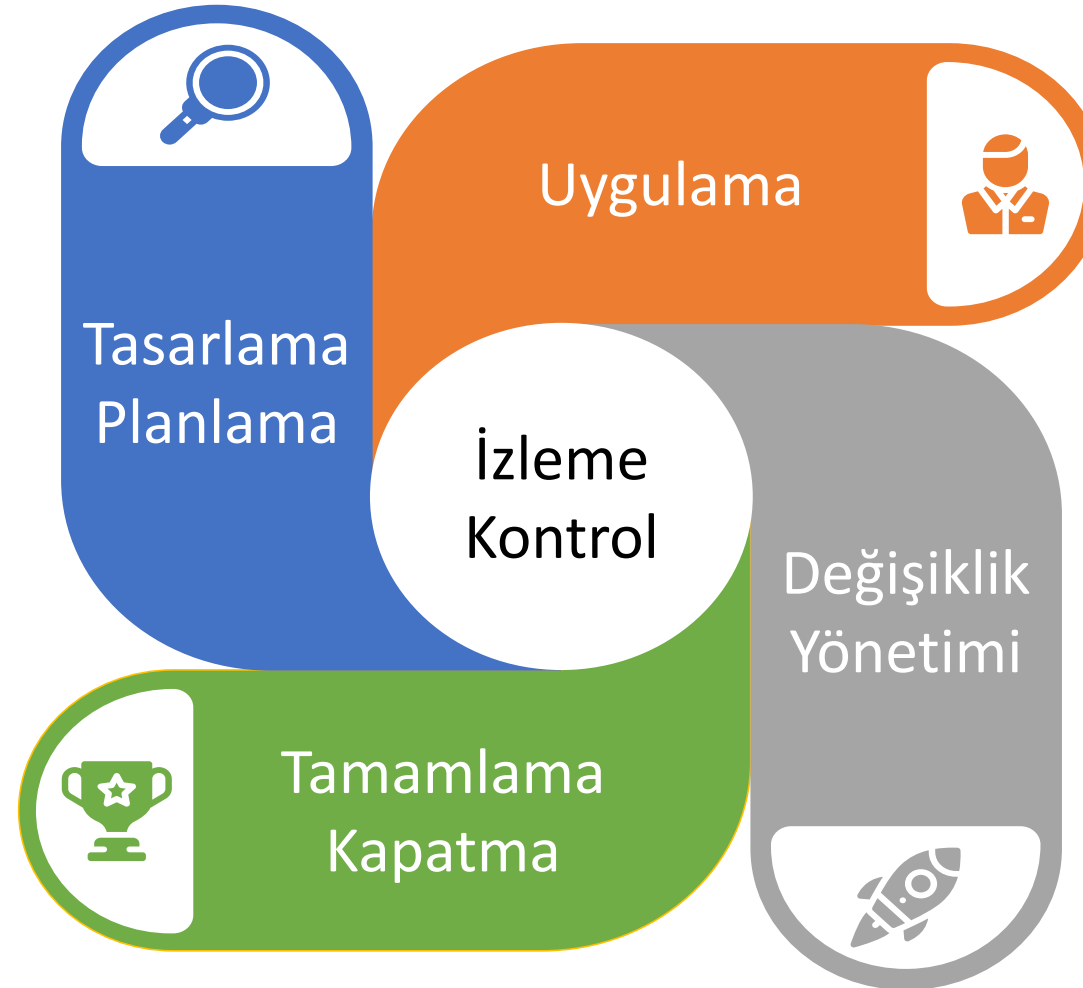
Şube Müdürlüğü ve Şeflik gibi **Taktik seviyedeki** yönetim;

- ✓ Proje almaya gayret eder, iş geliştirir
- ✓ Alınan projelerin yönetimine hamilik yapar
- ✓ Proje personel ve teçhizat kaynak planlamasını yapar
- ✓ Projeyi takvim, bütçe, ekip ve teslimat çıktısı açısından periyodik izler
- ✓ Proje Yönetim Ofisinde belirlenen risklerin önlenmesine çalışır

Proje uygulama görevi alan **Operasyonel seviyedeki** proje ekipleri;

- ✓ Projeyi planlanan zaman, maliyet ve kaliteye uygun şekilde yönetir
- ✓ Proje Yönetim Ofisi ile projeyi takvim, bütçe, ekip ve teslimat çıktısı açısından periyodik izleme, değerlendirme yapar
- ✓ Proje İzleme Raporları hazırlar,
- ✓ Proje Yönetim Ofisi aracılığı ile Yöneticilere Proje İzleme Raporları sunulur

PROJE YÖNETİM METODOLOJİLERİ



- Proje Yönetimi Metodolojisinin amacı, projelerin standart bir metod ve yöntemle, disiplinli, iyi yönetilen, ürünlerin ya da sonuçların kaliteli teslimini güvence altına alarak belirli bir bütçe ve zaman kısıtı altında gerçekleştirilmesidir. Aktivitelerin sabit sıralandığı bir sistem değildir. Süreçler iç içedir ve birbirlerinden ayrı düşünmek imkansızdır. **İzleme ve Kontrol** tüm çevrimde baştan sona devam eden işlemlerdir.
- **Proje Yönetim Metodolojisi** olarak bilinen 6 yöntem mevcuttur. Bunlardan Çevik ve Şelale yöntemleri ana yöntemlerdir. Kanban, Yalın ve Altı sigma yöntemleri ana yöntemlerle beraber uygulanabilen yardımcı süreç yöntemleridir.
- Metodoloji projenin yönetimi ile ilgili akışı gösterir, geliştirme çalışmalarının proje spesifik ve tek olması sebebiyle uygulama detaylarını göstermez.

PROJE YÖNETİM METODOLOJİLERİ- ÇEVİK (AGILE) YÖNTEM

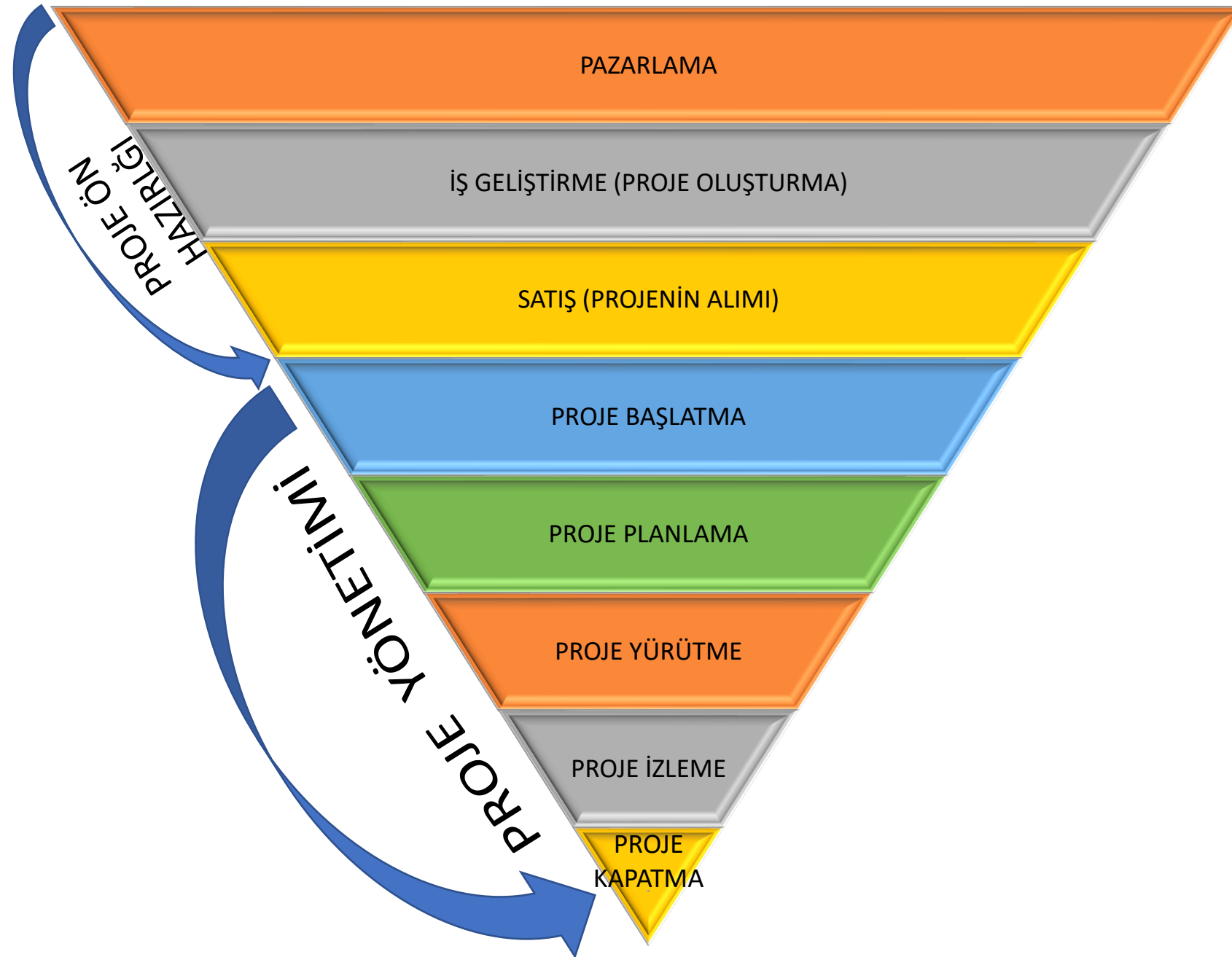
- Bu yöntemde müşteriye, kullanıcıya ürün ve hizmetler ivedilikle, ihtiyaç duydukları önceliklerle, sürekli geliştirerek sunulur. Çevik anlamı da bu süreklilikten kaynaklanır.
- Klasik anlamda bir ürün veya hizmet, kavuşması gereken tüm özelliklere kavuştuktan sonra müşteri ve son kullanıcının karşısına çıkarılırken, çevik yöntemde “minimum pazarlanabilir ürün” ve “minimum kullanılabilir ürün” gibi kavramlarla, müşteri veya son kullanıcı için en önemli fonksiyon ve özelliklere sahip hale geldiğinde müşteriyle buluşturulur, geri bildirimlerle iyileştirerek ve sürekli fonksiyon ve özellik ekleyerek ürüne değer katmaya devam edilir.
- Sonuca en hızlı şekilde gitmek, geri dönüşleri minimuma indirmek için bu yöntemin uygulanması daha faydalı olacaktır.
- Müşteri ile sürekli iletişim halinde proje ilerler. En önemli girdi müşterinin geri beslemesidir.
- Müşteri sürekli işin içinde olduğundan kabul süreci hızlı gerçekleşir.
- Yazılım geliştirme projelerinde çoğunlukla tercih edilir.

PROJE YÖNETİM METODOLOJİLERİ- ŞELALE (WATERFALL) YÖNTEM

- Şelale yöntemi, çok katı ve sağlamcı bir yöntemdir. Yavaş ve emin adımlarla ilerlenir. İş başta analiz edilir. Gereksinimler ortaya konur. Müşteriye gereksinimlerin doğruluğu ve yeterliği onaylatılır. Buna göre iş tasarlanır. Tasarım da onaylatılır ve imalata geçilir.
- Proje ekibi bir görevi veya adımı tamamlar ve ardından bir sonraki adımı gerçekleştirilerek projenin başından sonuna kadar tüm görevler şelale olarak gerçekleştirilir.
- Bir aşama tam sonuçlanmadan diğerine geçilmez. Bu açıdan her aşamanın kontrol ve onay süreci çok önemlidir.
- İdareden onay alınmadan diğer aşamaya geçmemek gerekir.
- Bir aşama geçildikten sonra değişiklik talebi geldiğinde mutlaka Resmi Değişiklik Süreci kapsamında değişiklik formu ile değişikliğin etkisi kayıt altına alınır. Değişikliğin etki derecesine göre uygunluğuna karar verilir. Ya da etki ettiği alanlarda gerekli düzenlemeler yapılırsa değişiklik onanır.
- Bu yöntem, inşaat ve imalat sektöründeki projelerin yönetimi için uygundur.

**PROJE
OLUŞTURMA
SÜRECİ**

PAZARLAMA ve İŞ GELİŞTİRMENİN PROJE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ



PAZARLAMA ve İŞ GELİŞTİRMENİN PROJE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

Pazarlama faaliyetleri dolaylı da olsa Proje ile ilişkilidir. Pazarlamanın Proje ile ilişkisi, Proje Firmalarının kendilerini İşverenlere tanıtması, farkındalık yaratması gereğinden kaynaklanır.

Pazarlama sürecinde aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilir.

1. Pazar Analizi
2. Firma Tanıtım Materyalleri
3. Rakip Firma Portföyü
4. Rakip Ürün ve Hizmetler
5. Müşteri Memnuniyet Analizi
6. ARGE-Fon Analizi
7. Firmanın Düzenleyeceği Etkinlikler
8. Firmanın Katılacağı Etkinlikler
9. Basın Faaliyetleri
10. Reklam Faaliyetleri
11. Firma Web Sitesi
12. Sosyal Medya Yönetimi

Bu faaliyetlerden 1,2,3,4,5,7,9,10,11,12 nolu faaliyetler doğrudan olmasa da dolaylı olarak **proje oluşturma** faaliyetlerini destekler.

İŞ GELİŞTİRMENİN PROJE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

İş Geliştirme faaliyetleri projenin oluşturulması, talebin yaratılması için yapılan faaliyetlerdir. Potansiyel projeler bu faaliyetler ile oluşturulur.

İş Geliştirme sürecinde aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilir.

- ✓ **Müşteri Seçimi:** Sektör analizi sonucunda proje oluşturulabilecek müşteri listesi ortaya konur.
- ✓ **Müşteri Analizi (Ofis çalışması):** Seçilen müşteriler ofiste web üzerinden analiz edilir.
- ✓ **Müşteri ile ilk Tanışma:** Telefon ile veya yerinde ziyaret ile ilk tanışma gerçekleştirilir İlk tanışmada üst düzey bir yöneticinin olması yararlı olacaktır. Çok kısa firmadan bahsedilir ve esas olarak kurum ihtiyaçlarının karşılanması için çözüm üretebileceklerinden bahsedilir. «Fırsat verilirse nasıl çözeceğimizi bir sunum ile sunmak isteriz» der. Bu önemli bir fırsattır. (Not: İşverenseniz, aday yükleniciler ile bu gibi görüşmelerden kaçınmamalısınız. Kontrollü bir şekilde birkaç firma ile görüşülerek firmaların bilgi ve deneyiminden istifade etmek yararlı olacaktır.) Bu görüşme sonunda ziyaret planlaması yapılır.
- ✓ **Müşteri İhtiyaç Analizi (Yerinde):** Sunumu gerçek ihtiyaçlarına göre yapabilmek için kurumda kısa bir ihtiyaç analizi yapma fırsatı yaratılır. Teknik personel ile yakınlaşma sağlanır.
- ✓ **Sunum:** Tespit edilen ihtiyaçların nasıl karşılanacağına yönelik sunum yapılır. Sunumda firma tanıtımı mümkün olduğunca kısa tutulur, sağlanacak çözüm daha uzun anlatılır. Sunum ile kurumda «bu firma ihtiyacımızı görebilir» hissiyatını oluşturmak gerekir. Sunum esnasında işin ne kadar zamanda, hangi fiyatla yapılabileceğine ilişkin soru gelirse yaklaşık da olsa bilgi verilmez. İhtiyaçların detaylı ve net tanımlanmasını müteakip yaklaşık bir maliyet verilebilir denir.
- ✓ **Projelendirme:** Kurumun talebi doğrultusunda şartname hazırlıklarına destek olunur

İŞ GELİŞTİRMENİN PROJE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİNDE ÖNEMLİ NOTLAR

İlk Tanışma çok önemlidir. Kurum hakkında bilgili olunmalı, sıcak ve samimi bir iletişim sağlanmalıdır.

Kuruma sunum yapma fırsatı yaratmak çok önemlidir. Kurum ile yakınlaşma sağlanır. İhtiyaçları net öğrenilir. Doğru çözüm sağlanır.

Proje oluşturulma sürecinde İşverenin birkaç aday Yüklenici ile görüşerek firma bilgi ve deneyiminden istifade etmesi yararlı olacaktır.

Sunumda ağırlıklı olarak Kurum ihtiyaçlarının nasıl çözüleceğine odaklanmak gerekir.

Sunumda işin ne kadar sürede ve kaça yapılacağına ilişkin yaklaşık da olsa bilgi verilmez.

PROJE ALINMASI (İHALE) SÜRECİ

İŞVEREN hazırlamış olduğu projeyi uygun bir fiyatla kaliteli bir firmaya satmak için çeşitli ihale türleri ile satışa çıkar. İŞVEREN de kendi yetenekleri içerisinde olan projeye talip olur, almak hazırlıklara başlar.

Projenin Alınması sürecinde aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilir.

- ✓ **İlandaki Şartnamenin Temini:** Firmanın İhaleden sorumlu birimi yayınlanan ihaleleri takip eder. Yurt içi ve yurt dışı ihale kaynaklarından araştırma yapılır. İhale Listesi, işin potansiyelini tespit açısından incelenmek üzere ilgililirmilere gönderilir
- ✓ **İhale İlanının Ön İncelenmesi:** İlgili Birimler İhaledeki teknik iş tanımına ve ihale isterlerini inceler. Firmanın yapma yetenekleri içerisindeyse «Bu işe girilebilir veya girilemez» görüşünü İhale birimine iletir. Bu görüş bilgi olarak Üst yönetime de sunulur. Üst Yönetim oluşan görüşe ilişkin detay bilgi isterse ilgili birim gerekli açıklamalarda bulunur. Bu görüşmeler sonunda işe girilip girilmeyeceği kararlaştırılmış olur.
- ✓ **Yaklaşık Maliyet Oluşturma:** İşveren proje oluştururken projenin yaklaşık maliyetini oluşturmak ister. İhaleye çıkarken ortalama bu fiyatı esas alır. İşverenler aday yüklenicilerden yaklaşık maliyet talep ederken işi mümkün olduğunca net tanımlamalı ve ne kadar sürede yapılmasını istediğini belirtmelidir.
- ✓ **İhale Dosyası Satın Alınır:** İhalesine girişi onaylanan işin ihale dokümanları satın alınır.
- ✓ **Teklif ve Gerekli Belgeler Hazırlanır:** İlgili Birimlerce teklif hazırlanır. Hazırlanan teklif Üst Yönetim ile görüşülerek nihai hale getirilir.
- ✓ **İhale Süreci Yönetilir:** İhaleye girilir, iş alınırsa firma içinde duyuru yapılır, sözleşme imzalanır.

İHALE SÜRECİNE İLİŞKİN ÖNEMLİ NOTLAR

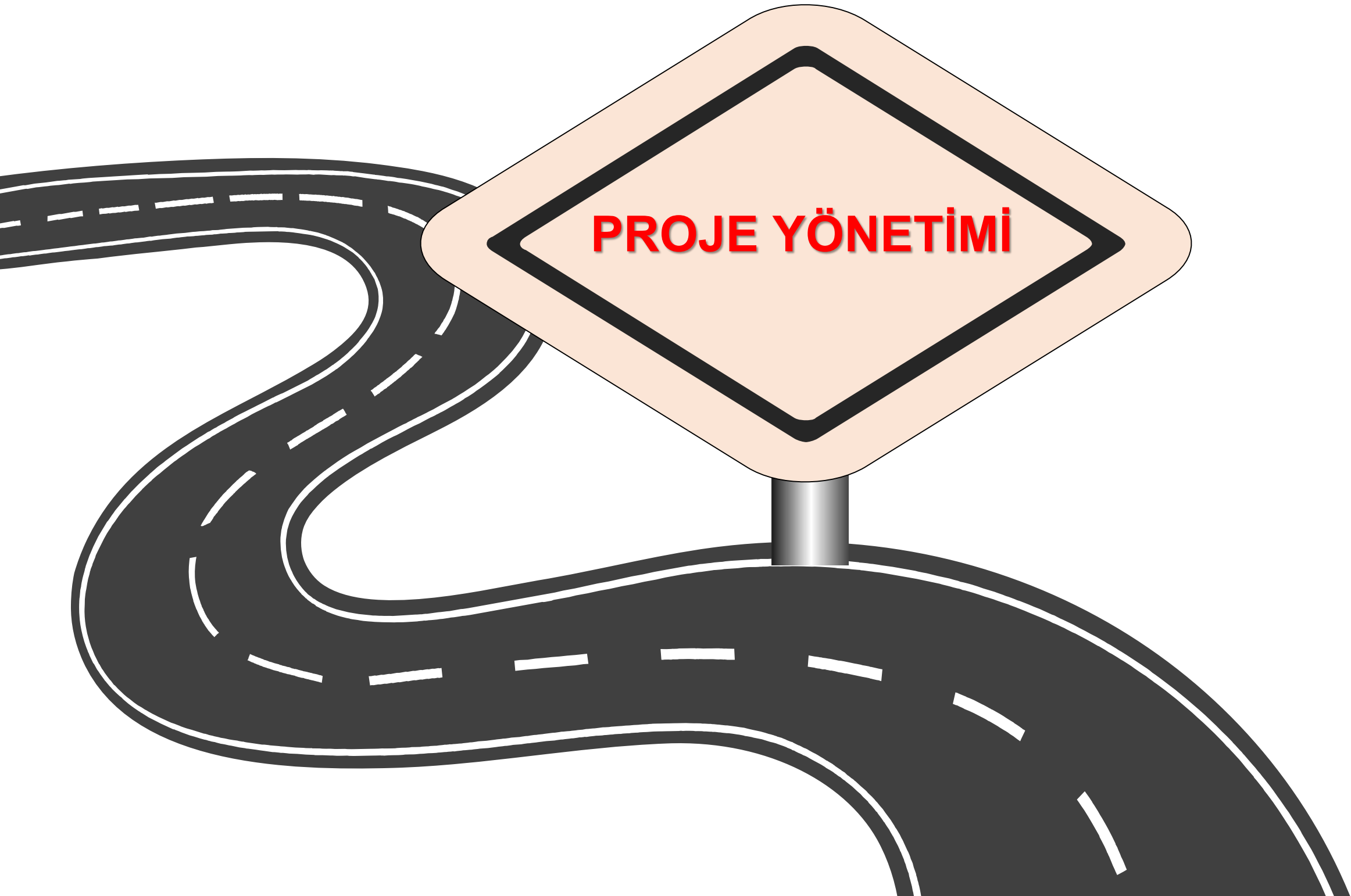
İhaleye girilmesi konusunda ilgili birimin görüşü esas alınmalıdır. İlgili birim ile mutabakata varmadan farklı bir görüş oluşturulmamalıdır.

Birimlerden yaklaşık maliyet ayak üstü ve aceleyle istenmemeli, yeterli zaman tanınmalıdır. Burada yapılacak hatadan geri dönüş imkansızdır.

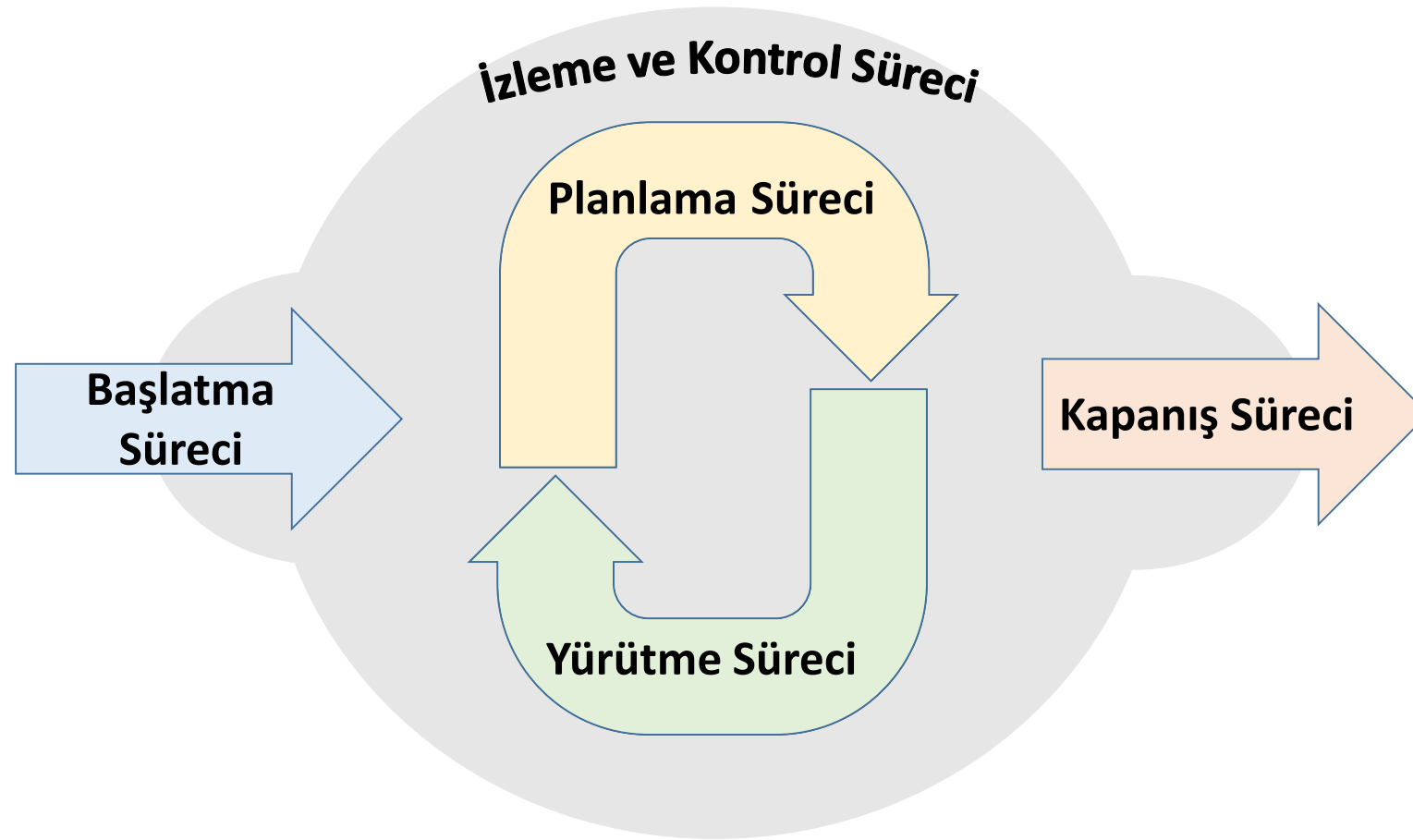
Yönetim tarafından, İlgili Birimce hazırlanan teklif üzerinde çok zorunlu olmadıkça pazarlık yapılmamalı, teklifte zorla ve emrivaki indirim yapılmamalıdır.

İlgili Birimler teklif hazırlarken firma menfaatlerini gözetmeli, işin alınabileceği en uygun teklifi hazırlamaya özen göstermelidir.

İlgili Birim yöneticisi proje kaynaklarına hakim olmalı, vereceği teklifte kaynak dengesini göz ardı etmemelidir.



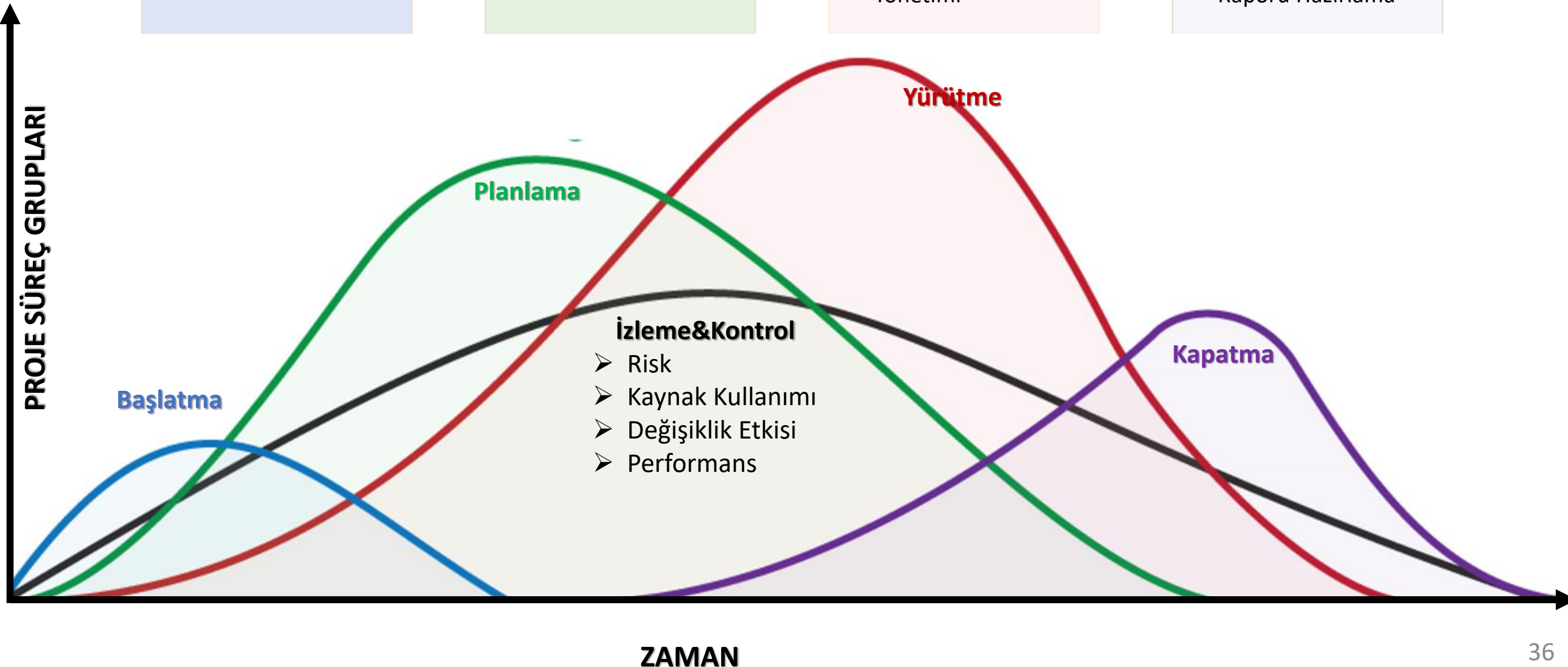
PROJE YÖNETİM SÜRECİ - GENEL



- **Proje Başlama Süreci;** Proje, ihalenin kazanılıp projenin alınması, sözleşmenin imzalanması, ve proje başlatma toplantısının yapılmasıyla proje başlatılmış olur.
- **Proje Planlama Süreci;** Proje Planlamasının yapılmasıyla başlar, projenin kabul işlemlerine kadar revize edilerek devam eder.
- **Proje Yürütme Süreci;** İdarenin proje planını onaylamasıyla başlar, kabul işlemlerine kadar devam eder.
- **Proje İzleme ve Kontrol Süreci;** Projenin Planlama süreciyle başlar kabul işlemleri ve kapanış toplantısı ile sonlanır.
- **Proje Kapatma Süreci;** Kabul test süreçleri ile başlar, proje bitirme belgesinin alınması ile sona erer.

PROJE YÖNETİM SÜRECİ – ZAMANA GÖRE SÜREÇ GRUPLARININ DAĞILIMI

Başlatma	Planlama	Yürütme	Kapatma
➤ Ön Hazırlık ➤ Proje Talep Oluşumu ➤ Portföy Listesi Kaydı ➤ Teklif Hazırlama ➤ İhale Süreç Yönetimi ➤ Proje Ekibi Oluşturma ➤ Sözleşme İmzalama ➤ Başlatma Toplantısı	➤ İş Programı Hazırlama ➤ Tedarik Süreci ➤ Risk Yönetim Süreci ➤ Performans Yönetimi ➤ Değişiklik Yönetimi ➤ İletişim Yönetimi	➤ Plana Uygun Proje Yürütme ➤ Değişiklik Yönetimi ➤ İlerleme Toplantıları ➤ Performans Raporlama ➤ Risk Değerlendirme ➤ Arşiv Düzenlemesi ➤ Hak ediş Süreç Yönetimi	➤ Çıktı Kontrol Süreci ➤ Kabul Süreci ➤ Hak ediş Temini ➤ İş Bitirme Belge Temini ➤ Performans Değerleme Raporu Hazırlama ➤ Proje Kapatma Raporu Hazırlama



PROJE YÖNETİM ALTYAPI ÇALIŞMALARI

Bir Proje Firması öncelikle aşağıda sunulan proje altyapı çalışmalarını tamamlamış olması gerekir.

Proje Yönetim İş Akışları

- Ana Süreç
- Alt Süreç
 - Nerede Yapılıyor?
 - Ne Yapılıyor?
 - Nasıl Yapılıyor?
 - Çıktı Ne?

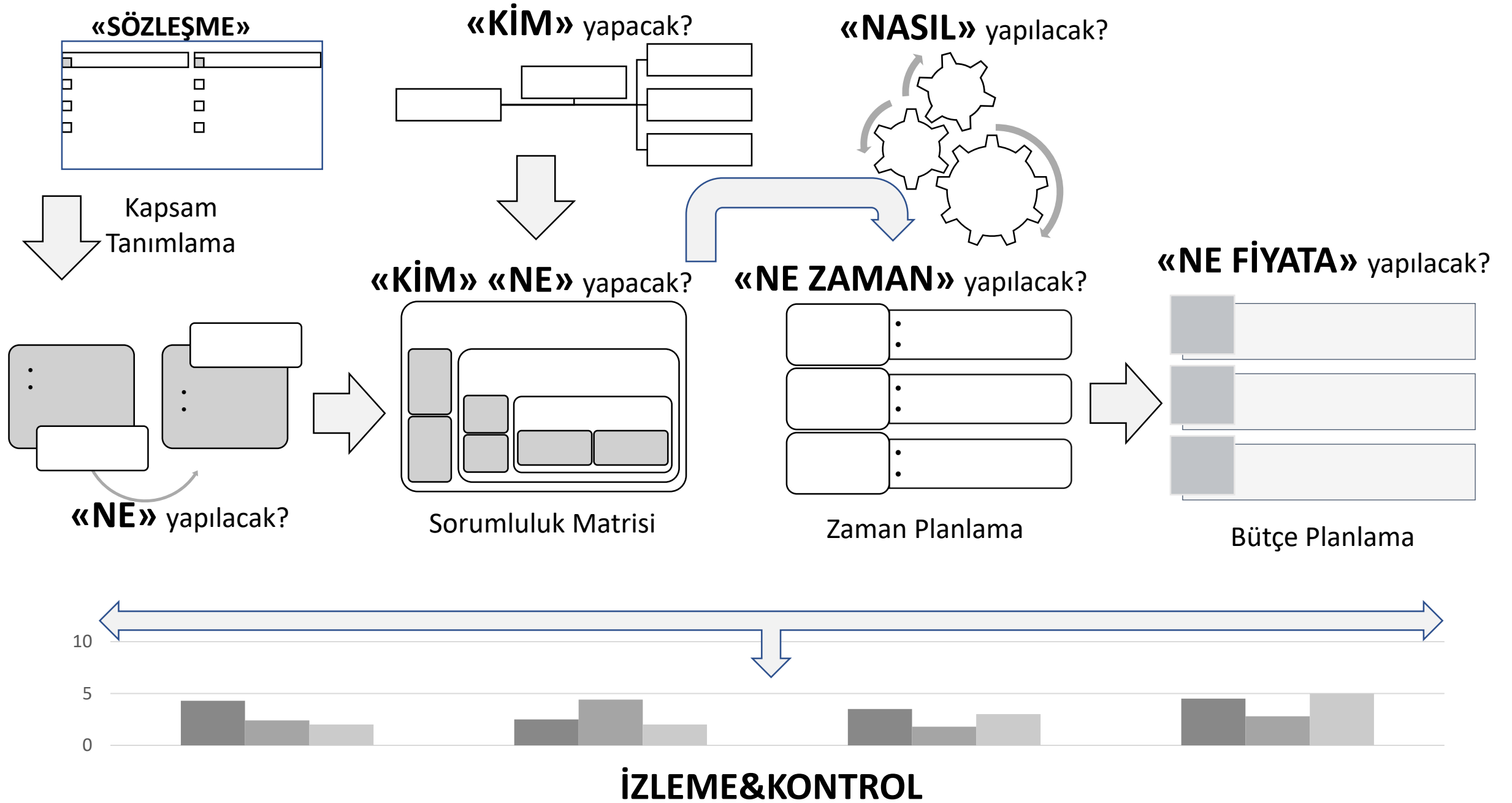
Proje Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar

- Ana Süreç
 - Alt Süreç
 - Ana Sorumlu Kim?
 - İş Yapan Kim?
 - Danışılan Kim?
 - Bilgi Verilen Kim?

Proje Yönetim Kılavuzu

- Tanımlar
- İş Akışları
- Rol ve Sorumluluklar
- Metodolojiler
 - Risk Yönetimi
 - Değişiklik Yönetimi
 - Performans Yönetimi

PROJE YÖNETİM SÜREÇ AKIŞI



PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – İŞ TANIMLARI TABLOSUNUN HAZIRLANMASI

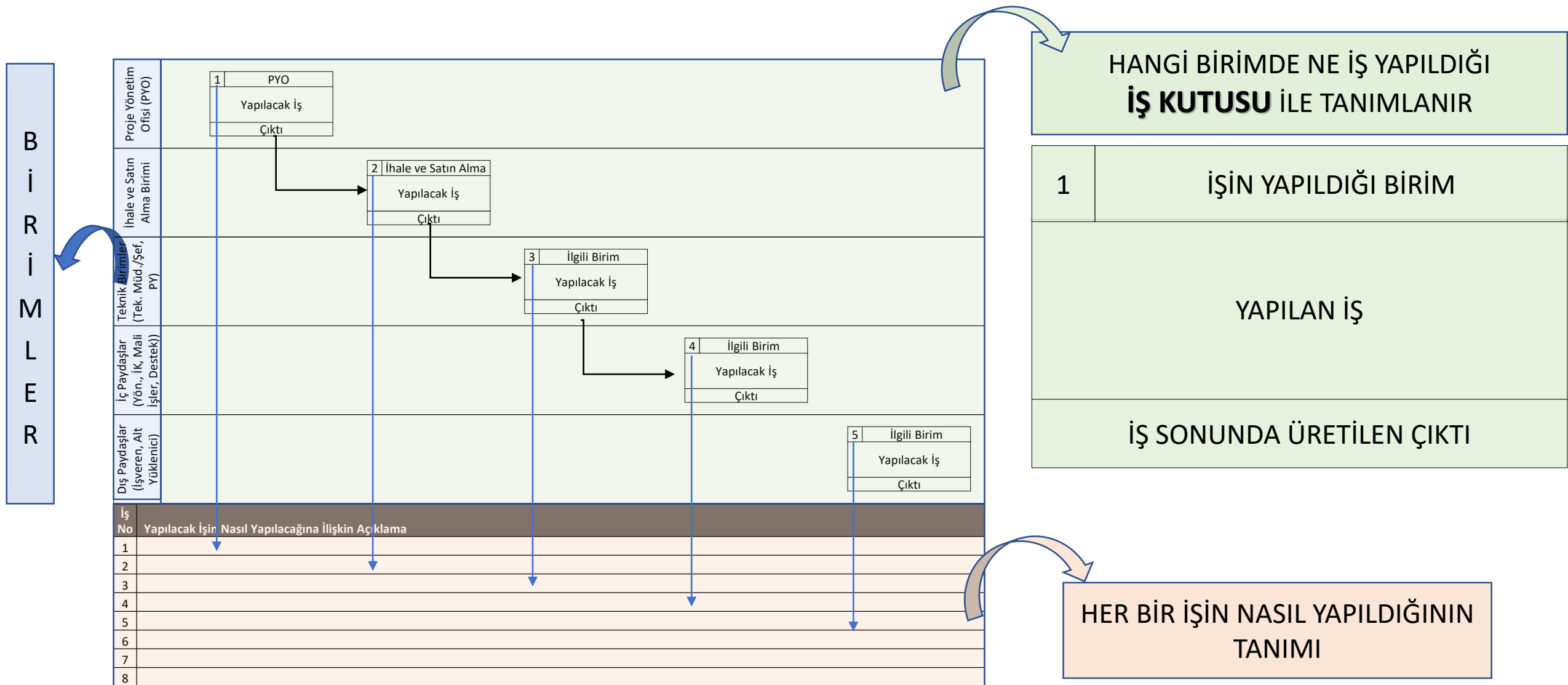
Önce bir tabloda İŞ TANIMLARI yapılır.

Ana Süreç	Alt Süreç	Yapılan İş Adı	İşi Yapan BİRİM	İşin NASIL Yapıldığı	Üretilen ÇIKTI
					
Ana Süreç	Alt Süreç	NE Yapılacak? (İş Kutusu)	KİM Yapacak?	İŞ NASIL yapılacak?	ÇIKTI ne?
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-01-İhale Araştırma Süreci	01-İhale Araştırması Yapma	03-İhale&Satın Alma	Yurt içi ve yurt dışı ihale kaynaklarından araştırma yapılır.	İhale Listesi
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-01-İhale Araştırma Süreci	02-İhale Şartnamesi Ön İnceleme	03-İhale&Satın Alma	İhale Listesi, işin potansiyelini tespit açısından incelenmek üzere Teknik Birimlere gönderilir.	Potansiyel İhale Listesi
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-01-İhale Araştırma Süreci	02-İhale Şartnamesi Ön İnceleme	04-Tek. Müd/Şef	İlgili Teknik Birimler şartnameyi inceler ve işin potansiyel bir iş olduğuna dair görüş bildirir.	Potansiyel İhale Listesi
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-01-İhale Araştırma Süreci	03-Potansiyel İhale Listesini GG	01-Yönetim	İhale ve Teknik Birimlerce Potansiyel tespiti yapılmış ihale listesi gözden geçirilir. Girilmesi uygun olanlar ihale Birimine (İcra), Teknik Birimler ve PYO'ya (bilgi için) bildirilir.	Onaylı Potansiyel İhale Listesi
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-01-İhale Araştırma Süreci	04-Portföy Listesini Güncelleme	02-PYO	Proje Portföy Listesinde; Proje Durumu "Potansiyel/Ön Hazırlık" olarak, Proje Aşaması da "İhaleye Girilecek" olarak etiketlenir.	Güncel Portföy Listesi
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-02-Yaklaşık Maliyet Araştırma	01-Yaklaşık Maliyet Talebi	08-İş veren	İşveren, fiyat araştırması için resmi yazı ile yükleniciden yaklaşık maliyete esas teklif oluşturtmasını ister.	Yaklaşık Maliyet Yazısı
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-02-Yaklaşık Maliyet Araştırma	02-Yaklaşık Maliyet Talebi	03-İhale&Satın Alma	İhale birimi, Teknik Birimlerden Yaklaşık Maliyet Oluşturma talep eder. Bu amaçla İşverenin Fiyat Araştırma yazısını icra için Teknik Birime, Bilgi için PYO'ya gönderir.	Maliyet Talep Yazısı
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-02-Yaklaşık Maliyet Araştırma	03-Portföy Listesini Güncelleme	02-PYO	Proje Portföy Listesinde; Proje Durumu "Potansiyel/Ön Hazırlık" olarak, Proje Aşaması da "Yaklaşık Maliyet Oluşturma" olarak etiketlenir.	Güncel Portföy Listesi
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-02-Yaklaşık Maliyet Araştırma	04-Yaklaşık Maliyet Oluşturma	04-Tek. Müd/Şef	İç ve Dış Hizmet varsa İç ve Dış Hizmet Birimlerinden yaklaşık maliyet istenir.	İç/Dış Hiz. Yak.Mal.
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-02-Yaklaşık Maliyet Araştırma	04-Yaklaşık Maliyet Oluşturma	04-Tek. Müd/Şef	Projenin Yaklaşık Maliyeti Oluşturulur ve İhale birimine iletilir.	Yaklaşık Maliyet
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-02-Yaklaşık Maliyet Araştırma	05-Yaklaşık Maliyeti GG	01-Yönetim	Teknik Birimden gelen yaklaşık maliyet Yönetimin bilgisine ve onayına sunulur.	Onaylı Yaklaşık Maliyet
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-02-Yaklaşık Maliyet Araştırma	06-Yaklaşık Maliyeti Bildirme	03-İhale&Satın Alma	Teknik Birimce oluşturulan ve Yönetimce uygun görülen Yaklaşık Maliyet İşverene bildirilir.	Onaylı Yaklaşık Maliyet
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-03-İhaleye Girme ve Sözleşme İmzalama Süreci	01-İlandaki Şartnamenin Temini	03-İhale&Satın Alma	İlan edilen ihalelerin şartnameleri temin edilir.	İhale Şartnamesi
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-03-İhaleye Girme ve Sözleşme İmzalama Süreci	02-Şartname Yapılabilirlik İncelemesi	04-Tek. Müd/Şef	İhale birimi şartnamenin yapılabilirlik açısından değerlendirilmesi için şartnameyi Teknik Birime gönderir. Teknik Birim Şartnameyi Yapılabilirlik açısından inceler.	Yapılabilirlik Görüşü
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-03-İhaleye Girme ve Sözleşme İmzalama Süreci	03-İhale Dosyasının Satın Alımı (İhaleye girilecekse)	03-İhale&Satın Alma	Teknik birimin yapılabilirlik görüşü olumlu ise ihale dosyası satın alınır. Teklif Hazırlama talebi icra için Teknik Birime, Bilgi için PYO'ya gönderilir. PYO, proje aşamasını «İhaleye Girme Süreci» olarak günceller.	İhale Dosyası
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-03-İhaleye Girme ve Sözleşme İmzalama Süreci	04-Teklif Hazırlama	04-Tek. Müd/Şef	Teknik Birim, Teklifini hazırlar, İç/dış hizmet alımı varsa ilgili birimlerden teklif hazırlanmasını ister. İç hizmet alımı tercih edilir. Dış hizmet alımında iç birim destek sağlar. Zaman varsa Teklif, PYSY Yazılımından İş Programı ile hazırlanır.	Teklif
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-03-İhaleye Girme ve Sözleşme İmzalama Süreci	05-Teklifi GG	01-Yönetim	İhaleye verilecek Teklif Yönetimce incelenir ve onaylanır.	Onaylı Teklif
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-03-İhaleye Girme ve Sözleşme İmzalama Süreci	06-İhaleye Katılım	03-İhale&Satın Alma	İhale Dokümanına ve mevzuata uygun olarak ihale dosyası hazırlanır. Gerekli evraklarla birlikte İhale dokümanında belirtilen yer ve saatte hazır bulunulur. İhale sonuçlanır ve ihale sonucu ilgili birimlere duyurulur.	İhale Sonucu
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-03-İhaleye Girme ve Sözleşme İmzalama Süreci	07-Sözleşmenin İmzalanması	03-İhale&Satın Alma	İhale alındığında İhale Birimi gerekli evrakları hazırlar, İşveren, Alt Yüklenici, Danışman vb. ilgili paydaşlar davet edilir, sözleşme imzalanır.	Sözleşme Sonucu
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-04-Proje Başlatma Süreci	01-Proje Ekip Listesi Oluşturma	04-Tek. Müd/Şef	İhale dokümanında istenen nitelik ve nicelikte Proje Ekip Listesi oluşturulur ve ilgili birimlere duyurulur.	Proje Ekibi
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-04-Proje Başlatma Süreci	02-Proje Ekipman Listesi Oluşturma	04-Tek. Müd/Şef	İhale dokümanında istenen nitelik ve nicelikte Proje Ekipman Listesi oluşturulur.	Ekipman Listesi
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-04-Proje Başlatma Süreci	03-İş Başlama Tutanağını Hazırlama	08-İş veren	İşveren tarafından tanzim edilecek olan İş Başlama Tutanağı imza edilir ve bir nüshası alınır. Böylece Proje Başlatma sürecine geçilir.	İş Başlama Tutanağı
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-04-Proje Başlatma Süreci	04-Proje Sunumunu Hazırlama	05-PY	PY Proje Tanıtım Sunumu hazırlar. Sunum, Proje amaç ve hedefleri, iş programı, paydaşlar ve paydaş rollerinin tanımını kapsar. PY, ilgili birimler ile koordine ederek Proje Başlangıç Toplantısını organize eder.	Proje Sunumu
01-Ön Hazırlık ve Proje Başlatma Süreci	01-04-Proje Başlatma Süreci	05-Proje Başlatma Toplantısı Yapılır	05-PY	Toplantı Yönetim, İç Birim Yöneticileri, İşveren, Alt Yüklenici, İlgili Danışmanlar ve PYO'nun katılımı ile yapılır.	Toplantı
02-Proje Planlama Süreci	02-01-İş Programı Hazırlama	01-İş Paketleri Girme	05-PY	Şartnamede tanımlı hizmet kalemlerine uygun olarak İş Paketleri ve Alt İş Paketleri PYSY ye girilir.	İş Paketi Tanımları
02-Proje Planlama Süreci	02-01-İş Programı Hazırlama	02-İş Paketlerine Takvim Atama	05-PY	Şartnamede tanımlı hizmet kalemlerine uygun olarak İş Paketleri ve Alt İş Paketlerine Takvim Bilgileri girilir.	İş Paketi Takvimi
02-Proje Planlama Süreci	02-01-İş Programı Hazırlama	03-İş Paketlerini İlişkilendirme	05-PY	Şartnamede tanımlı hizmet kalemlerinin iş akışına uygun olarak İş Paketleri ve Alt İş Paketleri arasında öncül ardıl ilişkiler kurulur.	İş Paketi İlişkileri
02-Proje Planlama Süreci	02-01-İş Programı Hazırlama	04-İş Paketlerine Kaynak Atama	05-PY	İşin yapılması için gerekli olan personel, teçhizat, araç vb. kaynaklar en alt iş paketine tanımlanır.	İş Paketi Kaynakları
02-Proje Planlama Süreci	02-01-İş Programı Hazırlama	05-İş Programını GG	02-PYO	Kaynaklar için birim fiyatlar girilir.	İş Programı
02-Proje Planlama Süreci	02-01-İş Programı Hazırlama	06-İş Programını Yayınlama	05-PY	PY tarafından hazırlanan iş programı PYO'daki Proje Koçu ile gözden geçirilir. Hazırlanan İş Programı İç ve dış kaynaklara duyurulur.	İş Programı

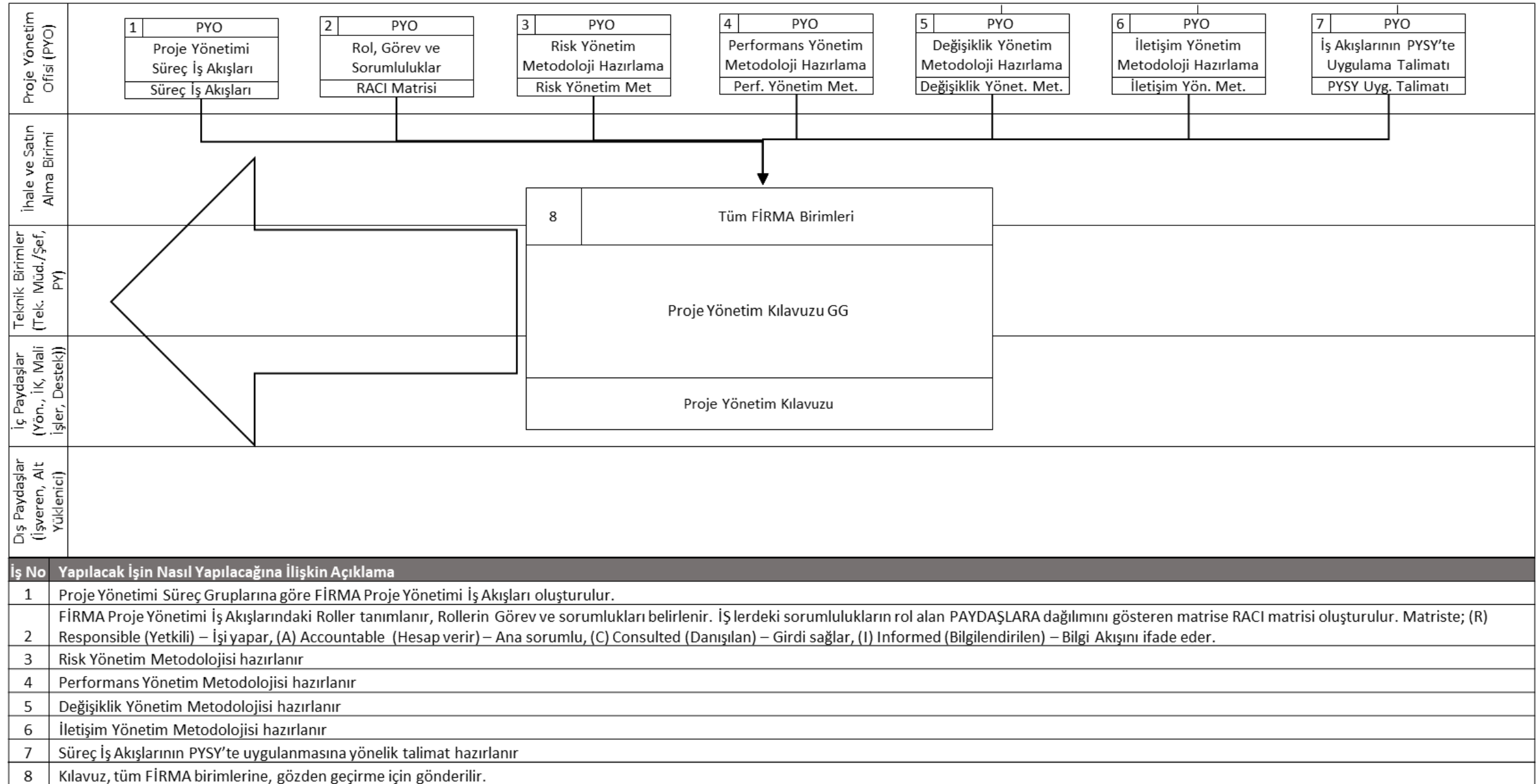
PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI

Tablodaki iş tanımlarından görsel İŞ AKIŞLARI çizilir

Ana Süreç	Alt Süreç	Yapılan İş Adı	İşi Yapan BİRİM	İşin NASIL Yapıldığı	İş Sonunda Üretilen ÇIKTI

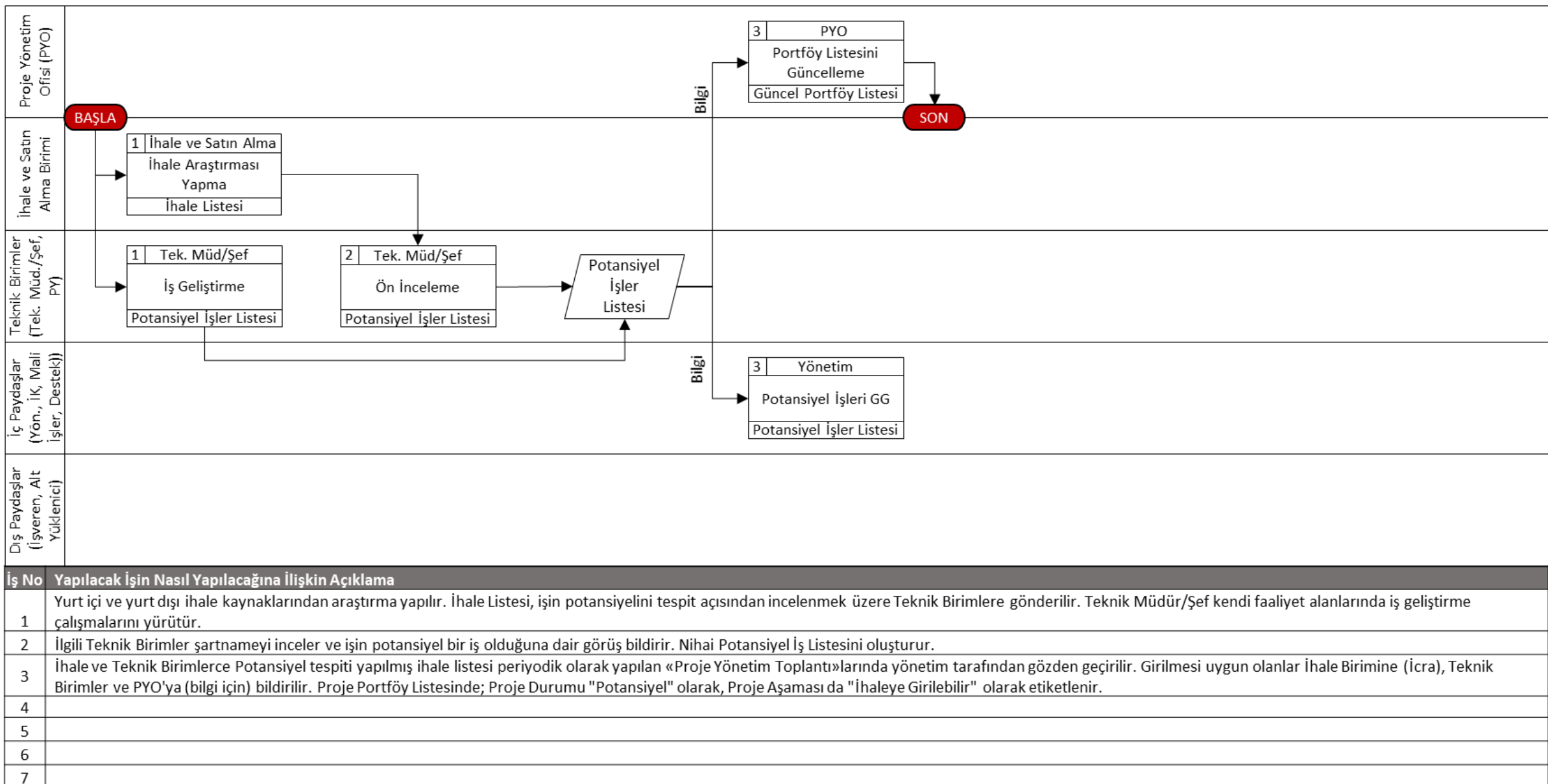


PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE YÖNETİM KILAVUZUNUN HAZIRLANMASI



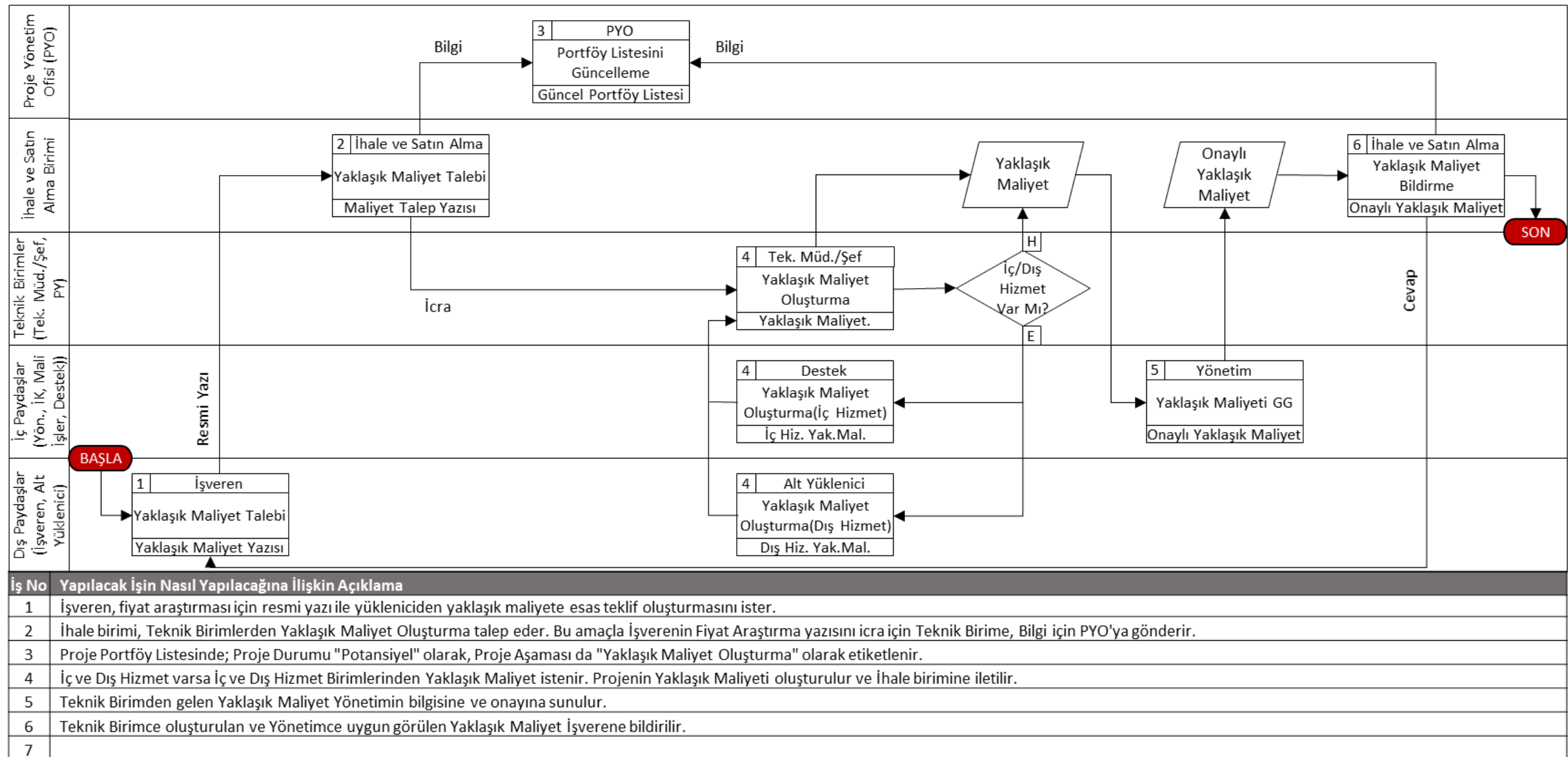
KISALTMALAR			
PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – POTANSİYEL İŞLERİN TESPİTİ



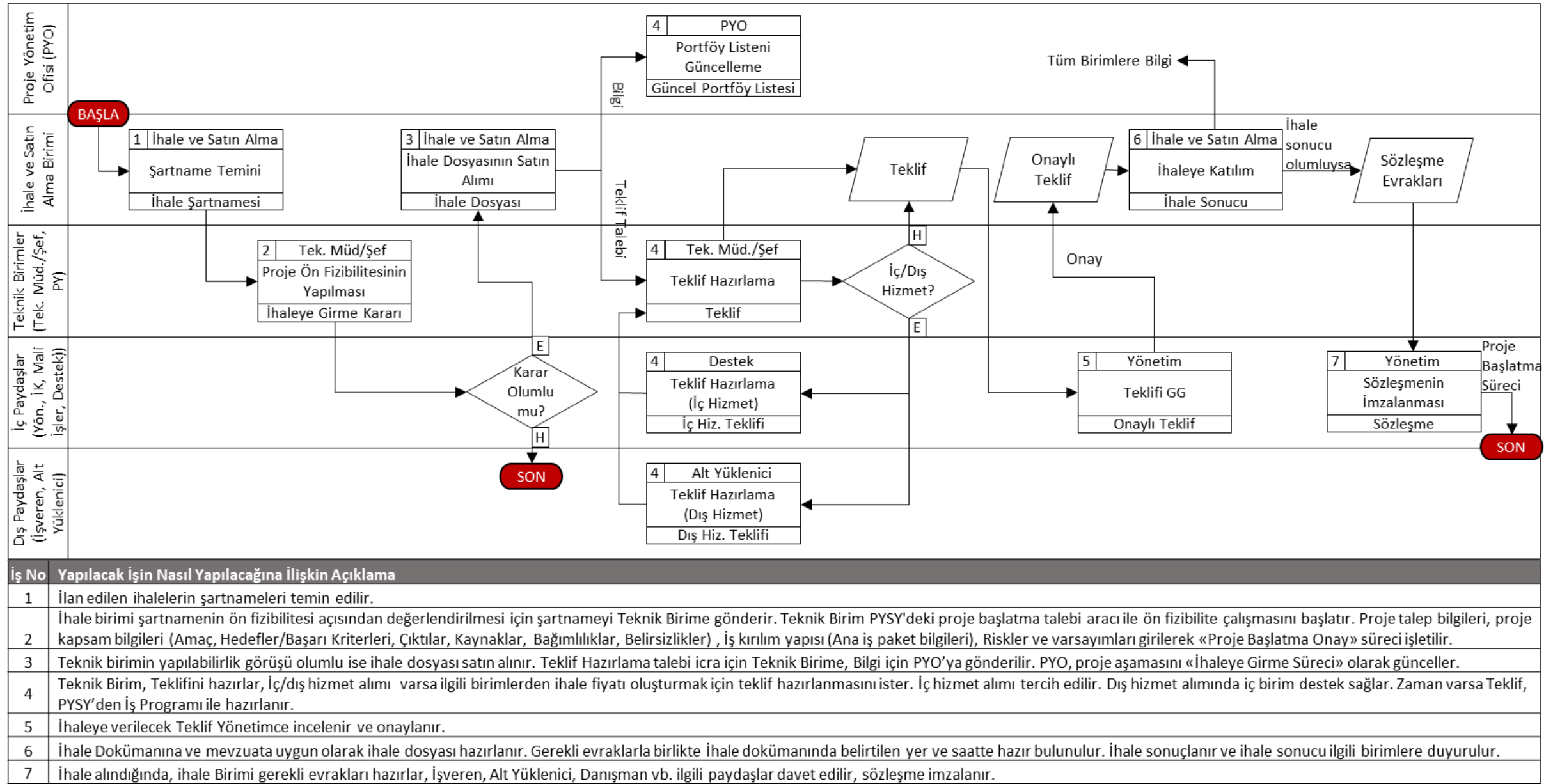
KISALTMALAR			
PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – YAKLAŞIK MALİYET ARAŞTIRMA SÜRECİ



KISALTMALAR			
PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

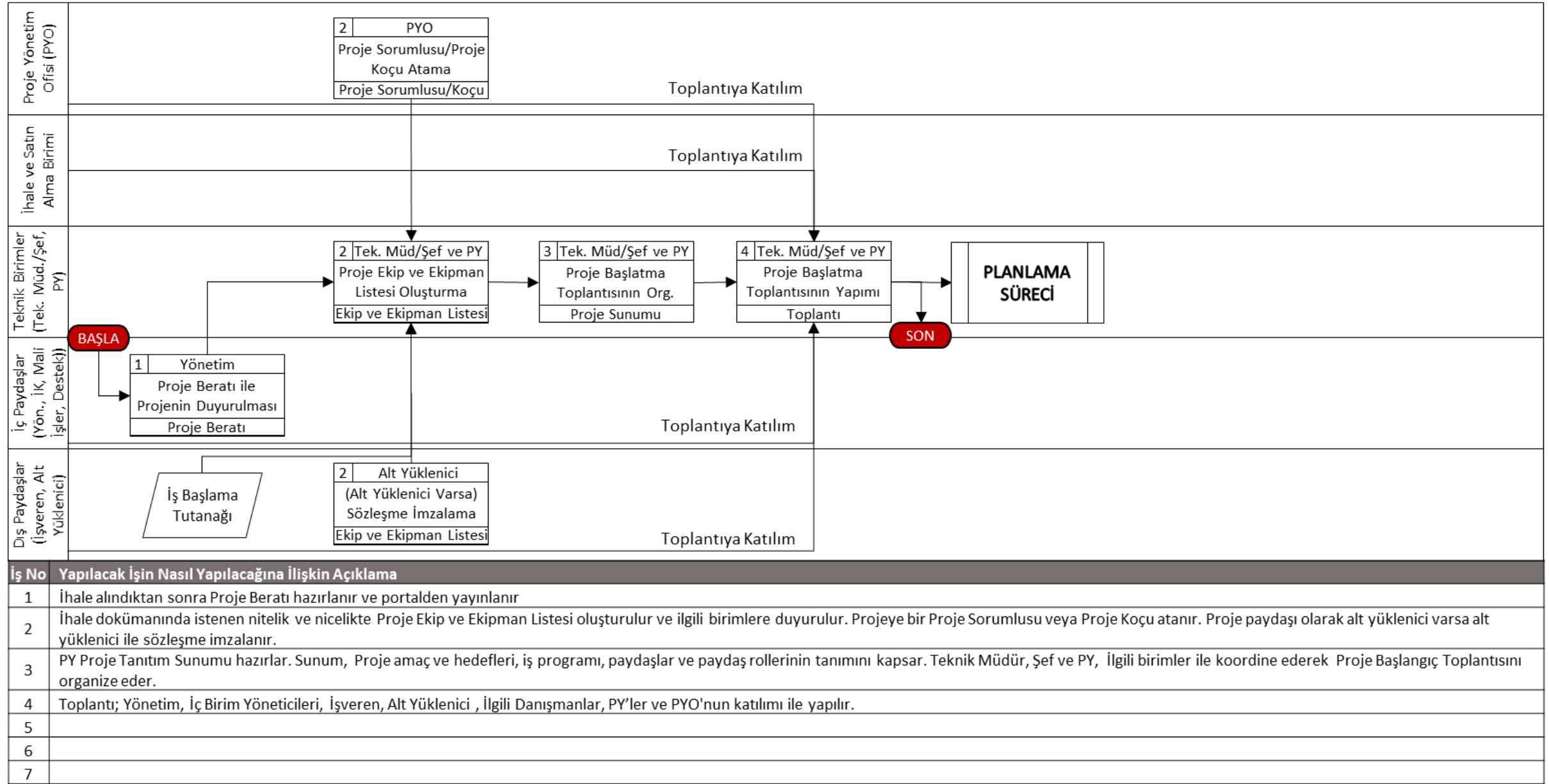
PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – İHALEYE GİRME VE SÖZLEŞME İMZALAMA SÜRECİ



KISALTMALAR

PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

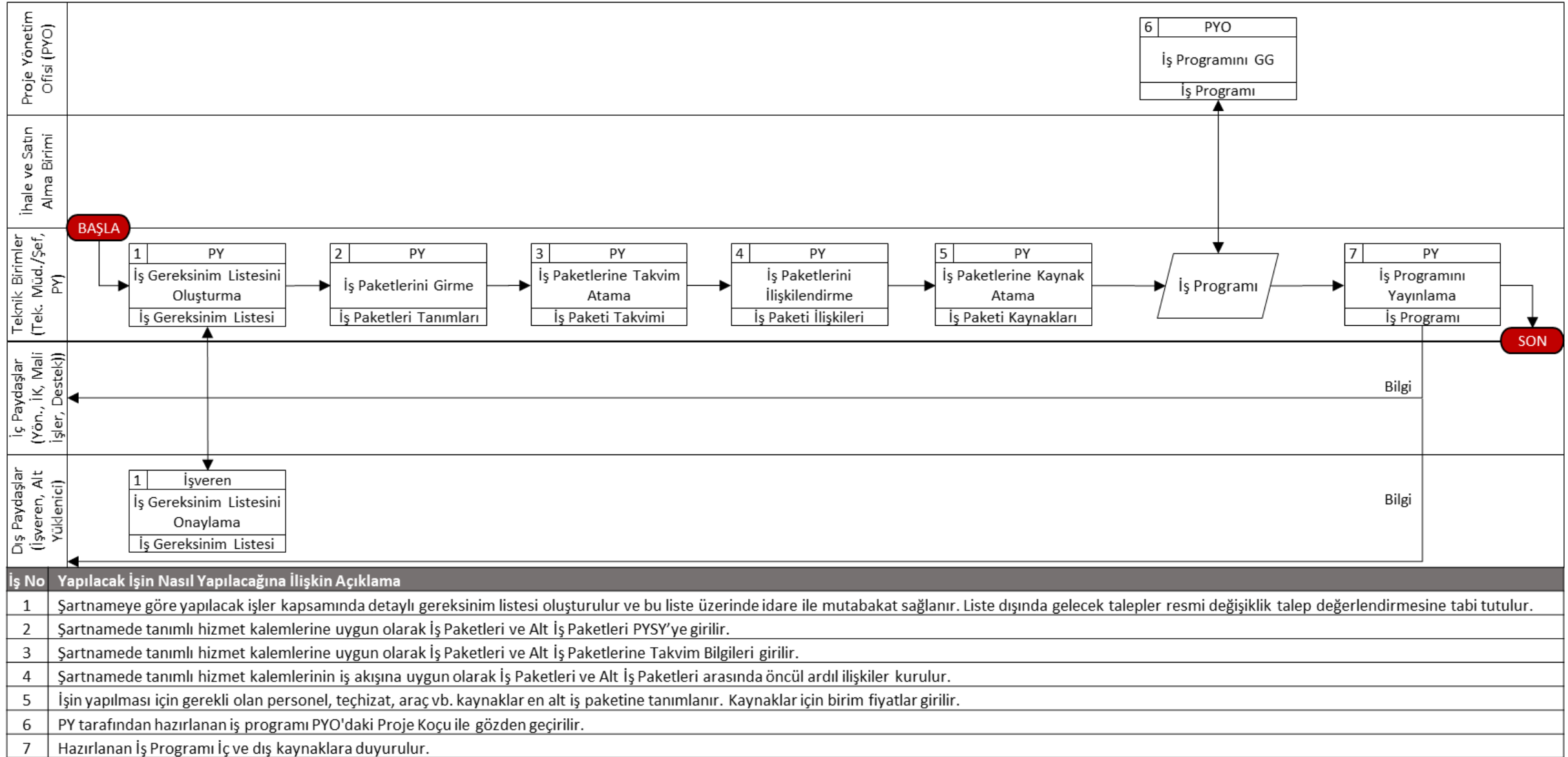
PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE BAŞLATMA



KISALTMALAR

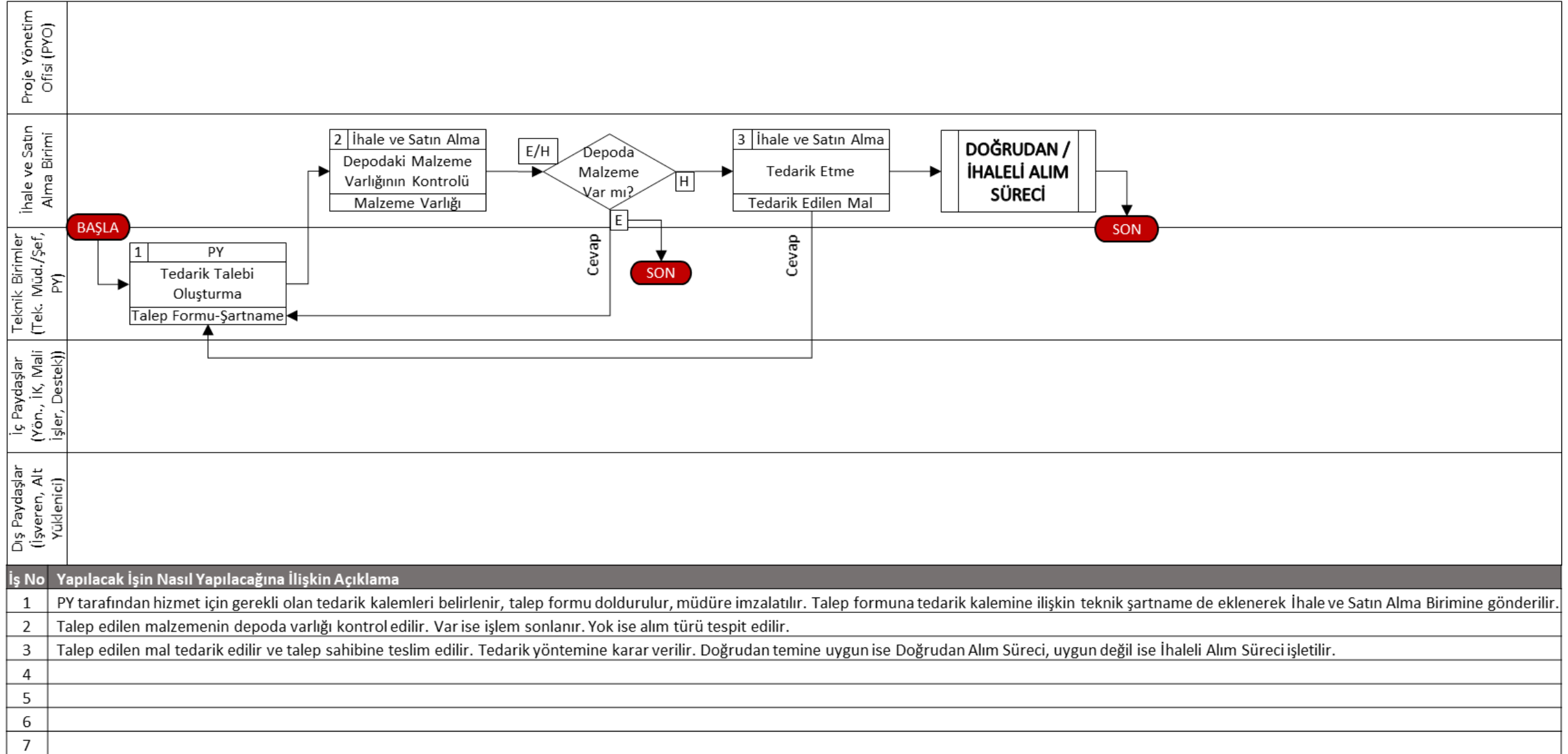
PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE PLANLAMA-İŞ PROGRAMI HAZIRLAMA



KISALTMALAR			
PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

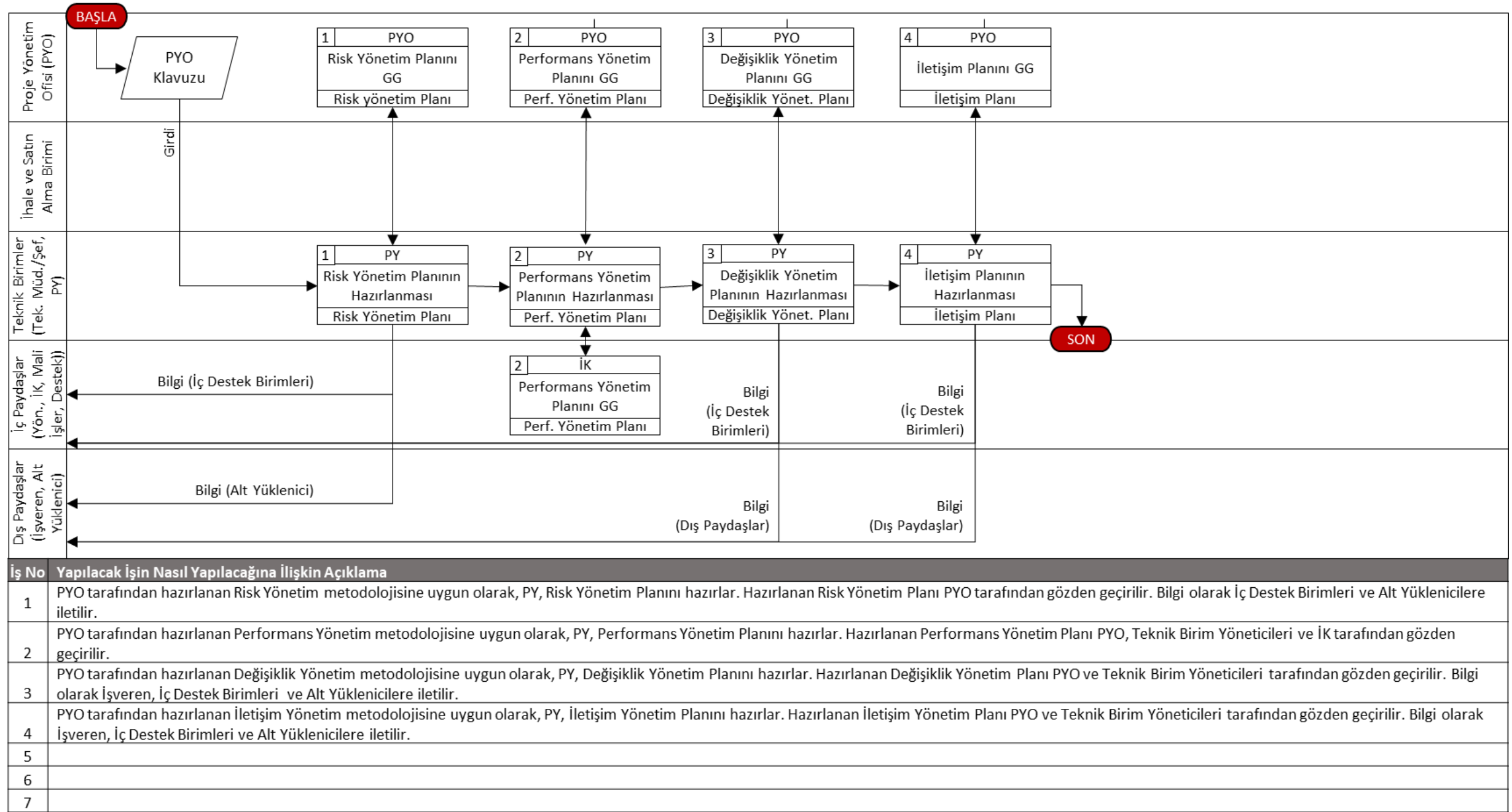
PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE PLANLAMA-TEDARİK YÖNETİMİ



KISALTMALAR

PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

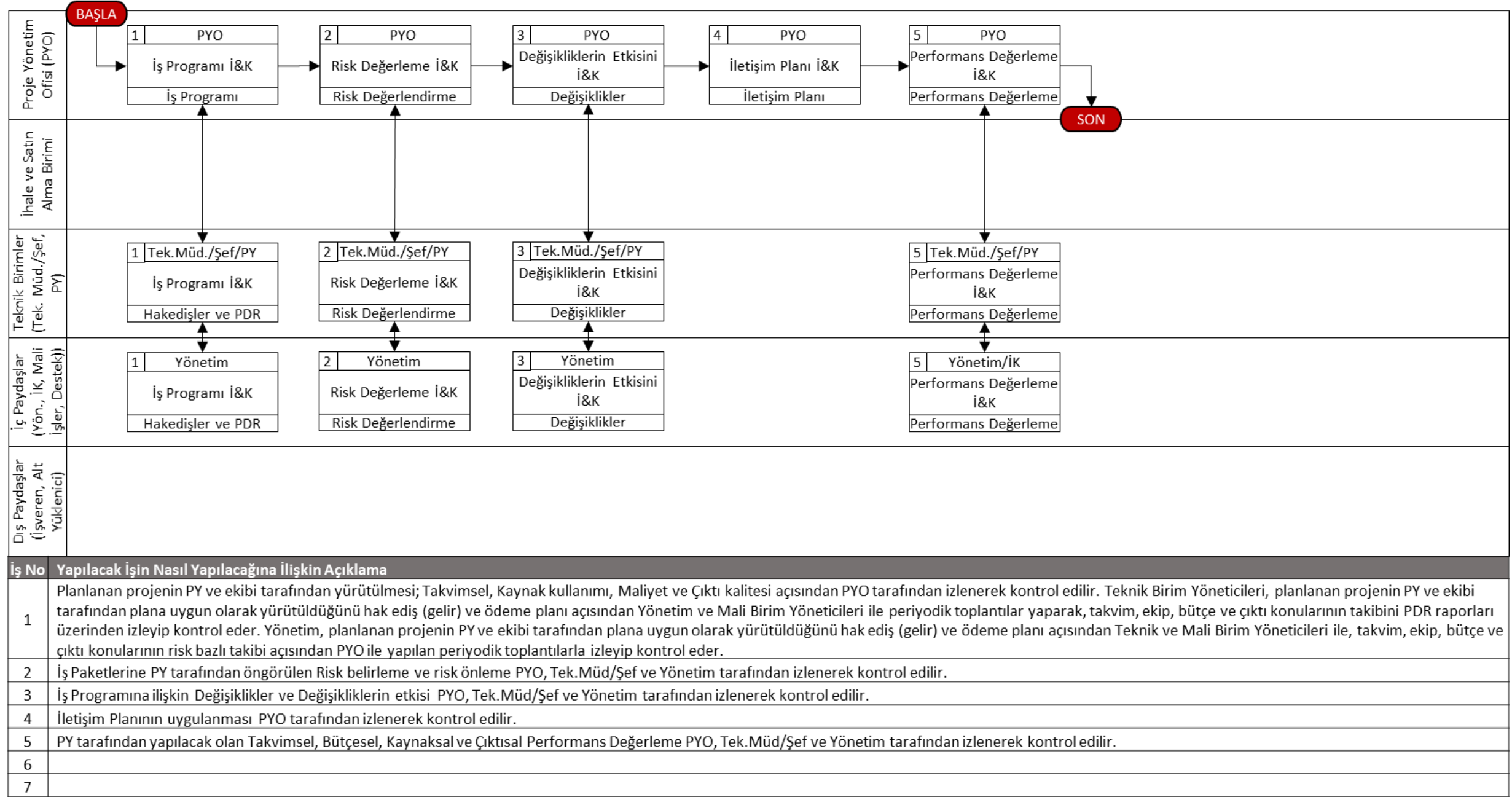
PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE PLANLAMA- EK DOKÜMAN HAZIRLAMA



KISALTMALAR

PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

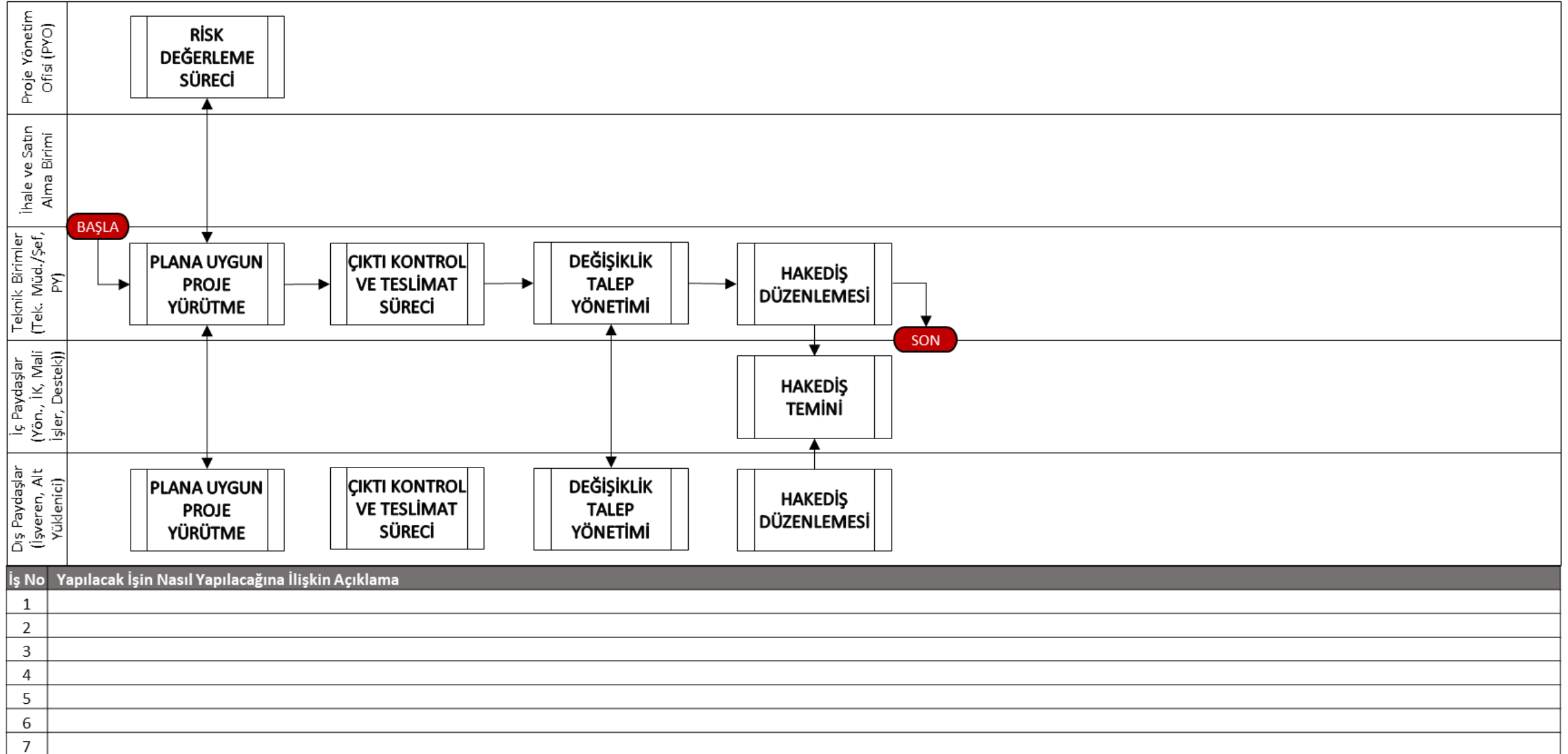
PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE İZLEME VE KONTROL SÜRECİ



KISALTMALAR

PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

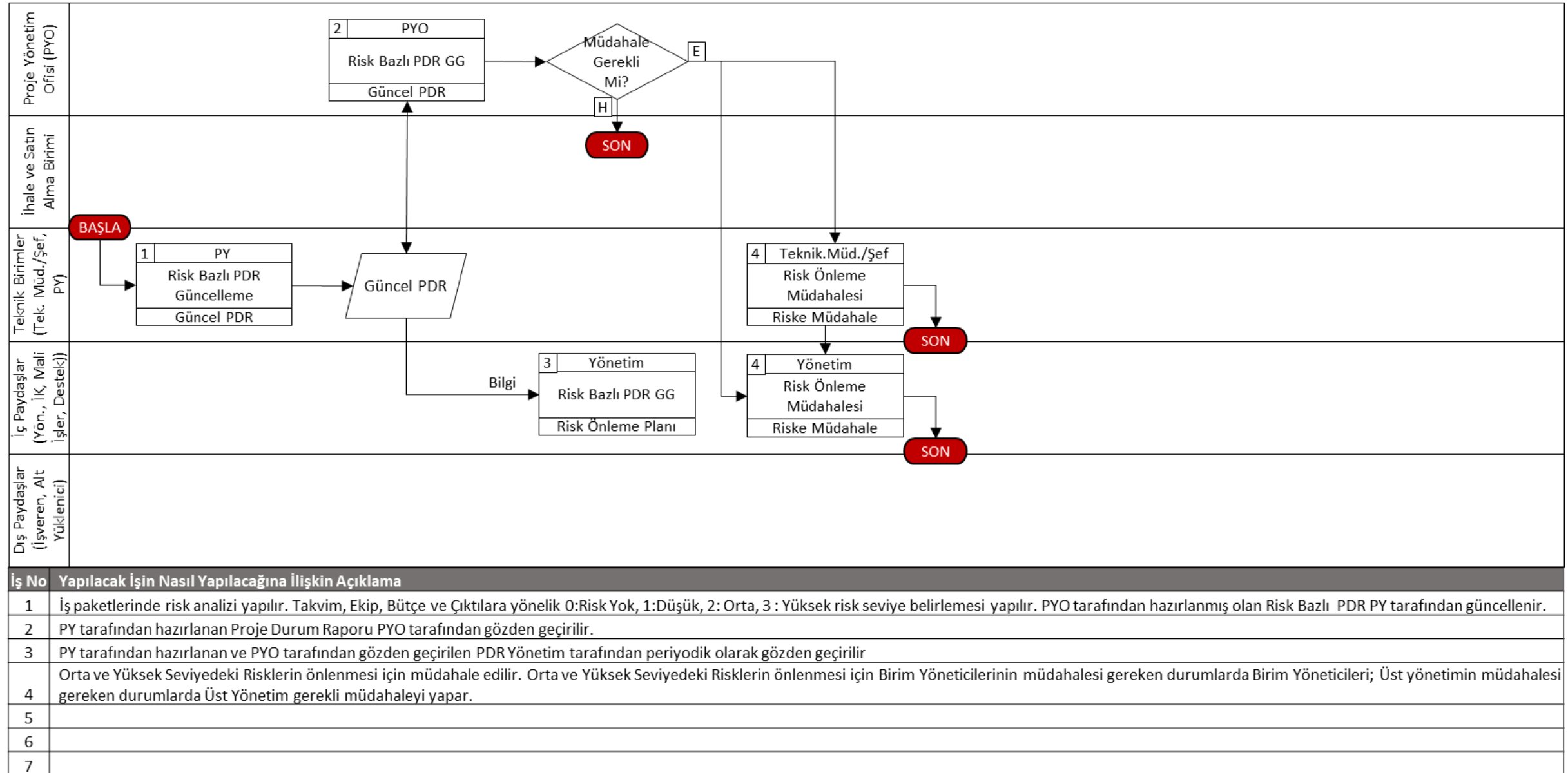
PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE YÜRÜTME SÜRECİ-GENEL



KISALTMALAR

PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

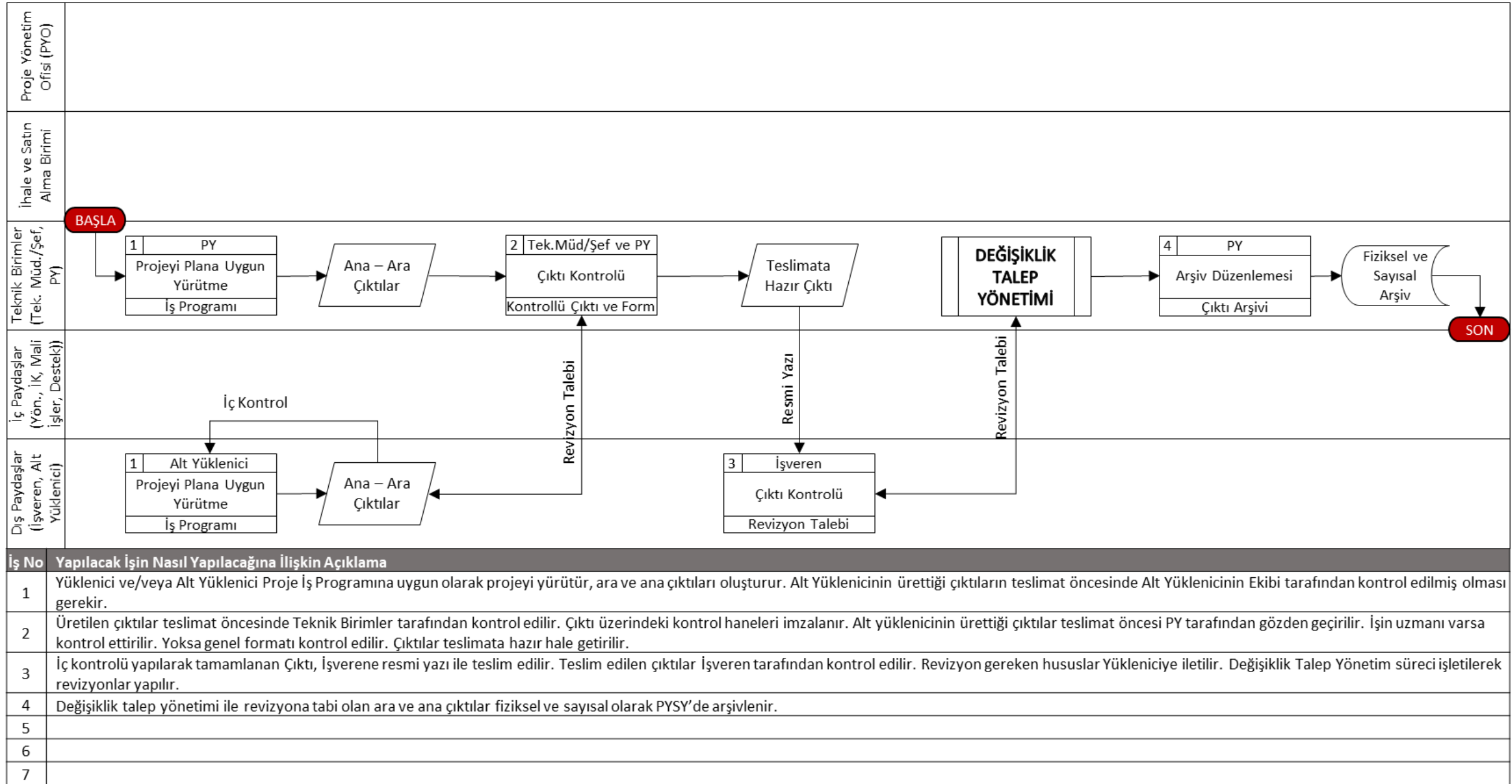
PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE YÜRÜTME-RİSK DEĞERLENDİRME



KISALTMALAR

PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

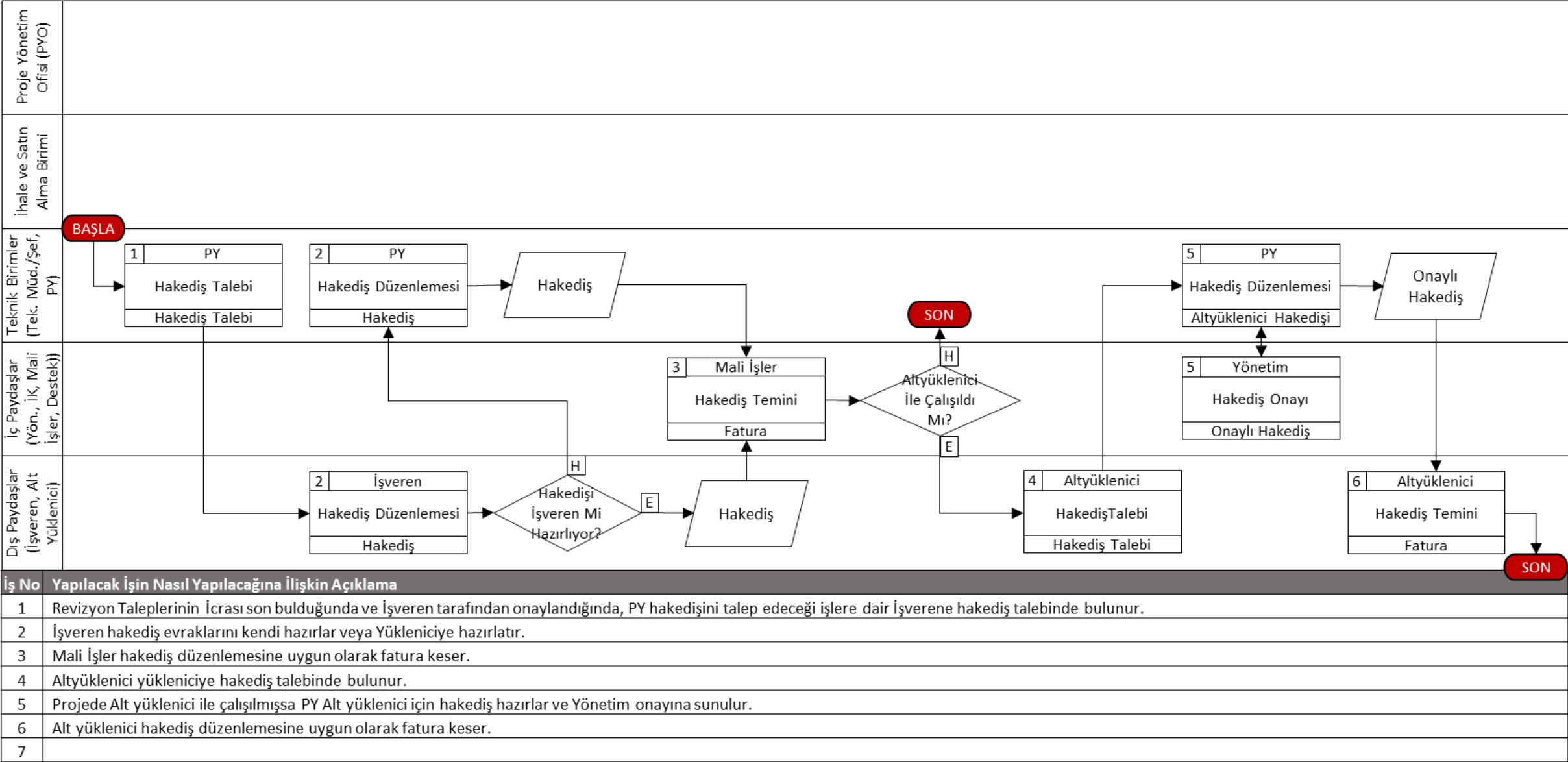
PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE YÜRÜTME- ÇIKTI KONTROL VE TESLİMAT



KISALTMALAR

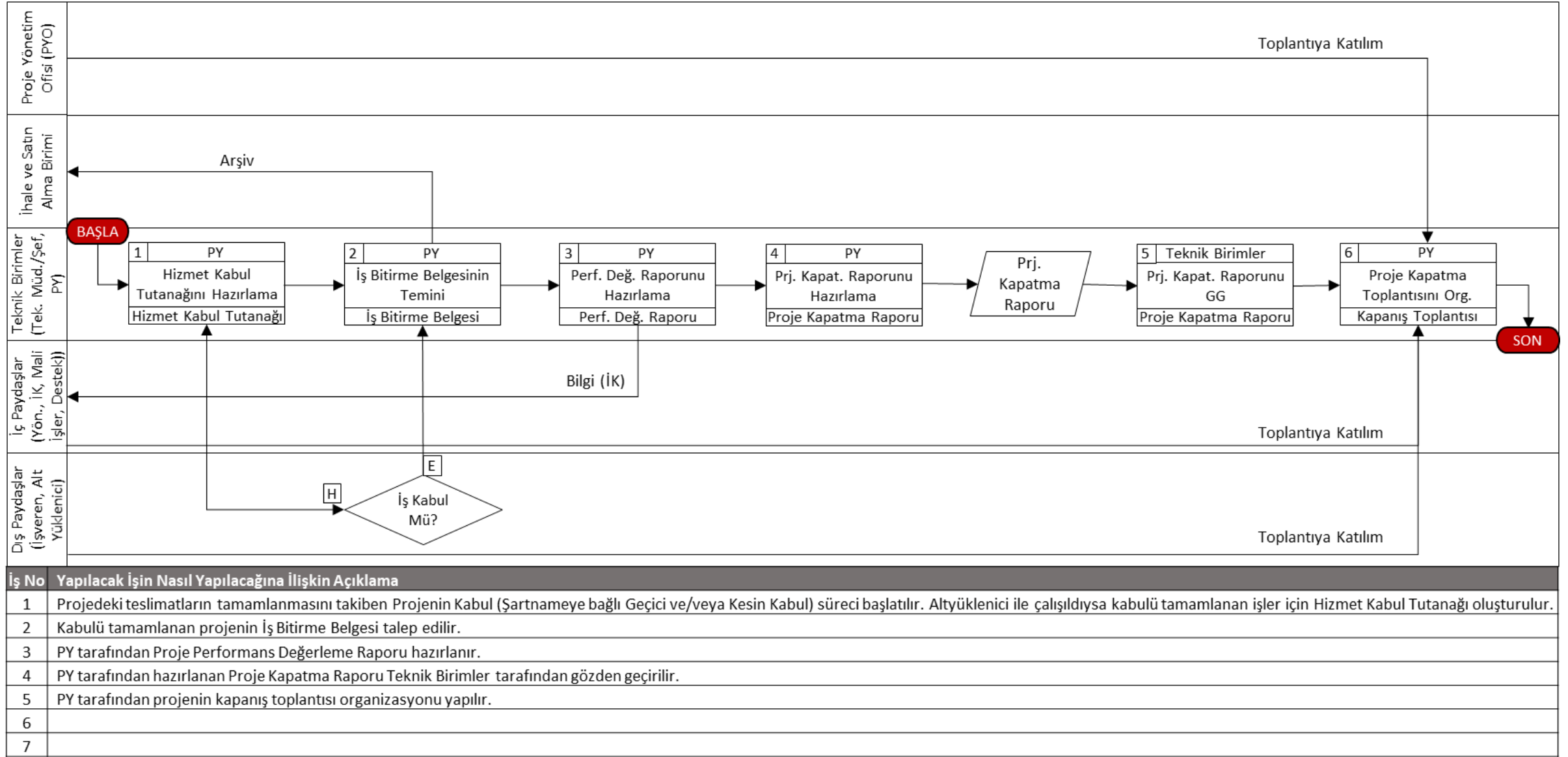
PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE YÜRÜTME – HAK EDİŞ SÜRECİ



KISALTMALAR			
PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

PROJE YÖNETİM İŞ AKIŞLARI – PROJE KAPATMA SÜRECİ



KISALTMALAR

PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

A stylized illustration of a dark grey winding road with white dashed lines. A diamond-shaped warning sign with a light orange background and a black border is positioned in the center of the road. The sign contains the text 'PROJE YÖNETİMİNDE ROL VE SORUMLULUKLAR' in red, bold, uppercase letters. The sign is mounted on a silver pole.

**PROJE YÖNETİMİNDE
ROL VE
SORUMLULUKLAR**

PROJE YÖNETİMİNDE ROL ALAN PAYDAŞLAR

Projenin tüm süreçlerinde rol alabilecek paydaşlar ve tanımları aşağıda sunulmuştur.

- ✓ Üst Yönetim
- ✓ Birim Yöneticisi
- ✓ Sponsor
- ✓ Proje Yöneticisi
- ✓ Proje Yönetim Ofisi
- ✓ Proje Ekip Üyesi
- ✓ İşveren
- ✓ Yüklenici

Üst Yönetim: Projenin Ön Hazırlık, Planlama, Yürütme, İzleme ve Kontrol ile Kapatma süreçlerinin tamamında gerek bilgilenme, gerek gözden geçirme, gerekse onay/karar makamı olarak yer alan, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları seviyesindeki paydaşlardır.

Birim Yöneticisi: Birimlerin Teknik ve idari yönden yönetilmesinden sorumlu Daire Başkanı, Müdür veya şef pozisyonundaki yöneticilerdir. Birim sorumluluğunda yürütülen projelerin kesintisiz yürütülmesi ve ortaya çıkan engellerin kaldırılması için her türlü desteği veren paydaştır. Birimde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerden en üst düzeyde sorumludur.

Sponsor: Proje Sponsoru, projenin en üst düzeyde sahibidir, hamisidir. Projelere sponsor olarak genellikle projelerin bağlı olduğu birim müdürleri atanır. Bir projenin tek bir sponsoru olmalıdır.

Proje Yöneticisi: Proje Yöneticisi, projenin Ön Hazırlık ve Başlatma, Planlama, Yürütme ile Kapatma süreçlerinin tamamında yer alan, projenin tüm kapsam ve kaynaklarıyla birlikte yönetiminden ve başarısından sorumlu olan, ekip lideri rolündeki paydaştır. Projenin oluşturulma safhasında belirlenir, tüm proje süreci boyunca görevine devam eder. Bir proje yöneticinin bir projeden sorumlu olması uygun olur.

PROJE YÖNETİMİNDE ROL ALAN PAYDAŞLAR – PROJE YÖNETİM OFİSİ

Proje Yönetim Ofisi (PYO): PYO, kurumdaki proje bazlı faaliyetlerde;

- ✓ Kurumdaki potansiyel ve aktif tüm projelerin envanterini oluşturan ve güncel takip eden,
- ✓ Projenin başlatılmasından, planlanmasına, yürütülmesinden, izlenip kontrol edilmesine ve kapatılmasına kadar ki tüm süreçlerde rol alan;
- ✓ Projeleri yakından izleyip zaman, maliyet ve kalite açısından proje ilerlemesini kontrol eden,
- ✓ Hazırlayacağı proje durum raporları ile proje gidişatını ortaya koyan,
- ✓ Sorunları ve riskleri önceden görmeye çalışan,
- ✓ Tespitlerini üst seviye yöneticilerle paylaşarak gerekli tedbirleri almaya, aldırtmaya çalışan,
- ✓ Projelerin üst seviyede izleme ve kontrol edilmesine aracılık eden,
- ✓ Yöneticilerle proje yönetimi arasında koordinasyonu yapan,
- ✓ Proje yöneticileri ile yakın temasta bulunarak motivasyon sağlayan,
- ✓ Proje Yönetim Metodolojisi, Risk Yönetimi, Performans Yönetimi, Değişiklik Yönetimi, İletişim Yönetimi vb. hususları içeren Kurumsal Proje Yönetim Kılavuzunu hazırlayan ve uygulanmasına rehberlik eden birimdir.

Hem işveren hem de yüklenici ile temasta bulunur. Projeyi kurum menfaatleri açısından sürekli gözetir, ilerleme durumu izler, riskleri önceden tespit etmeye , tespit edilen risklerin önlenmesine çalışır ve üst yönetimi sürekli bilgilendirir.

PYO nun doğrudan üst yönetime bağlı bir birim/ofis şeklinde çalışması önerilir. Üst yönetime doğrudan bilgilendirme, raporlama yaptığı için tüm proje ve birimlerden bağımsız bir organizasyon olması fayda sağlayacaktır.

PYO üyeleri Proje Yönetim konusunda eğitilmiş, analiz ve raporlama yeteneği yüksek kişilerden oluşmalıdır. PYO nun üye sayısı, her bir üyesine yaklaşık 5 proje düşecek şekilde ayarlanması uygun olur.

PROJE YÖNETİMİNDE ROL ALAN PAYDAŞLAR

- ❑ **Proje Ekip Üyesi:** Projenin yaşam döngüsünde, gerek yürütme, gerekse kontrol ve düzeltme hususunda çalışan teknik personeldir. Projenin başarısında ve performansında doğrudan etkin rol ve sorumluluk alır.
- ❑ **İşveren:** Projeyi hazırlayan, proje teknik isterlerini ortaya koyan, işi veren ve proje isterlerine göre kontrol ederek projeyi teslim alan kişi veya kurumdur. Kurumlarda bu işi genellikle ihale ve satın alma birimleri yürütmektedir. İşin ihale sürecini bu birim yönetir ancak teslim alınma süreci kurumdaki teknik personelden oluşan komisyon üyeleri marifetiyle yönetilir.
- ❑ **Yüklenici/Alt Yüklenici:** Projeyi istenilen zaman ve bütçeye uygun olarak, istenilen kalitede yapmak üzere işi alan ve işi teslim eden kurum, kuruluş veya özel firmalardır. Yüklenici, proje ister dokümanına göre işin bir bölümünü diğer alt yüklenicilere verebilir. Bu durumda işi alan Yüklenici Alt Yüklencinin işvereni pozisyonuna geçer.

PROJE YÖNETİMİNDE ROL ALAN PAYDAŞLAR – SORUMLULUK MATRİSİ (RACI)

Proje Yönetiminde Süreç İş Akışlarında yer alan **İŞ** lerdeki **sorumlulukların** rol alan **PAYDAŞLARA** dağılımını gösteren matrise **RACI** matrisi denir. Bu matriste;

- ✓ (R) Responsible (Yetkili) – İş yapandır
- ✓ (A) Accountable (Hesap verir) – Ana sorumludur
- ✓ (C) Consulted (Danışılan) – Girdi sağlar
- ✓ (I) Informed (Bilgilendirilen) – Bilgi Akışı

(R) Responsible – İş Yapar

'Sorumlu' (Responsible) rolü fiilen görevi ya da faaliyeti gerçekleştiren kişiye atanır. O faaliyeti gerçekleştiren kişi, işin ana sorumlusu (A) Accountable olmayabilir; ancak bazı durumlarda işin niteliğine ve önem derecesine bağlı olarak Responsible (R) ve Accountable (A) rolü aynı kişiye atanabilir.

(A) Accountable (Hesap Verir) – Ana Sorumlu

Belirli bir görev için nihai yetki ve sorumluluğu olan kişi ya da rolüdür. Herhangi bir görev için, sadece bir rol / kişi ana sorumludur. Bu rol, diğer kişi ya da kişilere delege olamaz.

(C) Consulted (Danışılan) – Girdi Sağlar

Bir görevin yerine getirilebilmesi için bilgi alınması gereken ya da danışılması gereken kişi/kişiler olabilir. Bir görev için birden fazla (C) Consulted rolü atanması o işin tamamlanma sürecinin uzaması riskini doğurur.

(I) Informed (Bilgilendirilen) – Bilgi Akışı

Sağlıklı bilgi akışını sağlamak için görev tamamlandıktan sonra bilgi aktarılması gereken kişiler tanımlanır. Bu rolün doğru belirlenmemesi yanlış iletişim ve gecikmelere yol açabilir.

PROJE YÖNETİMİNDE ROL ALAN PAYDAŞLAR – SORUMLULUK MATRİSİ (RACI)

(R) Responsible (Yetkili) – İşi yapar (A) Accountable (Hesap verir) – Ana sorumlu (C) Consulted (Danışılan) – Girdi sağlar (I) Informed (Bilgilendirilen) – Bilgi Akış	PYO Şefi	Proje Koçu	Tek. Müd./Sponsor	Tek. Şef/Uzman	PY	İK	İhale&Satın Alma Müd.	Mali İşler	Genel Müd.	Genel Müd. Yrd.	İş veren	Alt Yüklenici
İş Akış Görevleri	Proje Yönetim Ofisi		Teknik Müdürlükler				İdari Müdürlükler		Yönetim		Dış Paydaşlar	
Ön Hazırlık Süreci - Potansiyel İşler Tespiti												
01-İhale Araştırması Yapma							R					
01-İş Geliştirme			R	R					R	A		
02-Ön İnceleme			R	R								
03-Portföy Listesini Güncelleme	R											
03-Potansiyel İşleri GG			R	R					R	R		
Ön Hazırlık Süreci - Yaklaşık Maliyet Araştırma												
01-Yaklaşık Maliyet Talebi							R				A	
03-Portföy Listesini Güncelleme	R											
04-Yaklaşık Maliyet Oluşturma			R	R								C
05-Yaklaşık Maliyeti GG			C	C					R	R		
06-Yaklaşık Maliyeti Bildirme	I		I	I			R		I	I	A	
Ön Hazırlık Süreci - İhaleye Girme ve Sözleşme İmzalama Süreci												
01-İlandaki Şartnamenin Temini							R					
02- Proje Ön Fizibilitesinin Yapılması			R	R			I		C	C		
03-İhale Dosyasının Satın Alımı (İhaleye girilecekse)	I		I	I			R					
04-Teklif Hazırlama	I		R	R		C	I					C
05-Teklifi GG			C	C			I		R	R		
06-İhaleye Katılım	I		I	I			R		I	I		I
07-Sözleşmenin İmzalanması	I		I	I		I	R	I	R	R		
Proje Başlatma Süreci												
01-Proje Başlatma Duyurusunun Yapımı	I		I	I		I	I	I	A	R		I
02-Proje Ekip ve Ekipman Listesi Oluşturma	I		R	R	R					I		I
02-Proje Sorumlusu/Proje Koçu Atama	R		I	I	I					I		
03-Proje Başlatma Toplantısının Organizasyonu			R	R	R							
04-Proje Başlatma Toplantısının Yapımı	C	C	R	R	R	C	C	C	C	C	C	C

PROJE YÖNETİMİNDE ROL ALAN PAYDAŞLAR – SORUMLULUK MATRİSİ (RACI)

(R) Responsible (Yetkili) – İşi yapar (A) Accountable (Hesap verir) – Ana sorumlu (C) Consulted (Danışılan) – Girdi sağlar (I) Informed (Bilgilendirilen) – Bilgi Akış	PYO Şefi	Proje Koçu	Tek. Müd./Sponsor	Tek. Şef/Uzman	PY	İK	İhale&Satın Alma Müd.	Mali İşler	Genel Müd.	Genel Müd. Yrd.	İş veren	Alt Yüklenici
İş Akış Görevleri	Proje Yönetim Ofisi		Teknik Müdürlükler			İdari Müdürlükler			Yönetim		Dış Paydaşlar	
Proje Planlama Süreci - İş Programı Hazırlama												
01-İş Gereksinim Listesini Oluşturma		C	A	C	R					I		
01-İş Gereksinim Listesini Onaylama			A		R					I	C	
02-İş Paketleri Girme			A		R							
03-İş Paketlerine Takvim Atama			A		R							
04-İş Paketlerini İlişkilendirme			A		R							
05-İş Paketlerine Kaynak Atama			A		R							
06-İş Programını GG		C	A	C	R					I		
07-İş Programını Yayınlama	I	I	A	I	R					I		
Proje Planlama Süreci - Alım Hizmet Yönetimi												
01-Tedarik Talebi Oluşturma		I	A	I	R							
02-Depodaki Malzeme Varlığının Kontrolü				I	I		R					
03-Tedarik Etme		I	I	I	I		R	I		I		
Proje Planlama – Ek Dokümanların Hazırlanma Süreci												
01-Risk Yönetim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
02-Performans Yönetim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
03-Değişiklik Yönetim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
04-İletişim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
Proje Yürütme – Risk Değerlendirme Süreci												
01-Risk Bazlı PİR Güncelleme	I	C	A		R							
02-Risk Bazlı PİR GG	I	R	A		C					I		
03-Risk Önleme Müdahalesi	I	C	A	R	R				R	R		R
Proje Yürütme – Çıktı Kontrol ve Teslimat												
01-Projeyi Plana Uygun Yürütme		I	A	C	R							R
02-Çıktı İç Kontrolü		I	A	R	R							R
03-Çıktı İşveren Kontrolü		I	A	I	I						R	
04-Arşiv Düzenlemesi		I	A	C	R							

PROJE YÖNETİMİNDE ROL ALAN PAYDAŞLAR – SORUMLULUK MATRİSİ (RACI)

(R) Responsible (Yetkili) – İş yapar (A) Accountable (Hesap verir) – Ana sorumlu (C) Consulted (Danışılan) – Girdi sağlar (I) Informed (Bilgilendirilen) – Bilgi Akış	PYO Şefi	Proje Koçu	Tek. Müd./Sponsor	Tek. Şef/Uzman	PY	İK	İhale&Satın Alma Müd.	Mali İşler	Genel Müd.	Genel Müd. Yrd.	İş veren	Alt Yüklenici
İş Akış Görevleri	Proje Yönetim Ofisi		Teknik Müdürlükler				İdari Müdürlükler		Yönetim		Dış Paydaşlar	
Proje Yürütme – Değişiklik Talep Yönetim Süreci												
01-Çıktı İşveren Kontrolü-Revizyon Talebi Oluşturma		I	A	I	I						R	
02-Talep İnceleme ve Sınıflandırma		I	A	C	R							R
03-Talep Uygulama		I	A	C	R							R
04-Değişiklik Talebini Değerlendirme		I	A	C	R					I	I	R
05-İş Artırımı Görüşmesi		C	A	C	R					R	R	R
06-İş Programı Revizyonu		I	A	I	R					I	I	I
Proje Yürütme – Hakediş Süreci												
01-Yüklenici Hakediş Talebi		I	A	I	R			I		I	I	I
02-Alt yüklenici Hakediş Talebi		I	A	I	I			I		I		R
03-Yüklenici Hakediş Düzenlemesi		I	A	I	R			I		I	I	I
04-Alt Yüklenici Hakediş Düzenlemesi		I	A	I	R			I		I		I
05-Yüklenici Hakediş Temini		I	A	I	I			R		C	R	I
06-Alt Yüklenici Hakediş Temini		I	A	I	I			R		C		R
Proje İzleme Kontrol Süreci												
01-İş Programı İ&K	I	R	C	C	A				I	I	I	I
02-Risk Değerleme İ&K	I	R	C	C	A				I	I	I	I
03-Değişikliklerin Etkisini İ&K	I	R	C	C	A				I	I	I	I
04-İletişim Planı İ&K	I	R	C	C	A				I	I	I	I
05-Performans Değerleme İ&K	I	R	C	C	A				I	I	I	I
Proje Kapatma Süreci												
01-Hizmet Kabul Tutanağını Hazırlama	I	I	A	I	R		I			I	R	
02-İş Bitirme Belgesinin Temini	I	I	A	I	R		I			I	R	
03-Perf. Değ. Raporunu Hazırlama	I	I	A	I	R	I				I		
04-Prj. Kapat. Raporunu Hazırlama	I	I	A	I	R					I		
05-Prj. Kapat. Raporunu GG	I	R	A	R	I					I		
06-Proje Kapatma Toplantısını Org.	I	I	A	I	R	I	I	I	I	I	I	I

A stylized illustration of a dark grey winding road with white dashed lines. A diamond-shaped warning sign with a light orange background and a black border is positioned on the road. The sign contains the text 'RİSK BAZLI PROJE İZLEME VE KONTROL YÖNTEMİ' in red, bold, uppercase letters. The sign is mounted on a silver pole.

**RİSK BAZLI PROJE
İZLEME VE KONTROL
YÖNTEMİ**

RİSK BAZLI PROJE İZLEME VE KONTROL YÖNTEMİ - GENEL

Proje Risk Yönetimi;

- Projenin takvimsel, bütçesel, çıktı kalitesi, personel yeterliliği gibi risk teşkil edebilecek konularda incelenmesi, kontrol edilmesi, risk oluşmadan olası risklerin tespit edilmesi ve tespit edilen risklerin nasıl giderileceğinin belirlenmesi sürecidir.
- Bu süreçte riskler tanımlanır, olasılığı ve etkisi belirlenir, nasıl önleneceği hem teknik hem de yönetsel açıdan ele alınır.

PROJE YÖNETİMİNDE EN ETKİLİ İZLEME KONTROL YÖNTEMİ
RİSK BAZLI İZLEME KONTROL YÖNTEMİDİR.

RİSK BAZLI PROJE İZLEME VE KONTROL – RİSK DEĞERLENDİRME METODOLOJİSİ

- Proje için olası riskler belirlenir ve belirlenen riskler **Takvim, Ekip, Bütçe ve Çıktı** kategorileri altında gruplanır
- Proje Yönetim Ofisi tarafından her bir risk için 1-3 değerleri aralığında **Etki Değeri (Ağırlık)** tanımlanır.
 - 3 En etkili,
 - 2 Etkili,
 - 1 Az etkili
- Proje Yöneticisi tarafından Risklere ait **Gerçekleşme Olasılığı** 0-3 değerleri arasında girilir.
 - 3 Kesin gerçekleşir,
 - 2 Olabilir,
 - 1 Az İhtimal,
 - 0 Gerçekleşme ihtimali yok
- Proje Yöneticisi tarafından **Riskın Oluşma Vadesi** girilir.
 - 3 Kısa vadede oluşabilir,
 - 2 Orta vadede oluşabilir,
 - 1 Uzun vadede oluşabilir,
 - 0 Hiçbir zaman oluşmaz
- **Risk Değeri= Riskin Etki Değeri X Risk Olasılığı X Vade Değeri** ile bulunur.
- **Risk Seviyesi**, Takvim, Ekip, Bütçe ve Çıktı kategorilerdeki en yüksek risk değeri ile belirlenir ve Proje İzleme Raporunda yer alır.

Risk Bazlı Proje İzleme ve Kontrol Yönteminde iletişim aracı olarak

Proje İzleme Raporu (PİR) kullanılır.

PİR ile projede o ana kadar gelinen noktayı ve projenin geri kalanı için ön görülen risk seviyesini ve risk önleme eylem önerisini görmek mümkün olabilmektedir.

RİSK BAZLI PROJE İZLEME VE KONTROL – RİSK DEĞERLENDİRME TABLOSU

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Riskin Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
TAKVİM	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	0		0,0	4,0
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	2	2	2,7	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					
EKİP	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0	3,0
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0	
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7	
	Altyüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0	
	Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0	
	Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0	
BÜTÇE	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		0		0,0	4,0
	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0	
	Hak ediş gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0	
	İş kapsamını azaltıp bütçeyi düşürebilir mi?	3	0	1	0,0	
	Döviz kurundaki değişiklikten etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Enflasyondan olumsuz etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Takvimdeki riskten etkilenme (**)	1			1,3	
	Ekipteki riskten etkilenme (***)	1			1,0	
Not	(*) Cezaya girme olasılığı var mı? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					
	(**) Takvimdeki riskten etkilenme "Takvim Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					
	(***) Ekipteki riskten etkilenme "Ekip Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					
KALİTE	İdarenin revizyon talebinde yer alan eksikler beklenenden yüksek olabilir mi?	2	1	2	1,3	1,3
	İdarenin revizyon talebinde yer alan hatalar beklenenden yüksek olabilir mi?	3	0	3	0,0	
	İdarenin revizyon talebinde ilave istek olabilir mi? (*)	2	1	1	0,7	
	İç kontrol sürecinin tam uygulanamama olasılığı var mı?	3	0	3	0,0	
Not	(*) İlave istekler resmi Değişiklik Talep Formu ile değerlendirmeye alınır					

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – TAKVİMSEL RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	0		0,0	
TAKVİM	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	2	2	2,7	4,0
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					

- **İş programında olabilecek gecikmeler** risk teşkil eder. Şartnamede bu durum cezaya tabi bir madde halinde tanımlanmış olabilir. Gerek finansal yönden cezaya girmeme, gerekse kötü bir referans edinmeme açısından mutlaka önlem alınması gereken bir risktir.
- Cezaya tabi olabilecek bir gecikme, hem bütçesel etkisi hem de cezalı duruma düşme gibi bir referansa sahip olma açısından direkt **YÜKSEK RİSK** grubunda etiketlenir.

Nasıl Önlenmeli?

- ✓ Teslimattaki gecikmenin nedeni iyi araştırılmalıdır. Eğer Firmamızdan kaynaklı bir gecikme ise mutlaka ilave mesai yapılarak gecikmenin önüne geçilmelidir.
- ✓ İdareden kaynaklı bir gecikme ise İdare'ye bu izah edilmeli ve İdareden kaynaklı bir gecikme olduğu resmi olarak kanıtlanmalıdır. Bu resmiyet en azından imzalı bir toplantı tutanağı olabilir.
- ✓ İdare ile iyi iletişim kurarak ceza uygulanmayacak tedbirler düşünülmelidir. (Çıktı teslimatının gecikmeden resmi olarak yapılması, ek dokümanların sonradan revize edilebilmesi gibi)
- ✓ İdare, bu konuda katı ve ceza kesmeye meyilli ise Birim Yöneticileri aracılığı ile İdarenin daha üst seviyelerinde konu gündeme alınmalıdır.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – TAKVİMSEL RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Riskin Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	0		0,0	
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	2	2	2,7	
TAKVİM	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	4,0
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					

İdarenin Kontrol/Onay sürecindeki gecikme en çok rastlanan gecikmedir. Bu, İdareden kaynaklı, süre olarak eklenebilir telafisi mümkün bir gecikme gibi görünse de kaynakların boşa kalabilmesi, hak edişlerin gecikmesi gibi risklere sebep olacaktır. Bu açıdan bu risk önlenmelidir.

Nasıl Önlenmeli?

- Müşteri onayının alınmasında gecikme olması durumunda izlenecek yöntemler genelde protokolde “İdareden kaynaklanan gecikmeler takvime eklenecektir” şeklinde belirlenmiştir. Gecikme İdareden kaynaklansa da projeyi olumsuz yönde etkileyeceği için öncelikle İdare ile görüşülerek gecikmenin asgariye indirilmesine çalışılmalıdır. Buna rağmen gecikme olursa gecikmeler proje takvimine eklenmelidir.
- İdarenin Kontrol/Onay süreci için şartnamede mutlaka planlı bir süre konulmuş olmalıdır. Eğer şartnamede böyle bir süre tanımlı değilse projenin başladığı anda hazırlanacak iş programına mutlaka bu süreler konulmalı ve İdareye iş programı onaylatılmalıdır. İş Programı İdare’ye onaylatıldığı andan itibaren tanımlı süreler resmiyet kazanacaktır.
- İş programında ne kadar planlı süre konulmuş olsa bile hata ve eksik sayısı fazla olan bir ürünün kontrol ve onay süreci de doğru orantılı olarak uzayabilecektir. Sağlam, hatasız ve eksiksiz bir ürün teslim etmek, riski önlemenin ilk şartı olmalıdır.
- Hatasız, eksiksiz ürün teslimatının ilk şartı da yeterli kontrol mekanizmasını tesis etmektir. İç kontrol süreci iyi işletilmeyen bir ürün teslimatından zamanında kontrol ve onay beklenmemelidir.
- İdarenin Kontrol ve Onay sürecinde rol alan kişilerle önceden tanışılmalı ve iyi bir iletişim tesis edilmelidir.
- İdarenin kontrol sürecinde görev alan personelin nitel ve nicel durumları, teknik ve idari hassasiyetleri teslimat öncesi öğrenilmelidir. Bunun için ana çıktı teslimatından önce ara çıktılar teslim edilebilir.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – TAKVİMSEL RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	0		0,0	
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	2	2	2,7	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
TAKVİM	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7	4,0
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					

Cezasız ama takvimde saptmaya neden olabilecek Yüklenici veya Alt yüklenici kaynaklı gecikmeler mali yönden cezaya girmese de işin gecikmesi, kaynakların etkin kullanılamaması ve hak edişlerin gecikmesi gibi risklere sebep olmaktadır. Bu açıdan bu risk ön görülmeli ve giderilmeye çalışılmalıdır.

Nasıl Önlenmeli?

- Planlanan iş takvimine uyulmalıdır. Yüklenici/Alt yüklenici bu konuda yakın izlenmeli ve kontrol edilmelidir. Bu izleme ve kontrolün en iyi yolu sık toplantı yapmak, yapılanları kontrol etmek, takvimde planlı teslim tarihlerini sürekli hatırlatmaktır.
- İşveren gecikmeyi sineye çekebilir, ancak resmi yönden gecikmeye girmemek için çıktı teslimatının gecikmeden resmi olarak yapılması gerekir. İdarenin müsaadesiyle ek dokümanlar sonradan revize edilerek teslim edilebilir. Bunun yapılabilmesi için İdare ile iyi bir iletişim kurulmuş olması ve İdarenin güveninin kazanılmış olması esastır.
- Planlanan takvimden sapmanın nedeni Proje Koçu tarafından takip edilmelidir. Planlanan takvimden erken bitirme veya geç bitirme verisi performans değerlendirme sürecinde kullanılmalıdır.
- Alt yüklenicilerden kaynaklanan takvimden sapma, Proje Yöneticisi tarafından izlenmelidir. Planlanan takvimden erken bitirme veya geç bitirme verisi Alt Yüklenici performans değerlendirme sürecinde kullanılmalıdır. (Alt yüklenici, bir Değerlendirme Formu ile değerlendirilmelidir)

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – TAKVİMSEL RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
TAKVİM	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	0		0,0	4,0
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	2	2	2,7	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					

Projenin Siyasi Yönden Etkilenme Riski var mı?

Eğer projede farklı siyasi görüşlü bir kurum/kuruluşun onay sürecine tabi bir iş adımı varsa bu onay sürecinde muhtemelen gecikme riski oluşabilecektir.

Nasıl Önlenmeli?

- Müdahale şansının az olması nedeniyle genelde kabullenilmesi gereken bir risktir.
- Bu tip durumlarda kurum/kuruluşun onay sürelerini hızlandırmak için girişimde bulunabilecek araçlar kullanılabilir.
- Proje iş programı yaparken geçmiş deneyimlerden hareketle doğru planlama yapmak takvimden sapma riskini azaltacaktır.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – TAKVİMSEL RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
TAKVİM	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	0		0,0	4,0
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	2	2	2,7	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					

Takvim, Yeni, İspatlanmamış bir Teknoloji Kullanılması Nedeniyle Etkilenebilir mi?

Projede yeni, ispatlanmamış bir teknoloji kullanılıyorsa takvimsel bir risk oluşabilir.

Nasıl Önlenmeli?

- Proje öncesinde teknoloji hakkında yeterince bilgilenilmeli, teknolojinin uygulandığı referanslar incelenmeli veya bu teknolojiye hakim altyüklenici kullanılmalıdır.
- Planlamada dikkate almak yararlı olacaktır.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – TAKVİMSEL RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
TAKVİM	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	0		0,0	4,0
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	2	2	2,7	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					

Takvim, Mevzuat Yenileme veya Yeni bir Mevzuat Nedeniyle Etkilenebilir mi?

- Proje sürecinde meydana gelebilecek bir mevzuat değişikliği mücbir sebep gibi ele alınabilse de genelde takvimsel bir risk oluşturmaktadır.
- Mevzuat değişikliği teknik içerikli de olabilir. Bu da çıktının hazırlanma sürecine etki edebilecektir.

Nasıl Önlenmeli?

- Proje başlamadan önce İdare ile yapılan görüşmelerde mevzuata ilişkin bir çalışma olup olmadığı sorgulanmalı, taslak çalışma varsa içeriği öğrenilmeli, muhtemel resmileşme tarihi öğrenilmeye çalışılmalı ve iş programında dikkate alınmalıdır.
- Olası bir mevzuat yenileme konusu mutlaka şartnameye mücbir sebep veya idareden kaynaklı sebep olarak eklenmelidir.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – TAKVİMSEL RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
TAKVİM	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	0		0,0	4,0
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	2	2	2,7	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					

İdarenin Süre Uzatmadan İş Kapsamını Genişletmesi Nedeniyle Takvim Etkilenebilir mi?

- Projenin yürütülmesi esnasında gerek gözden kaçan, gerek müşterinin isteklerinden kaynaklanan, gerekse şartnamedeki yoruma açık bazı hususların müşteri lehine daha kapsamlı değerlendirilmesi neticesinde planlanan iş kapsamı ek maliyet artışı veya süre uzatımı verilmeden idare tarafından genişletilebilmektedir.

Nasıl Önlenmeli?

- Projenin başında «Planlama» çalışmasında böyle bir riskin olup olmadığı ortaya çıkarılmalı ve baştan önlem alınmaya çalışılmalıdır. Yoruma açık hususlar çok net tanımlanmalı, plana net olarak alınmalı ve bu plan İdareye onaylatılmalıdır.
- Şartnamede belirtilen gereksinimlerden hazırlanacak bir gereksinim izleme matrisi ile yapılacak işleri ve gereksinimleri her aşamada kontrol altında tutmak suretiyle ve PYO kontrol mekanizmasının düzenli işleyişi ile bu tür risklerin minimize edilebileceği değerlendirilmektedir.
- İşin kapsamının genişletilmesi, ilave iş ya da iş artırımı olarak değerlendirilmeli ve buna göre prosedür işletilmelidir.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – EKİP İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
EKİP	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0	3,0
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0	
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7	3,0
	Altyüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0	
	Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0	
	Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0	

Yüklenicinin/Alt yüklenicinin Eleman Nitelik/Niteliğinde Yetersizlik Olabilir mi?

- Müşteri gereksinimlerinin planlanan zaman ve maliyette, uygun kalitede teslimi için personel kaynağının yeterli sayı ve nitelikte olması gerekir.
- Personel sayısı ve niteliğinden verilecek taviz projeyi kalite yönünden riske sokacaktır.

Nasıl Önlenmeli?

- Yüklenici/Alt yüklenici proje ekibi planlanan sayı ve nitelikte sağlanmalıdır.
- Proje Yöneticisi ile Proje Ekibinin iletişimi, çalışma uyumu yakından izlenmeli, uyumsuz durumlar önden tespit edilerek sorunlar çözülmelidir.
- Proje ekibinde iç eğitim artırılarak nitelik artırılmalıdır.
- Proje Ekibi maaşlarında, varsa primlerinde gecikme yaşanmamalıdır.
- Alt yüklenicilerin hak edişlerinde gecikme yaşanmamalıdır.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – EKİP İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
EKİP	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0	3,0
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0	
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7	
	Altyüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0	
	Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0	
	Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0	

Alt yüklenicinin Finansal Gücündeki Yetersizlik Risk Teşkil Eder mi?

- Projelerde her şey planlandığı gibi gidemeyebilir. Takvimdeki gecikme hak edişleri geciktirebilir, bu da istemeden finansal güçlükler doğurabilir.

Nasıl Önlenmeli?

- Keyfi ve bilinçli olarak hak ediş ödemesinde gecikme yapılmamalıdır. Alt yüklenici, Yüklenicinin ne zaman hak ediş yaptığını mutlaka bilir, takip eder. Mümkün olduğunca sözleşmedeki takvime uygun ödemelerin yapılması Yüklenici/Alt yüklenici ilişkilerinde güven sağlayacak, olası gecikmeler anlayışla karşılanacaktır.
- Hak ediş gecikmelerinin nedenini şeffaf bir şekilde Alt yükleniciye izah etmek Alt yüklenicinin buna anlayış göstermesinde etkili olabilir.
- Altyüklenici seçiminde teknik yeterliliğin yanında finansal gücün de göz önünde tutulması riski minimize edecektir.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – EKİP İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
EKİP	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0	3,0
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0	
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7	
	Altyüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0	3,0
	Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0	
	Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0	

Alt yüklenicin Genelde Problemlili Olması Risk Teşkil Eder mi?

- Alt yüklenicinin planlanan iş programına göre işi yapması, uygun kalitede çıktı üretmesi beklenir. Ancak bu beklenti zaman zaman gerçekleşemez ve projede iş programından sapmalara neden olunur.

Nasıl Önlenmeli?

- Çalışılmış olan alt yüklenicilere ilişkin bir bilgi havuzunun oluşturulması, bu alt yüklenicilerin idari, mali ve teknik yönden puanlanması ve yeni işlerde bu değerlendirmeye göre alt yüklenici seçimi riski minimize edecektir.
- Alt yüklenici ile çalışıldığında çalışmadan sonra mutlaka değerlendirme formu doldurulmalıdır.
- Alt yükleniciden, teknoloji firmalarından ve malzeme temin edilecek firmalardan kaynaklanacak riskler önceden planlama ve sözleşme şartlarının sıkı kontrolü ve uygulanmasıyla kontrol veya minimize edilebilecektir.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – EKİP İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
EKİP	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0	3,0
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0	
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7	
	Altyüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0	
	Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0	
	Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0	

Proje Ekibinde Personel Kaybı Risk Teşkil Eder mi?

- Özellikle kilit personele ilişkin plansız, ani personel ayrılmaları projede önemli risk teşkil eder.

Nasıl Önlenmeli?

- Proje Grubu içinde zamansız personel hareketleri olabilecektir. Personeli motive edici tedbirlerle bu tür risklerin önüne geçilmeye veya minimize edilmeye gayret edilmelidir.
- Personel ayrılmadan önce ayrılacağını bildirmeli, buna göre tedbir alınmasını sağlamalıdır. Ancak ani gerçekleşebilecek personel kayıplarını, yeni personel temin edilinceye kadar diğer projelerden personel kaydırma, mevcut personelin iş yükünü artırma ile risk geçici olarak önlenmelidir.
- Kilit personelin iş yükünü dengeleyici, yedekleyici tedbir alınmalıdır.
- Personelin özlük haklarında aksama olmaması, iyi bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması ayrılmaların önüne geçebilecek en önemli kriterdir.
- Moral ve motivasyon artırıcı etkinlik düzenlemek personeli rahatlatır

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – EKİP İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
EKİP	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0	3,0
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0	
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7	
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7	
	Altyüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0	
	Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0	
	Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0	

Personel/Malzeme Temininde Gecikme Risk Teşkil Eder mi?

- Projede kaynak olarak planlanan personel ve malzemenin zamanında temin edilmemesi iş programında aksamaya neden olacaktır.

Nasıl Önlenmeli?

- Personel ve malzeme temin süreci, temin sürelerini doğru tahmin ederek sürdürülmelidir.
- İK Birimleri personel eksikliği nedeniyle risk oluşmadan personel temin sürecini yönetmelidir.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – BÜTÇE İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Riskin Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		0		0,0	
BÜTÇE	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0	4,0
	Hak ediş gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0	
	İş kapsamını azaltıp bütçeyi düşürebilir mi?	3	0	1	0,0	
	Döviz kurundaki değişiklikten etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Enflasyondan olumsuz etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Takvimdeki riskten etkilenme (**)	1			1,3	
	Ekipteki riskten etkilenme (***)	1			1,0	
	(*) Cezaya girme olasılığı var mı? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					
Not	(**) Takvimdeki riskten etkilenme "Takvim Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					
	(***) Ekipteki riskten etkilenme "Ekip Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					

Mali Yönden Cezaya Girme Olasılığı Var mı?

- Tarafların sorumluluklarını yerine getirmemesi karşılığında uygulanacak her türlü idari, hukuki, cezai ve mali yaptırımlar şartnamelerde tanımlıdır.
- Gerek mali yönden cezaya girmeme, gerekse kötü bir referans edinmeme açısından mutlaka önlem alınması gereken bir risktir.

Nasıl Önlenmeli?

- PY ler şartnamenin bu maddelerini iyi bilmeli ve yaptırıma uğramadan sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamalıdır.
- Her şeye rağmen projede bir mali cezaya girme riski olabilir. PY bunu önceden görmeli ve yüksek risk olarak Proje İzleme Raporunda belirtmelidir.
- Yaptırım uygulandığında bunu geri almak mümkün olamamaktadır. Bu açıdan riskin önlenmesi için gerekli girişimler zamanında yapılmalıdır.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – BÜTÇE İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Riskin Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		0		0,0	
	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0	
BÜTÇE	Hak ediş gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0	4,0
	İş kapsamını azaltıp bütçeyi düşürebilir mi?	3	0	1	0,0	
	Döviz kurundaki değişiklikten etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Enflasyondan olumsuz etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Takvimdeki riskten etkilenme (**)	1			1,3	
	Ekipteki riskten etkilenme (***)	1			1,0	
Not	(*) Cezaya girme olasılığı var mı? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					
	(**) Takvimdeki riskten etkilenme "Takvim Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					
	(***) Ekipteki riskten etkilenme "Ekip Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					

Plan Dışı Gider Olma Olasılığı Var mı?

- Projeler planlanırken olabilecek tüm giderler plana alınmaya çalışılır. Ancak proje gerçekleştirme sürecinde aşağıdaki örnekler gibi **plan dışı gider** vuku bulabilir.
 - Kiralanan ofiste vuku bulacak yangın, su basma vb. olaylar karşılığında yapılacak harcamalar,
 - Planlanan toplantı adet ve kapsamının planlanandan fazla olabilmesi,
 - Danışmanlık ücretlerinin planlanandan fazla olabilmesi,
 - Kira ücretlerinin fazla olabilmesi gibi.

Nasıl Önlenmeli?

- Ofis kiralama, araç kiralama, işçi çalıştırma gibi durumlarda iş sağlığı ve güvenliği hususlarına riayet etmeli, gerekli sigorta harcamaları planlı gider hesabına dahil edilmelidir.
- Maliyet Planında ön görülemeyen harcamalara ilişkin plan dışı gider kalemi konmalıdır.
- İdare tarafından talep edilen ve ilave harcama gerektiren işler mümkün olduğunca ücretsiz kabul edilmemeli, iş kapsam artırımı veya ilave iş kapsamına alınmalıdır.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – BÜTÇE İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		0		0,0	
	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0	
	Hak ediş gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0	
BÜTÇE	İş kapsamını azaltıp bütçeyi düşürebilir mi?	3	0	1	0,0	4,0
	Döviz kurundaki değişiklikten etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Enflasyondan olumsuz etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Takvimdeki riskten etkilenme (**)	1			1,3	
	Ekipteki riskten etkilenme (***)	1			1,0	
Not	(*) Cezaya girme olasılığı var mı? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					
	(**) Takvimdeki riskten etkilenme "Takvim Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					
	(***) Ekipteki riskten etkilenme "Ekip Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					

Hak ediş Gecikmesi Olabilir mi?

- Kurumlar için gelir gider hesabının plana uygun olarak işlemesi çok önemlidir. Özellikle sıkışık bütçeli kurumlar için planlanan gelirin zamanında gerçekleşmemesi planlanan giderleri de doğrudan etkileyebilir.

Nasıl Önlenmeli?

- Projelerde Hak edişler milestone (kilometre taşı) olarak kaydedilmelidir.
- Hak edişin gecikmesine sebep olabilecek hak ediş düzenlemesindeki gecikmeler, kontrol/onay sürecindeki gecikmeler gibi durumlarda, PY, gereken iyi iletişimi kurarak veya Üst yönetim desteği gerekiyorsa, gecikmeden zamanında gerekli girişimin yapılmasını sağlayarak gecikmenin önüne geçmelidir.
- Alt Yüklenici ile çalışılan projelerde alt yüklenicinin hak edişinin zamanında gecikmeden verilmesi alt yüklenicinin performansına olumlu etki yapacaktır.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – BÜTÇE İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
BÜTÇE	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		0		0,0	4,0
	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0	
	Hak ediş gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0	
	İş kapsamını azaltıp bütçeyi düşürebilir mi?	3	0	1	0,0	4,0
	Döviz kurundaki değişiklikten etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Enflasyondan olumsuz etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Takvimdeki riskten etkilenme (**)	1			1,3	
Ekipteki riskten etkilenme (***)	1			1,0		
Not	(*) Cezaya girme olasılığı var mı? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					
	(**) Takvimdeki riskten etkilenme "Takvim Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					
	(***) Ekipteki riskten etkilenme "Ekip Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					

İşveren İş Kapsamını Azaltıp Bütçeyi Azaltabilir mi?

- Zaman zaman İdare iş kapsamında azaltmaya giderek bütçeyi de azaltabilmektedir.
- Kurumumuz bütçe planlamasını proje bütçelerine göre yaptığından, proje bütçesindeki beklenmeyen azalma önemli risk teşkil etmektedir.

Nasıl Önlenmeli?

- Normal şartlarda şartnamede buna dayanak olacak bir madde yoksa iş azaltımına gidilemez. Şartnamede bu konu iyi yorumlanmalıdır.
- Yine de İşverenin talebiyle böyle bir olasılık varsa ön görülmeli ve önlenmesi için girişimlerde bulunulmalıdır.
- İhale bütçesine göre proje kaynakları tedarik edildiğinden ve kaynaklar ona göre dengelendiğinden en azından bir kalemden azaltılan iş diğer bir kalemden iş artırımı ile dengelenmeye çalışılmalıdır.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – BÜTÇE İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
BÜTÇE	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		0		0,0	4,0
	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0	
	Hak ediş gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0	
	İş kapsamını azaltıp bütçeyi düşürebilir mi?	3	0	1	0,0	
	Döviz kurundaki değişiklikten etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Enflasyondan olumsuz etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0	
	Takvimdeki riskten etkilenme (**)	1			1,3	
Not	Ekipteki riskten etkilenme (***)	1			1,0	
	(*) Cezaya girme olasılığı var mı? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.					
	(**) Takvimdeki riskten etkilenme "Takvim Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					
	(***) Ekipteki riskten etkilenme "Ekip Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.					

Döviz veya Enflasyondaki Ani Yükselmelerin Projeye Bütçesel Etkisi Olabilir mi?

- Ülkenin genel ekonomik gidişatının göstergesi olan Enflasyon ve döviz unsurlarındaki olumsuz gelişmeler projeleri olumsuz etkileyebilir.
- Özellikle dövizle bağlı veya dövizden çok etkilenen harcama kalemi olan projelerde risk yükselecektir.

Nasıl Önlenmeli?

- Projeyi zamanında veya zamanından önce bitirmek, malzeme teminini olası döviz yükselme beklentilerine göre erkenden yaparak risk azaltılmaya çalışılmalıdır.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – ÇIKTI İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
KALİTE	İdarenin revizyon talebinde yer alan eksikler beklenenden yüksek olabilir mi?	2	1	2	1,3	1,3
	İdarenin revizyon talebinde yer alan hatalar beklenenden yüksek olabilir mi?	3	0	3	0,0	
	İdarenin revizyon talebinde ilave istek olabilir mi? (*)	2	1	1	0,7	
	İç kontrol sürecinin tam uygulanamama olasılığı var mı?	3	0	3	0,0	
Not	(*) İlave istekler resmi Değişiklik Talep Formu ile değerlendirmeye alınır					

İdare Risk Teşkil Edecek Nitelik ve Sayıda Revizyon Talebinde Bulunabilir mi?

- **Değişikliklerin yönetilemediği bir projede Değişiklikler projeyi yönetir.** Proje, değişiklik taleplerini giderme döngüsü içinde kaybolur.
- Projelerde oluşan en önemli risk revizyon taleplerinin beklenenden fazla olmasıdır. Bunu önlemenin en sağlam yolu, ürünlerin teslim edilmeden önce kurulacak iç kontrol süreci ile hataların ve eksikliklerin minimize edilmesidir.
- Proje başladığında ilk yapılması gereken iş şartnameye göre bir gereksinim listesi hazırlayıp bunu İdareye sunmak ve onayını almak olmalıdır. Bu liste aynı zamanda proje kabul sürecinde kullanılabilecektir.
- Şartnamedeki bir madde birçok iş kalemini içerebilir. Bunlar en detaylı biçimde yazılmalı ve mutlaka idare ile mutabakata varılmalıdır.

Nasıl Önlenmeli?

- Gereksinim listesi için onay alındığında bundan sonra hata ve eksik dışında İdareden gelebilecek revizyon talepleri (ilave istek) değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır.
- İdareden gelecek ilave iş kapsamına giren değişiklik talepleri Resmi Değişiklik Talep Değerlendirme formu ile değerlendirilmeli, değişikliğin proje takvimine, bütçesine ve çıktısına olası etkileri değerlendirilerek kabulüne karar verilmelidir. Bu yöntemle değişiklik talepleri ile oluşacak belirsizlik riski minimize edilebilecektir.

RİSKLERİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ – ÇIKTI İLE İLGİLİ RİSK KRİTERLERİ

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi
KALİTE	İdarenin revizyon talebinde yer alan eksikler beklenenden yüksek olabilir mi?	2	1	2	1,3	1,3
	İdarenin revizyon talebinde yer alan hatalar beklenenden yüksek olabilir mi?	3	0	3	0,0	
	İdarenin revizyon talebinde ilave istek olabilir mi? (*)	2	1	1	0,7	
	İç kontrol sürecinin tam uygulanamama olasılığı var mı?	3	0	3	0,0	
Not	(*) İlave istekler resmi Değişiklik Talep Formu ile değerlendirmeye alınır					

Çıktıların İç Kontrol Sürecinin Tam Uygulanmama Olasılığı Var mı??

- Çıktılar teslim edilmeden önce, Kurumsal Proje Yönetim Sistemi İş Akış prosedürüne göre kontrol süreci işletilmelidir.
- Kurum içi kontrol prosedürünün yeterince yerine getirilmemesi, revizyon taleplerinin, dolayısıyla takvimsel ve bütçesel riskleri artmasına neden olacaktır.

Nasıl Önlenmeli?

- Kurum içi çıktı kontrol prosedürü mutlaka tanımlanmalıdır.
- İş yoğunluğu vb. nedenlerle iç kontrol sürecinin aksaması önlenmelidir.
- İç kontrol sürecinin uygulanamama olasılığı varsa kurum içi başka kaynaklara uygulatılması ile minimize edilmelidir.

RİSK BAZLI PROJE İZLEME VE KONTROL – PROJE İZLEME RAPORU (PİR)

PROJE KÜNYE BİLGİLERİ				
GÜNCELLEME TARİHİ				
PROJE ADI	PROJE-1			
AMAÇ				
KAPSAM				
SPONSOR				
PROJE YÖNETİCİSİ				
MÜŞTERİ KURUM				
PROJE BAŞ. TARİHİ				
PROJE BİTİŞ TARİHİ				
PLANLI BİTİŞ	GÜNCEL BİTİŞ	PROJEDE TESLİMAT İLİŞKİN ANA SAFHA	DURUM	SAPMA
1.12.2023	15.12.2023	SAFHA-1	Tamamlandı	-14
1.12.2023	15.11.2023	SAFHA-2	Revizyonda	16
31.12.2023	20.01.2024	SAFHA-3	Teslim Edildi	-20
21.02.2024	21.02.2024	SAFHA-4	Yapılıyor	0
		SAFHA-5	Yapılıyor	0
		SAFHA-6	Başlamadı	0
		SAFHA-7	Başlamadı	0
		SAFHA-8	Başlamadı	0
		SAFHA-9	Başlamadı	0
		SAFHA-10	Başlamadı	0

RİSK BAZLI PROJE İZLEME VE KONTROL – PROJE İZLEME RAPORU (PİR)

Risk Grubu	Risk Seviyesi	Risk Açıklaması	0 (YOK)	0,1-3,9 (DÜŞÜK RİSK)	4-5,9 (ORTA RİSK)	6-9 (YÜKSEK RİSK)
TAKVİM	2-Orta			İşin kalitesine etki etmeyen, kalıcı etkisi olmayan, müdahale edilebilir, izlenmesi gereken risk		
EKİP	1-Düşük			İşin kalitesine etki edebilecek, müdahale edilmesi gerektiren risk		
BÜTÇE	2-Orta					
ÇIKTI	1-Düşük					

OLASILIK	3	2	1	0
ETKİ	0	1	2	3

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	OlASILIK	Riskin Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi	Risk Önleme Metodu	Risk Önleme Açıklaması	
TAKVİM	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	0		0,0	4,0	Aktarma	Cezaya girmemesi için üst düzey görüşme yapılmalıdır.	
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	2	2	2,7		Kaçınma	İdareden kaynaklı gecikme sebebiyle proje planında revizyona gidilmelidir	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0		Azaltma	Gecikmenin önlenmesi için ek mesai yapılmalıdır	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0		Azaltma	Alt yüklenici yakın takibe alınmalıdır. Gecikme halinde cezai işlem uygulanacağı söylenmelidir.	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7		Aktarma	Siyasi engelleri elemine edecek kişiler kullanılmalıdır	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0		Azaltma	İlave eğitim ve çalışma ile teknolojiye aşinalık artırılmalıdır	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0		Azaltma	Önden haber alıp, taslak mevzuat ele geçirilip gerekli hazırlıklar yapılmalıdır. Ancak önemli derecede değişiklik var ve takvim çok etkileniyorsa planda revizyona gidilmelidir	
EKİP	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0	3,0	Kaçınma	Mutlaka ilave iş kapsamına alınmalı ve ilave bütçelenmelidir.Planda revizyona gidilmemelidir.	
	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.								
	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0		3,0		
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7				
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0				
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7				
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7				
	Altyüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0				
Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0					
Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0					
BÜTÇE	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		0		0,0	4,0			
	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0				
	Hak ediş gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0				
	İş kapsamını azaltıp bütçeyi düşürebilir mi?	3	0	1	0,0				
	Döviz kurundaki değişiklikten etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0				
	Enflasyondan olumsuz etkilenme olabilir mi?	1	0	1	0,0				
	Takvimdeki riskten etkilenme (**)	1			1,3				
	Ekipteki riskten etkilenme (***)	1			1,0				
	(*) Cezaya girme olasılığı var mı? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.								
KALİTE	(**) Takvimdeki riskten etkilenme "Takvim Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.								
	(***) Ekipteki riskten etkilenme "Ekip Risk Seviyesi"ne bağlı olarak otomatik gelir.								
	İdarenin revizyon talebinde yer alan eksikler beklenenden yüksek olabilir mi?	2	1	2	1,3	1,3			
	İdarenin revizyon talebinde yer alan hatalar beklenenden yüksek olabilir mi?	3	0	3	0,0				
İdarenin revizyon talebinde ilave istek olabilir mi? (*)	3	1	1	1,0					
Not	İç kontrol sürecinin tam uygulanamama olasılığı var mı?	3	0	3	0,0				
	(*) İlave istekler resmi Değişiklik Talep Formu ile değerlendirmeye alınır								

Risk Seviyesi=Max(Risk Değeri)

Risk Seviyesi, Risk Değerlerinin Maksimum değerini alır. Burada amaç Risk Değerlerinin en yüksek değerine Yöneticinin dikkatini çekmektir.

OLASILIK	3	2	1	0
ETKİ	3	2	1	0

Risk Seviyesi=Max(Risk Değeri)

Risk Seviyesi, Risk Değerlerinin Maksimum değerini alır. Burada amaç Risk Değerlerinin en yüksek değerine Yöneticinin dikkatini çekmektir.

RİSK BAZLI PROJE İZLEME VE KONTROL – PROJE İZLEME RAPORU (PİR)

YÖNETİCİ ÖZETİ

Birim	Proje Yöneticisi	Proje Koçu	Proje Adı	Takvim	Ekip	Bütçe	Çıktı	Proje Notu
Birim-1	PY-1.1	PK-1	Proje-1	2-Orta	1-Düşük	2-Orta	1-Düşük	
Birim-1	PY-1.2	PK-1	Proje-2	3-Yüksek	1-Düşük	3-Yüksek	0-Yok	
Birim-2	PY-2.1	PK-2	Proje-3	2-Orta	1-Düşük	2-Orta	3-Yüksek	
Birim-2	PY-2.2	PK-2	Proje-4	2-Orta	1-Düşük	3-Yüksek	1-Düşük	

RİSK DEĞERLENDİRME										
Risk Grubu	Risk Seviyesi	Risk Açıklaması	Risk Önleme							
TAKVİM	2-Orta									
EKİP	1-Düşük									
BÜTÇE	2-Orta									
ÇIKTI	1-Düşük									
Riskler			Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Riskin Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi	Risk Önleme Metodu	Risk Önleme Açıklaması
TAKVİM		İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	0		0,0	4,0	Aktarma	Cezaya girmemesi için üst düzey görüşme yapılmalıdır.	
		İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	2	2	2,7		Kaçınma	İdareden kaynaklı gecikme sebebiyle proje planında revizyon yapılmalıdır.	
		Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takvimi den sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0		Azaltma	Gecikmenin önlenmesi için ek mesai yapılmalıdır.	
		Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	1	1	1,0		Azaltma	Alt yüklenici yakın takibe alınmalıdır. Gecikme halinde cezai yaptırımlar uygulanmalıdır.	
		Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7		Aktarma	Siyasi engelleri elemine edecek kişiler kullanılmalıdır.	
		Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0		Azaltma	İlave eğitim ve çalışma ile teknolojiye aşinalık artırılmalıdır.	
Açıklamalar Risk Özet Skor Proje-1 Proje-2 Proje-3 Proje-4 Kaynak (+)										

RİSK BAZLI PROJE İZLEME VE KONTROL – PROJE İZLEME RAPORU (PİR)

YÖNETİCİ ÖZETİ

Birim	Proje Yöneticisi	Proje Koçu	Proje Adı	Takvim	Ekip	Bütçe	Çıktı	Proje Notu
Birim-1	PY-1.1	PK-1	Proje-1	2-Orta	1-Düşük	2-Orta	1-Düşük	
Birim-1	PY-1.2	PK-1	Proje-2	3-Yüksek	1-Düşük	2-Yüksek	0-Yok	
Birim-2	PY-2.1	PK-2	Proje-3	2-Orta	1-Düşük	2-Orta	3-Yüksek	
Birim-2	PY-2.2	PK-2	Proje-4	2-Orta	1-Düşük	3-Yüksek	1-Düşük	

Risk Grubu	Risk Seviyesi	Risk Açıklaması	Risk Önleme						
TAKVİM	3-Yüksek								
EKİP	1-Düşük								
BÜTÇE	2-Yüksek								
ÇIKTI	0-Yok								

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi	Risk Önleme Metodu	Risk Önleme Açıklaması
TAKVİM	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	1	1	9,0	9,0	Aktarma	
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	3	2	4,0		Kaçınma	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	3	1	3,0		Azaltma	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	3	1	3,0		Azaltma	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7		Aktarma	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0		Azaltma	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0		Azaltma	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0		Kaçınma	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.							
EKİP	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0	3,0		
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7			
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0			
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7			
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7			
	Alt yüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0			
	Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0			
	Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0			
	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		1		9,0			
	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0			
	Hak ediş gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0			

Açıklamalar

Risk Özet

Skor

Proje-1

Proje-2

Proje-3

Proje-4

Kaynak

+

RİSK BAZLI PROJE İZLEME VE KONTROL – PROJE İZLEME RAPORU (PİR)

Risk yanıtları planlanırken öncelikli olarak riskin ortadan kaldırılması esastır. Riskin ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı durumlarda ise risk azaltma, riskten kaçınma, riski transfer etme ve riski kabul etme yöntemlerinden biri ve birkaçı kullanılarak risk yanıtları oluşturulur.

Kaçınma: Riski ortaya çıkaran veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilerek kaçınılmasıdır.

Aktarma: Riski sahipliğiyle birlikte bir başka ekibe veya bireye devretme. Bu şekilde risk ortadan kalkmış olmayacaktır. Sadece riskin takibi ve ona karşı yapılması gerekenler devredilen kişi ya da ekip tarafından gerçekleştirilecektir.

Azaltma: Uygun ele alma yöntemleri ile riskin ortaya çıkma olasılığının ve/veya olumsuz etkilerinin azaltılmasıdır.

Kabullenme: Riskin gerçekleşmesi sonucunda oluşabilecek zararların sorumluluğunu bilerek veya bilmeyerek kabul edilmesi/göze alınmasıdır.

Risk Grubu	Risk Seviyesi	Risk Açıklaması	Risk Önleme										
TAKVİM	3-Yüksek												
EKİP	1-Düşük												
BÜTÇE	3-Yüksek												
ÇIKTI	0-Yok												

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi	Risk Önleme Metodu	Risk Önleme Açıklaması
TAKVİM	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	1		9,0	9,0	Aktarma	
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	3	2	4,0		Kaçınma	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	3	1	3,0		Azaltma	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	3	1	3,0		Azaltma	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7		Aktarma	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0		Azaltma	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0		Azaltma	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0		Kaçınma	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.							
EKİP	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0	3,0		
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7			
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0			
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7			
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7			
	Altyüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0			
	Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0			
	Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0			
	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		1		9,0			
	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0			
	Hak ediş gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0			

Açıklamalar

Risk Özet

Skor

Proje-1

Proje-2

Proje-3

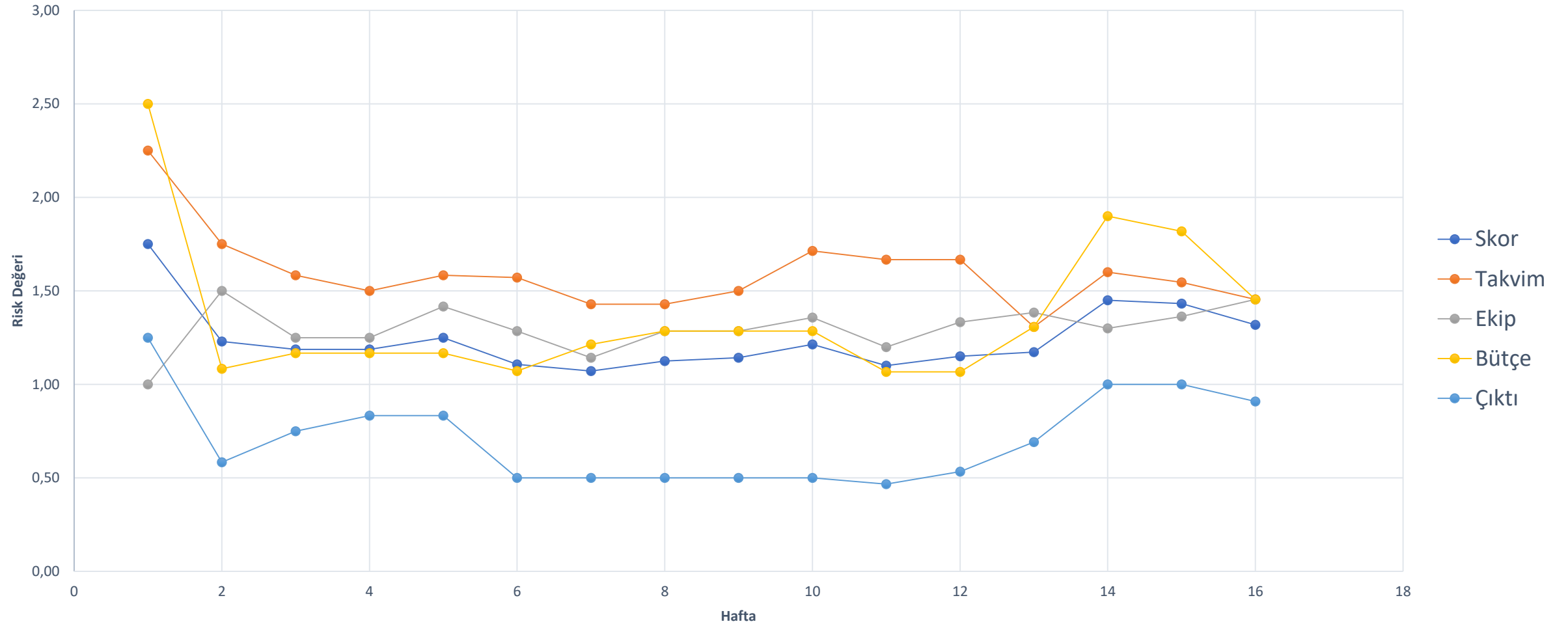
Proje-4

Kaynak

+

RİSK BAZLI PROJE İZLEME VE KONTROL – RİSK SKOR GRAFİĞİ

Risk Skor Grafiği



	Skor	Takvim	Ekip	Bütçe	Çıktı
Hafta-1	1,75	2,25	1,00	2,50	1,25
Hafta-2	1,23	1,75	1,50	1,08	0,58
Hafta-3	1,19	1,58	1,25	1,17	0,75
Hafta-4	1,19	1,50	1,25	1,17	0,83
Hafta-5	1,25	1,58	1,42	1,17	0,83
Hafta-6	1,11	1,57	1,29	1,07	0,50
Hafta-7	1,07	1,43	1,14	1,21	0,50
Hafta-8	1,13	1,43	1,29	1,29	0,50
Hafta-9	1,14	1,50	1,29	1,29	0,50
Hafta-10	1,21	1,71	1,36	1,29	0,50
Hafta-11	1,10	1,67	1,20	1,07	0,47
Hafta-12	1,15	1,67	1,33	1,07	0,53
Hafta-13	1,17	1,31	1,38	1,31	0,69
Hafta-14	1,45	1,60	1,30	1,90	1,00
Hafta-15	1,43	1,55	1,36	1,82	1,00
Hafta-16	1,32	1,45	1,45	1,45	0,91



DEĞİŞİKLİK TALEP YÖNETİMİ METODOLOJİSİ

- Projelerde yaşanan problemlerin büyük kısmı projelere kontrolsüz olarak gelen **değişiklik talepleridir**. Özellikle işin en başında tüm detaylara hakim olunamayan durumlarda değişiklik ihtiyacı kaçınılmazdır.
- İdare, İşveren statüsünde her istediğini yaptıracak şekilde davranmamalıdır. Bu alışkanlığı kırmak gereklidir.
- Projelerde oluşan en önemli risk revizyon taleplerinin beklenenden fazla olmasıdır. Bunu önlemenin en sağlam yolu, ürünlerin teslim edilmeden önce kurulacak iç kontrol süreci ile hataların ve eksikliklerin minimize edilmesidir.
- Teslim edilen ürünlere yönelik İdarece tespit edilen hata ve eksiklikler süratle giderilmelidir.
- Bu hata ve eksikliklerin kaynağı proje ekibi içinde değerlendirilmeli ve bir daha olmaması için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Unutmamak gerekir ki; Bir projede değişiklik talepleri iyi yönetilemezse, değişiklik talepleri tüm projeyi yönetmeye başlayacaktır.

DEĞİŞİKLİK TALEP YÖNETİMİ METODOLOJİSİ

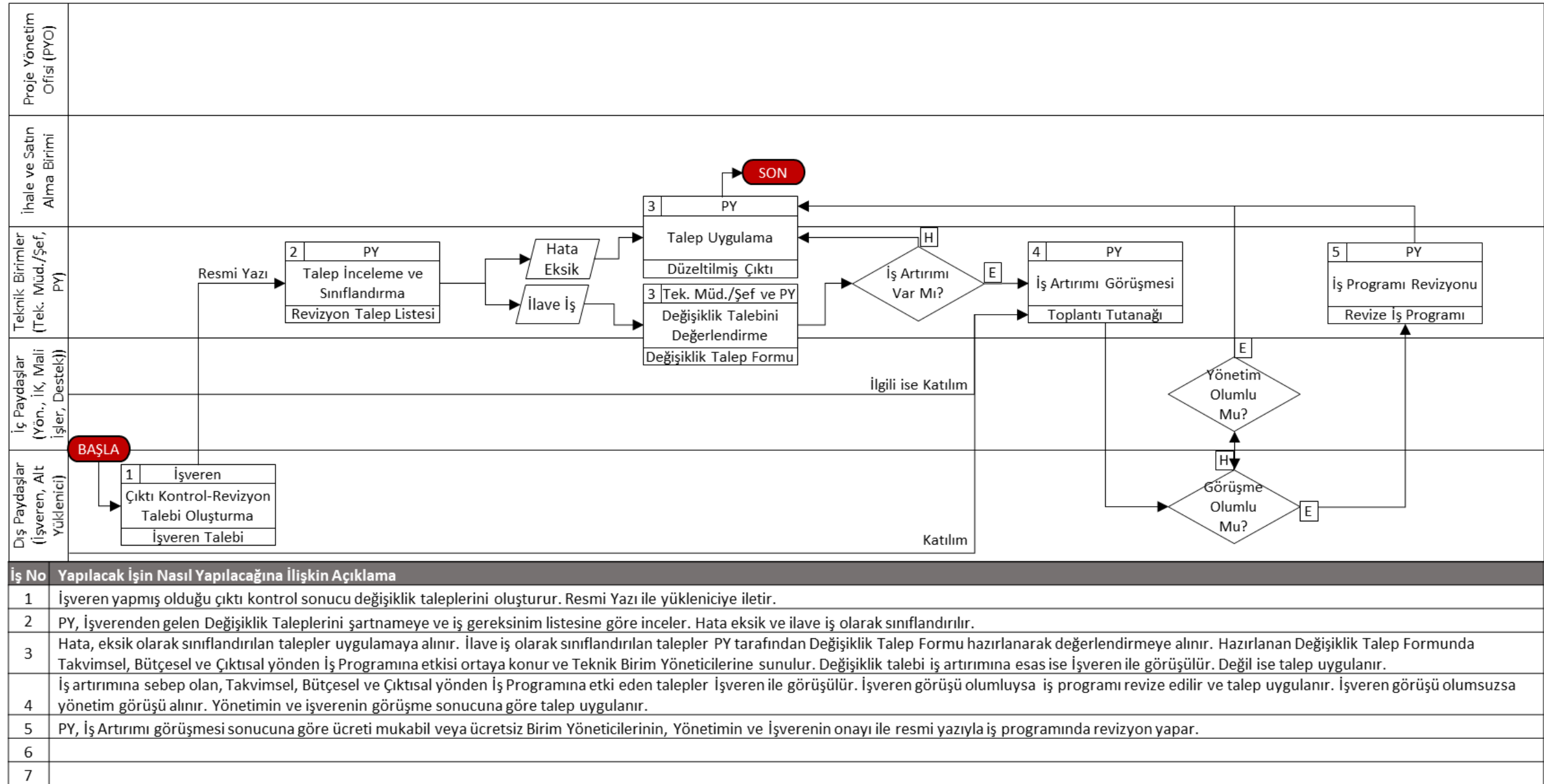
Değişiklik talebi aşağıdaki durumlarda oluşabilir:

- Şartnamede belirtilen gereksinimlerde değişiklik yapılması gerektiğinde,
- Müşteri tarafından onaylanmış gereksinimlerde değişiklik yapılması gerektiğinde,
- Müşteriye teslim edilen ürünlerle ilgili yapılan hatalı/eksik geri bildirimlerde değişiklik yapılması gerektiğinde,
- Müşterinin değişikliğe yol açan iyileştirme ve/veya ilave iş kapsamında talepleri olduğunda

Değişiklik Talepleri 2 grupta toplanacaktır.

- **Sınıf-1:** Üretimi etkileyen fonksiyonel bir değişiklik söz konusu olduğunda ve müşteri onayı gerektiren durumlarda
 - Bu talepleri için "Değişiklik Talep Formu" tanzim edilir ve değerlendirmeye tabi tutulur.
- **Sınıf-2:** Doküman üzerinde olan ve üretimi etkilemeyen değişikliklerde
 - Bu talepler PY tarafından değerlendirilerek uygun olanlar yerine getirilir. Uygun olmayanlar için İdare ile görüşülür. Görüşme neticesine göre ne yapılacağına karar verilir.

DEĞİŞİKLİK TALEP YÖNETİMİ METODOLOJİSİ- DEĞİŞİKLİK TALEP YÖNETİMİ İŞ AKIŞI



KISALTMALAR

PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

DEĞİŞİKLİK TALEP YÖNETİMİ METODOLOJİSİ- DEĞİŞİKLİK TALEP FORMU

KURUM LOGOSU	DEĞİŞİKLİK TALEP FORMU	DOKÜMAN KAYIT BİLGİLERİ
1. Proje Kodu / Değişiklik Talep No: (Her proje için Talep No 1'den başlar.)		
2. Proje Adı:		
3. Değişiklik Sınıfı: Sınıf-1 ☐ Sınıf-2 ☐ (Fonksiyonel bir değişiklik söz konusu olduğunda ve müşteri onayı gerektiren durumlarda Sınıf-1, sadece doküman üzerinde olan ve üretimi etkilemeyen değişikliklerde Sınıf-2 işaretlenir.)		
4. Değişiklik Öncelik Durumu: Ç. Acil ☐ Acil ☐ Rutin ☐		
5. İstek Yapan: Adı Soyadı: Tarih:		
6. Talebi Alan: Adı Soyadı: Tarih:		
7. Değişiklik Talebi:		
8. Değişiklik Nedeni:		
9. Değişiklik Etki Alanları: Takvim ☐ Bütçe ☐ Çıktı ☐		
Takvime Etkisinin Açıklaması:		
Bütçeye Etkisinin Açıklaması:		
Çıktıya Etkisinin Açıklaması:		
10. Değişiklik Kabul Kurulu:		
<u>PY</u>	<u>Birim Şefi</u>	<u>Müdür</u>
Uygun ☐	Uygun ☐	Uygun ☐
Uygun Değil ☐	Uygun Değil ☐	Uygun Değil ☐
HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN

A stylized illustration of a winding road with white dashed lines. A diamond-shaped sign with a black border and a light orange background is mounted on a silver pole. The sign contains the text "PROJE PERFORMANS DEĞERLEME METODOLOJİSİ" in red, bold, uppercase letters.

**PROJE PERFORMANS
DEĞERLEME
METODOLOJİSİ**

Uygulanacak Metodoloji

- Proje Performans Değerleme Sisteminin Kurumda mevcut olan ve İnsan Kaynakları tarafından yönetilen Performans Yönetim Sistemine nasıl entegre olacağına İnsan Kaynakları Birimi karar vermelidir.
- Proje ekip üyelerinin sonuçtaki performansı, projedeki bireysel performansları ile projenin performansının bir bileşimi olmalıdır.
- Basit, ölçülebilir, şeffaf ve nesnel değerlendirme kriterlerine sahip olmalıdır.
- Proje Yönetim Metodolojisine uyum dikkate alınmalıdır.
- Proje ekip üyesinin birim yöneticisi, proje performansının değerlendirmesinde yer almamalıdır. Proje Ekibi ayrı bir organizasyondur ve hiyerarşik yapıdan farklı yönetilir.

Proje Performans Değerleme, Kurumlarda İK tarafından yönetilen Performans Yönetim Sistemine ek olarak personelin projelerde gösterdiği performansı ölçmek amacıyla yapılır ve yapılmasında fayda vardır.

PROJE PERFORMANS DEĞERLEME

Proje Performansının Hesaplama Yöntemi

- Projenin performansının ölçümünde kriter olarak zaman planına uyum, maliyet/kaynak planına uyum, kalite (çıktı ve hedeflere uyum) ve metodolojiye uyum kullanılır. Bu kriterler performansı farklı ağırlıklarda etkilerler.

Performans Grubu	Ağırlık %	Ortalama Puan	Skor
Süre	35%		
Bütçe	20%		
Kalite	35%		
Proje Yönetimi	10%		
PERFORMANS PUANI			

Her biri ayrı ayrı hesaplanır, ortalaması buraya kaydedilir

Ortalama puanlar ağırlıklar ile çarpılarak skorlar bulunur.

Nihai Performans Puanı

PROJE PERFORMANS DEĞERLEME-SÜRE (TAKVİM)

Takvime Uygunluk Performans Puanlaması

- Teslimata esas olan İş Paketleri sıralanır.
- İş Paketlerinin Planlanan Bitiş Tarihleri ile Gerçekleşen Bitiş Tarihleri girilir. Toplam proje süresine İdarece belirlenecek bir tolerans (%5 gibi) uygulanabilir.
- Sapan gün sayısı projenin toplam gün sayısına bölünerek % cinsinden sapma değeri bulunur.
- Burada dikkat edilirse 100 puan "Beklenen Düzey"e verilmiştir. Başarılı olmak için 115, üstün başarılı olmak için 130 puan alınması gerekmektedir.

Proje İş Paketi	SÜRE							
	Başlama (Plan)	Süre (Gün)	Bitiş (Plan)	Bitiş (Güncel)	Süre Sapma (Gün)	Süre Sapma (%)	Süre Perf. Değeri	Süre Perf. Puanı
İP-1	1.01.2024	20	21.01.2024	18.01.2024	-3	-2%	Üstün Başarılı	130
İP-2	19.01.2024	30	18.02.2024	22.02.2024	4	3%	Başarılı	115
İP-3	23.02.2024	30	24.03.2024	1.04.2024	8	5%	Beklenen Düzey	100
İP-4	2.04.2024	30	2.05.2024	15.05.2024	13	8%	Beklenene Yakın	90
İP-5	16.05.2024	45	30.06.2024	20.07.2024	20	13%	Gelişme Gerekli	80
Toplam		155						103
Tolerans		8						79

PROJE PERFORMANS DEĞERLEME-BÜTÇE

Bütçe Uygunluk Performans Puanlaması

- Teslimata esas olan İş Paketleri sıralanır.
- İş Paketleri için Planlanan giderler girilir. Planlanan giderlerdeki sapma için İdarece belirlenecek bir tolerans (%5 gibi) uygulanabilir.
- Sapan gider değeri toplam gider miktarına bölünerek % cinsinden her bir iş paketindeki sapma değeri bulunur.
- Burada dikkat edilirse 100 puan "Beklenen Düzey"e verilmiştir. Başarılı olmak için 115, üstün başarılı olmak için 130 puan alınması gerekmektedir.

Proje İş Paketi	BÜTÇE					
	Gider-TL (Plan)	Gider-TL (Güncel)	Bütçe Sapma (TL)	Bütçe Sapma (%)	Süre Perf. Değeri	Bütçe Perf. Puanı
İP-1	25.000	22.500	-2.500	-1%	Üstün Başarılı	130
İP-2	50.000	55.000	5.000	2%	Başarılı	115
İP-3	50.000	65.000	15.000	6%	Beklenen Düzey	100
İP-4	50.000	55.000	5.000	2%	Başarılı	115
İP-5	60.000	55.000	-5.000	-2%	Üstün Başarılı	130
Toplam	235.000					118
Tolerans	11.750					91

Kalite Uygunluk Performans Puanlaması

- Teslimata esas olan İş Paketleri sıralanır.
- Her bir teslim edilen iş paketine ilişkin İşverenden dönen eksik ve hata sayısı takip edilir.
- 100 üzerinden yapılan değerlendirmede her bir eksik için 1 puan, her bir hata için 3 puan eksiltilir.
- Eksik ve hata performans puanlarının ortalaması alınarak Kalite Puanı bulunur.

Proje İş Paketi	KALİTE	
	Revizyon (Eksik)	Revizyon (Hata)
İP-1	3	0
İP-2	2	0
İP-3	1	1
İP-4	0	0
İP-5	2	0
Toplam	8	1
Tolerans	92	97

Ortalama=95

PROJE PERFORMANS DEĞERLEME-PROJE YÖNETİMİNE UYGUNLUK

Proje Yönetimine Uygunluk	Puan (Plan)	Puan (Güncel)
Proje Planına uyumlu çalışma	15	15
Kaynakları etkin ve verimli kullanma	15	14
Ekip içinde uyumlu çalışma	15	15
Paydaşlarla uyumlu iletişim sağlama	15	14
Bilgi paylaşım becerisi	20	19
Sorunlara çözüm bulma becerisi	20	20
Toplam	100	97

PROJE PERFORMANS DEĞERLEME

Proje İş Paketi	SÜRE								BÜTÇE						KALİTE	
	Başlama (Plan)	Süre (Gün)	Bitiş (Plan)	Bitiş (Güncel)	Süre Sapma (Gün)	Süre Sapma (%)	Süre Perf. Değeri	Süre Perf. Puanı	Gider-TL (Plan)	Gider-TL (Güncel)	Bütçe Sapma (TL)	Bütçe Sapma (%)	Süre Perf. Değeri	Bütçe Perf. Puanı	Revizyon (Eksik)	Revizyon (Hata)
İP-1	1.01.2024	20	21.01.2024	18.01.2024	-3	-2%	Üstün Başarılı	130	25.000	22.500	-2.500	-1%	Üstün Başarılı	130	3	0
İP-2	19.01.2024	30	18.02.2024	22.02.2024	4	3%	Başarılı	115	50.000	55.000	5.000	2%	Başarılı	115	2	0
İP-3	23.02.2024	30	24.03.2024	1.04.2024	8	5%	Beklenen Düzey	100	50.000	65.000	15.000	6%	Beklenen Düzey	100	1	1
İP-4	2.04.2024	30	2.05.2024	15.05.2024	13	8%	Beklenene Yakın	90	50.000	55.000	5.000	2%	Başarılı	115	0	0
İP-5	16.05.2024	45	30.06.2024	20.07.2024	20	13%	Gelişme Gerekli	80	60.000	55.000	-5.000	-2%	Üstün Başarılı	130	2	0
Toplam		155						103	235.000					118	8	1
Tolerans		8						79	11.750					91	92	97

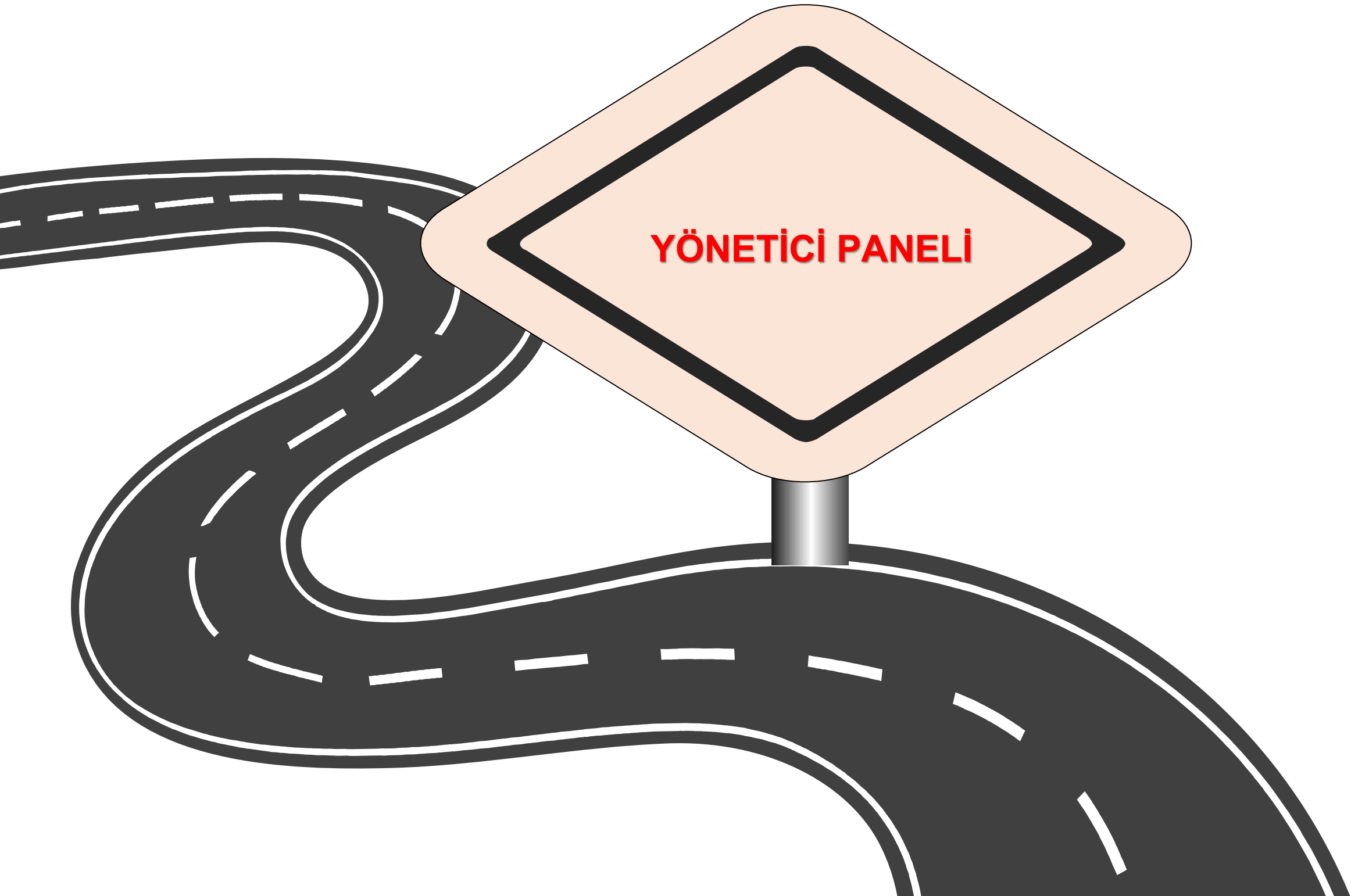
100'e indirgenerek

Süre ve Bütçe Başarı Seviyesi	Sapma %	Perf.Puanı
Üstün Başarılı	0	130
Başarılı	2	115
Beklenen Düzey	5	100
Beklenene Yakın	8	90
Gelişme Gerekli	11	80
Yetersiz	15	75

Proje Yönetimine Uygunluk	Puan (Plan)	Puan (Güncel)
Proje Planına uyumlu çalışma	15	15
Kaynakları etkin ve verimli kullanma	15	14
Ekip içinde uyumlu çalışma	15	15
Paydaşlarla uyumlu iletişim sağlama	15	14
Bilgi paylaşım becerisi	20	19
Sorunlara çözüm bulma becerisi	20	20
Toplam	100	97

Performans Grubu	Ağırlık %	Ortalama Puan	Skor
Süre	35%	79	28
Bütçe	20%	91	18
Kalite	35%	95	33
Proje Yönetimi	10%	97	10
PERFORMANS PUANI			89

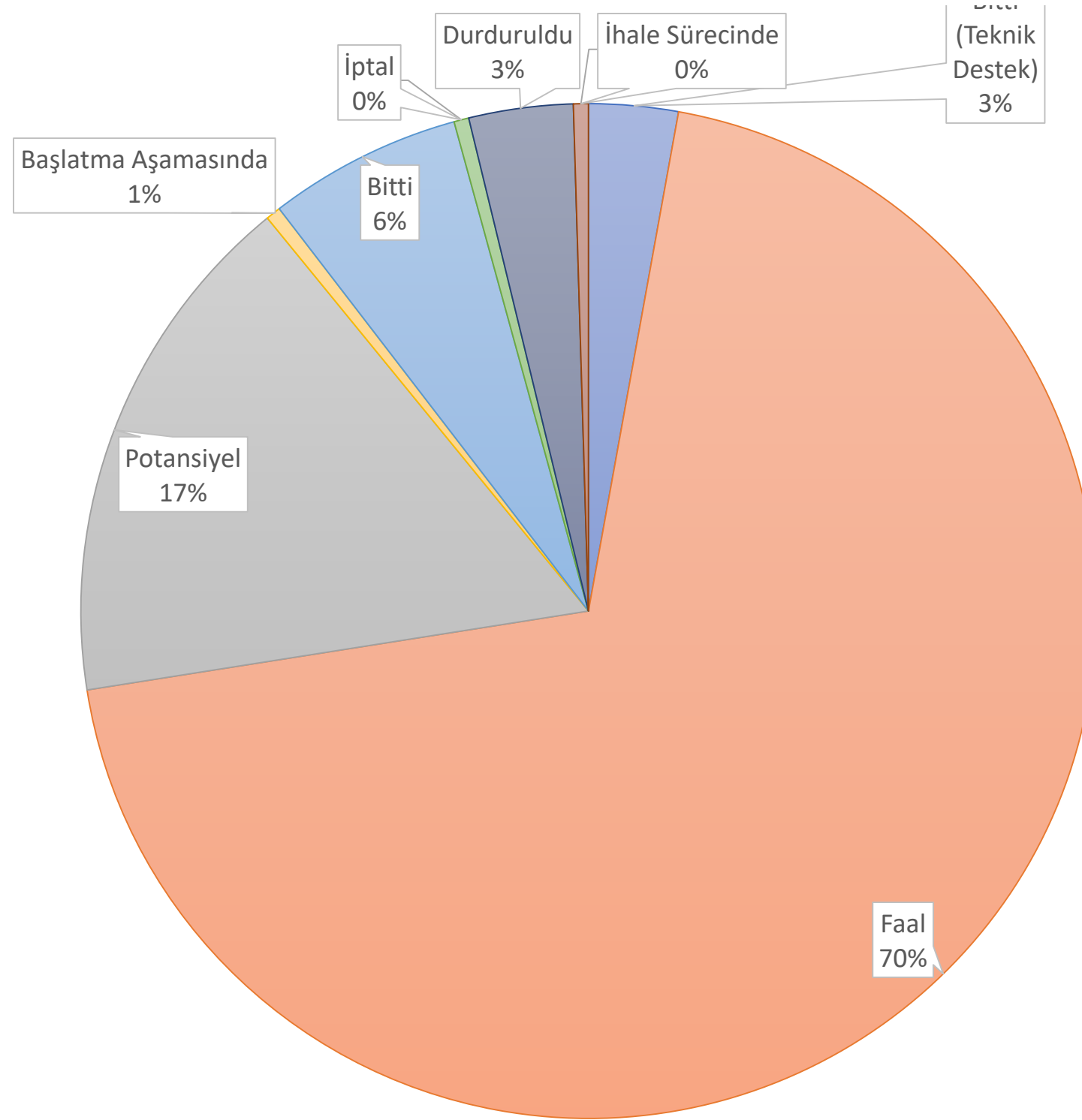
ORTALAMA



YÖNETİCİ PANELİ – BÜTÇE TAKİBİ

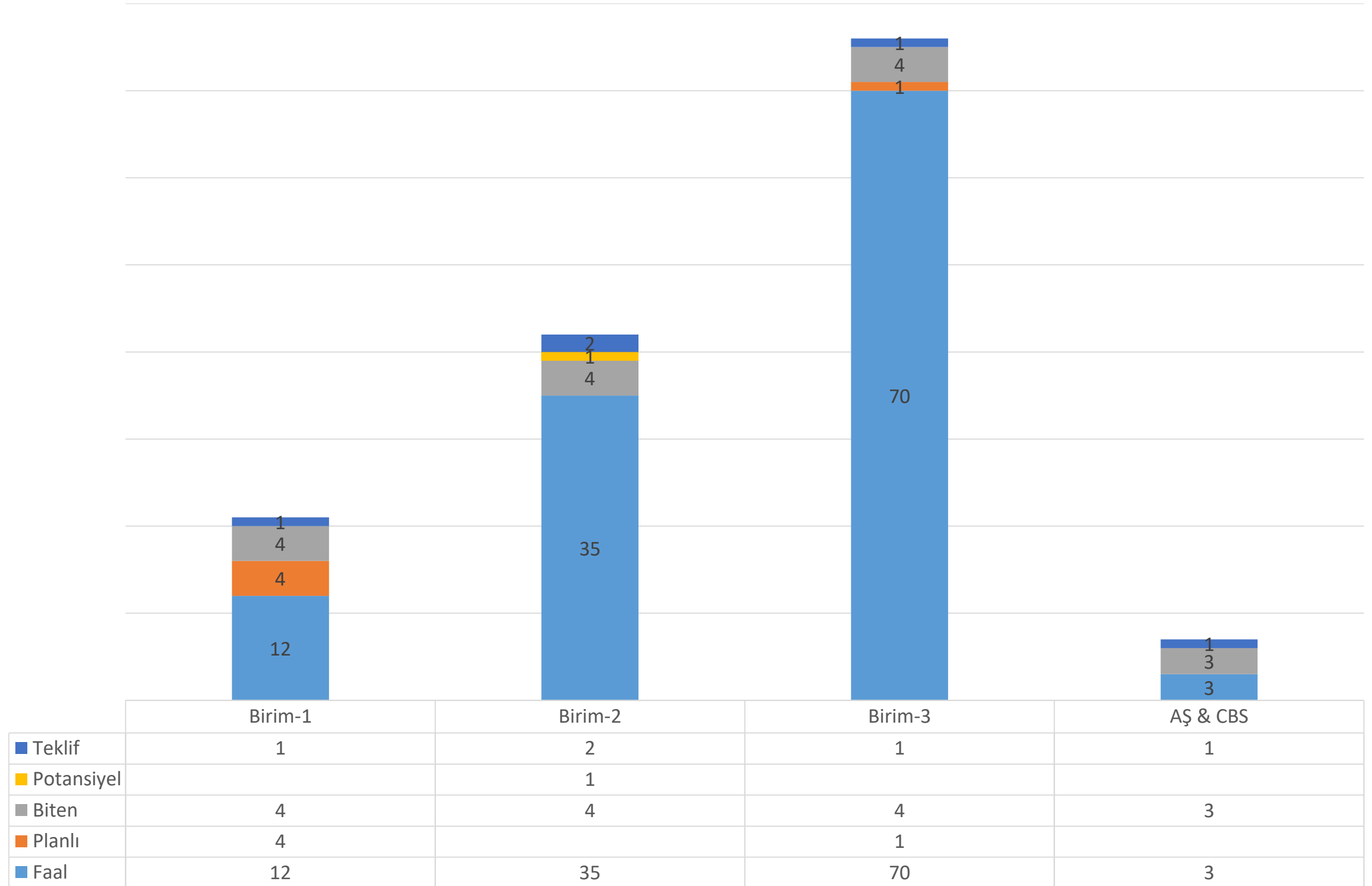
Toplam Gelir (TL)													
	Oca	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Ara	Genel Toplam
Birim-1	120.000	200.000	100.000	130.000		170.000		220.000		30.000		50.000	1.020.000
Proje-1.1	20.000	60.000		60.000		80.000		120.000					340.000
Proje-1.2	30.000	50.000		70.000		90.000		100.000					340.000
Proje-1.3	70.000	90.000	100.000							30.000		50.000	340.000
Birim-2	160.000	260.000	310.000				160.000		380.000			80.000	1.350.000
Proje-2.1	40.000	80.000	80.000				80.000		150.000				430.000
Proje-2.2	40.000	80.000	80.000				80.000		150.000				430.000
Proje-2.3	80.000	100.000	150.000						80.000			80.000	490.000
Birim-3	320.000	140.000	490.000	200.000	440.000	260.000	300.000	390.000	380.000	600.000		240.000	3.760.000
Proje-3.1	50.000	70.000	90.000	100.000	120.000	130.000	150.000	170.000	190.000	200.000			1.270.000
Proje-3.2		70.000	90.000	100.000	120.000	130.000	150.000	170.000	190.000	200.000			1.220.000
Proje-3.3	100.000		120.000					50.000		70.000		90.000	430.000
Proje-3.4	170.000		190.000		200.000					130.000		150.000	840.000
Birim-4	240.000	80.000	560.000	80.000	640.000	160.000	640.000	160.000	640.000	160.000	280.000	280.000	3.920.000
Proje-4.1	40.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000			760.000
Proje-4.2			140.000		180.000		180.000		180.000			200.000	880.000
Proje-4.3						80.000		80.000		80.000	80.000	80.000	400.000
Proje-4.4	200.000		340.000		380.000		380.000		380.000		200.000		1.880.000

YÖNETİCİ PANELİ – PROJE ENVANTERİ-GENEL



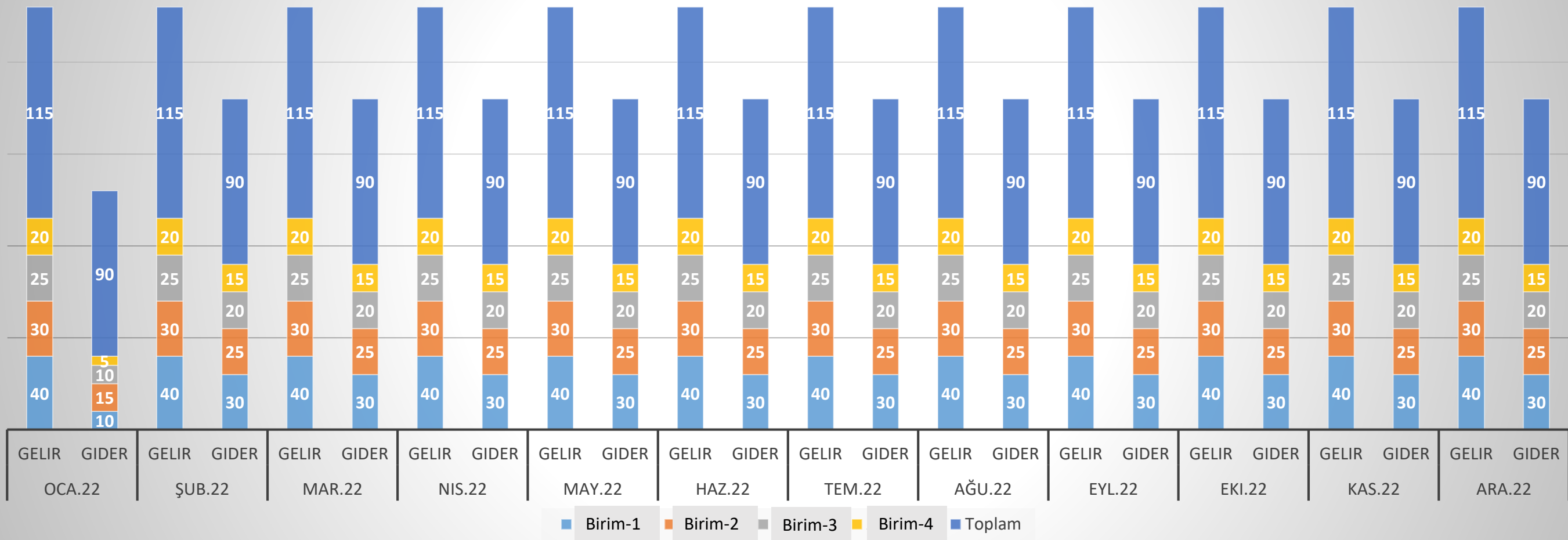
■ Bitti (Teknik Destek) ■ Faal ■ Potansiyel ■ Başlatma Aşamasında ■ Bitti ■ İptal ■ Durduruldu ■ İhale Sürecinde

YÖNETİCİ PANELİ – PROJE PORTFÖYÜ-BİRİM BAZINDA



YÖNETİCİ PANELİ – PROJE ENVANTERİ

Müdürlük Bazında Aylık Gelir-Gider Tablosu



A stylized illustration of a dark grey winding road with white dashed lines. A diamond-shaped sign with a light orange background and a black border is mounted on a silver pole. The sign contains red text in all caps.

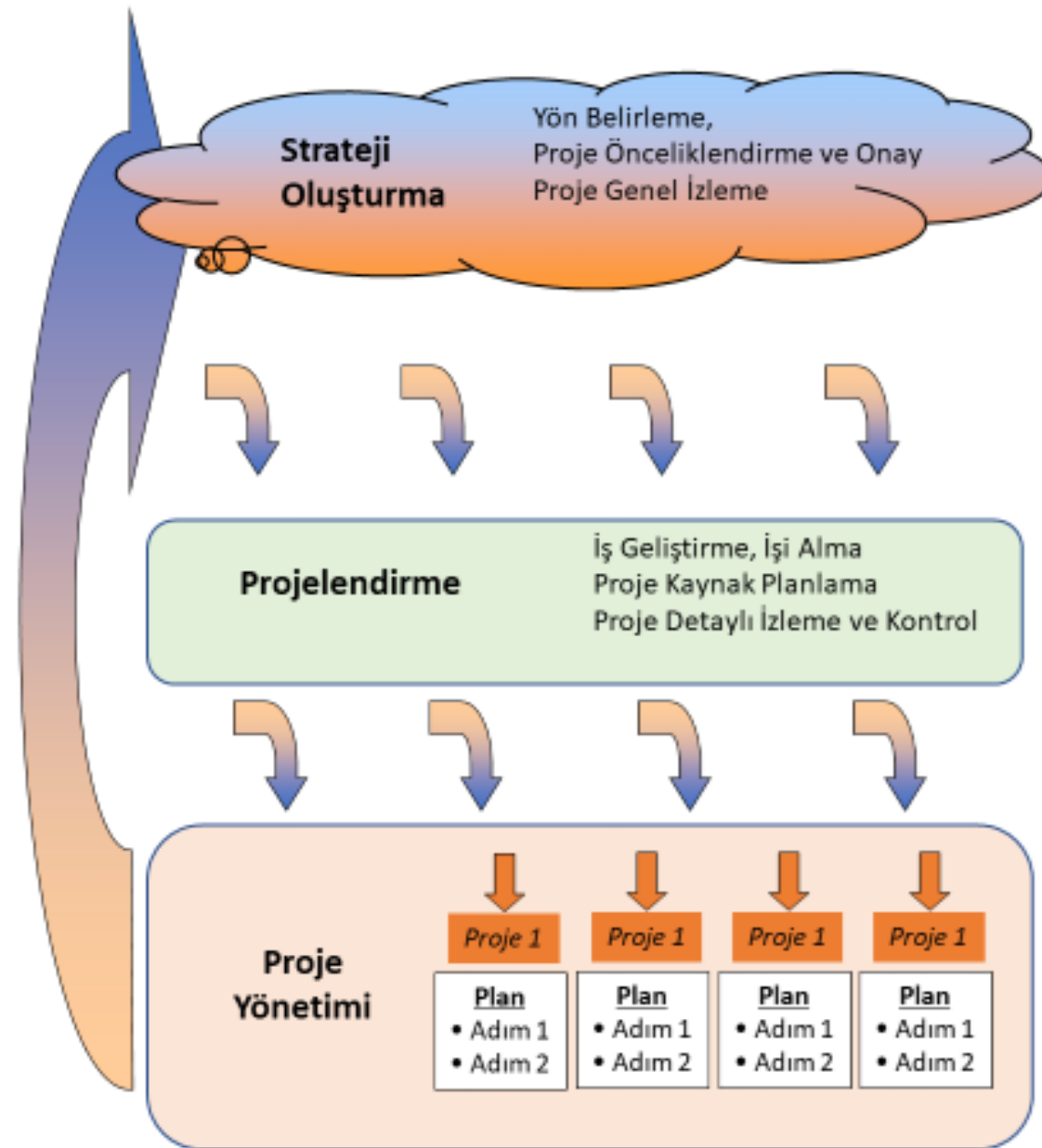
**SONUÇ VE
DEĞERLENDİRMELER
KAZANIMLAR VE
GEREKSİNİMLER**

KAZANIMLAR

KURUMSAL PROJE YÖNETİM KILAVUZU HAZIRLANMIŞ OLACAK

1. Giriş
1.1. Kılavuzun Amacı ve Kapsamı
1.2. Tanımlar
1.3. Proje Yönetim Organizasyonu Yapısı
1.4. Proje Yönetim Metodolojisi
2. Proje Yönetimi Süreç İş Akışları
2.1. Ön Hazırlık Süreci
2.2. Proje Başlatma Süreci (Şekil 10)
2.3. Proje Planlama Süreci
2.4. Proje İzleme ve Kontrol Süreci (Şekil 14)
2.5. Proje Yürütme Süreci (Şekil 15)
2.6. Proje Kapatma Süreci (Şekil 21)
3. Kurumsal Proje Yönetim Sisteminde Roller, Görev ve Sorumluluklar
3.1. Yönetimsel Rollere İlişkin Sorumluluk Matrisinin Belirlenmesi
3.2. Üst Yönetim
3.3. Proje Yönetim Ofisi (PYO)
3.4. Teknik Birim Yöneticileri (Müdür/Sponsor/Şef)
3.5. Proje Yöneticisi
3.6. Proje Ekip Üyesi (Çalışan)
3.7. Müşteri/İşveren
3.8. İhale ve Satınalma Birimi
3.9. Mali İşler Birimi
3.10. İK Birimi
3.11. İç Destek Birimleri
3.12. Alt Yüklenici
4. Proje Risk Yönetim Metodolojisi
4.1. Risklerin Belirlenmesi/ Tanımlanması ve Önlenmesi
4.2. Risk Değerlendirme
5. Performans Yönetim Metodolojisi
5.1. Amaç
5.2. Uygulanacak Metodoloji
5.3. Proje Performansının Değerlendirilmesi
6. Değişiklik Talep Yönetimi Metodolojisi
6.1. Genel Açıklama
7. İletişim Yönetimi Metodolojisi
7.1. Paydaşların Belirlenmesi
7.2. İletişim Gereksinimlerinin Belirlenmesi
7.3. İletişim Yöntemlerinin Belirlenmesi
7.4. Projede Yapılacak Periyodik (Planlı) ve Plansız Toplantıların Belirlenmesi
7.5. Projede Yapılacak Olan Sunumların Tanıtımı
7.6. İletişim Planının Hazırlanması
8. Proje Yönetimi Süreç Adımlarının Bilimp'te Uygulama Talimatları

PROJE VE İŞ YÖNETİMİ FARKLI SEVİYELERDEN İZLENİP KONTROL EDİLEBİLECEK



Genel Müdürlük ve Daire Başkanlığı gibi **Stratejik seviyedeki** üst yönetim;

- ✓ Sektörü izler, kurumuna strateji belirler
- ✓ Proje önerilerini değerlendirir
- ✓ Yürüyen projeleri mali yönden izler
- ✓ Proje Yönetim Ofisinde belirlenen risklerin önlenmesine çalışır

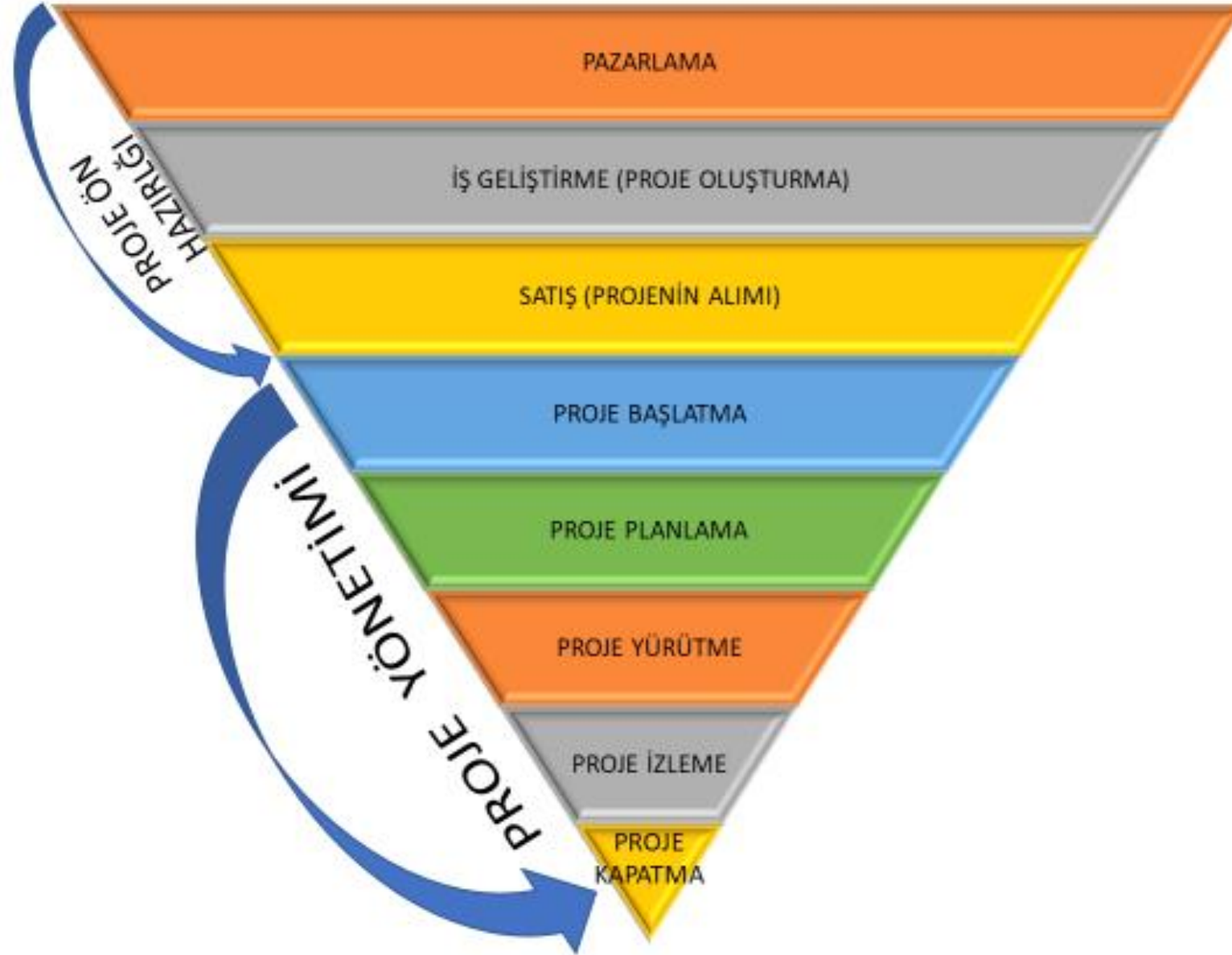
Şube Müdürlüğü ve Şeflik gibi **Taktik seviyedeki** yönetim;

- ✓ Proje almaya gayret eder, iş geliştirir
- ✓ Alınan projelerin yönetimine hamilik yapar
- ✓ Proje personel ve teçhizat kaynak planlamasını yapar
- ✓ Projeyi takvim, bütçe, ekip ve teslimat çıktısı açısından periyodik izler
- ✓ Proje Yönetim Ofisinde belirlenen risklerin önlenmesine çalışır

Proje uygulama görevi alan **Operasyonel seviyedeki** proje ekipleri;

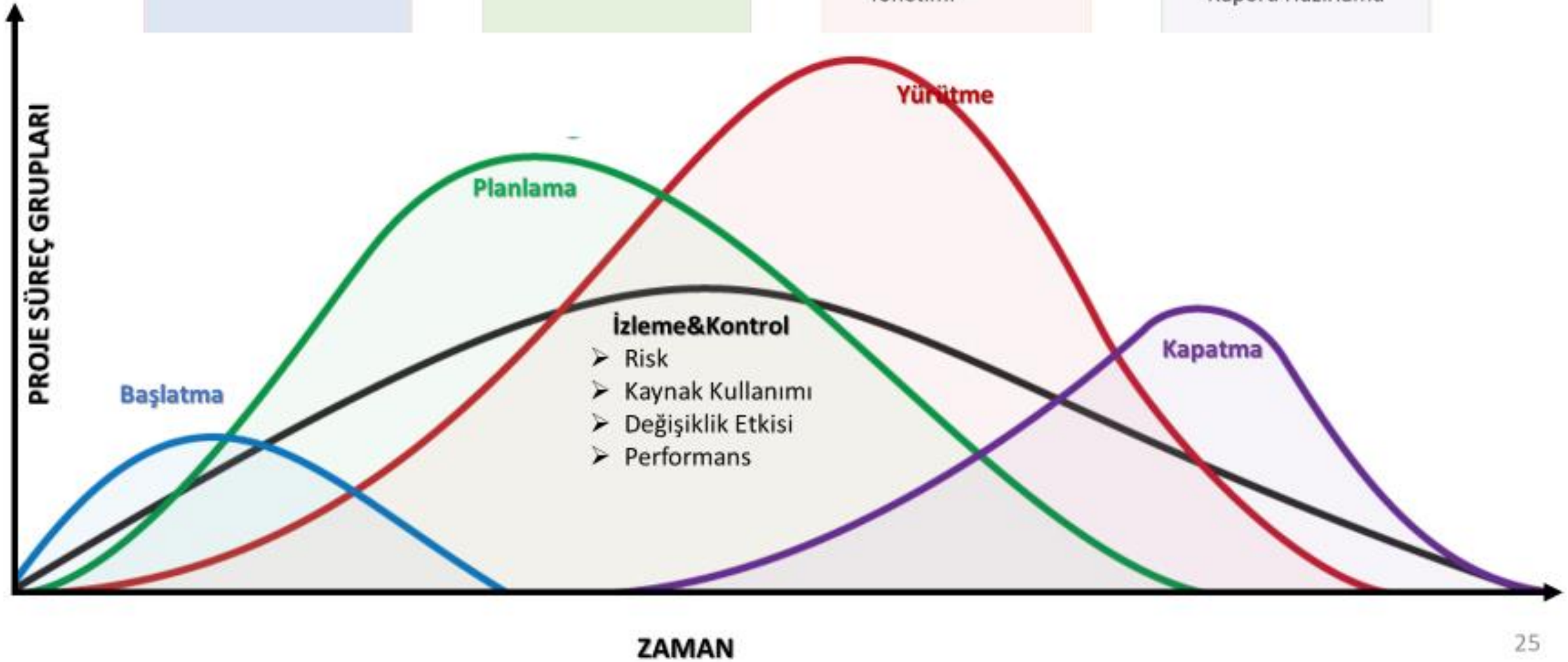
- ✓ Projeyi planlanan zaman, maliyet ve kaliteye uygun şekilde yönetir
- ✓ Proje Yönetim Ofisi ile projeyi takvim, bütçe, ekip ve teslimat çıktısı açısından periyodik izleme, değerlendirme yapar
- ✓ Proje İzleme Raporları hazırlar,
- ✓ Proje Yönetim Ofisi aracılığı ile Yöneticilere Proje İzleme Raporları sunulur

PAZARLAMA VE İŞ GELİŞTİRMENİN PROJE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ TANIMLANACAK



PROJE YÖNETİMİNİN ANA SÜREÇLERİNDEKİ ALT SÜREÇLER TANIMLANACAK

Başlatma	Planlama	Yürütme	Kapatma
➤ Ön Hazırlık ➤ Proje Talep Oluşumu ➤ Portföy Listesi Kaydı ➤ Teklif Hazırlama ➤ İhale Süreç Yönetimi ➤ Proje Ekibi Oluşturma ➤ Sözleşme İmzalama ➤ Başlatma Toplantısı	➤ İş Programı Hazırlama ➤ Tedarik Süreci ➤ Risk Yönetim Süreci ➤ Performans Yönetimi ➤ Değişiklik Yönetimi ➤ İletişim Yönetimi	➤ Plana Uygun Proje Yürütme ➤ Değişiklik Yönetimi ➤ İlerleme Toplantıları ➤ Performans Raporlama ➤ Risk Değerlendirme ➤ Arşiv Düzenlemesi ➤ Hak ediş Süreç Yönetimi	➤ Çıktı Kontrol Süreci ➤ Kabul Süreci ➤ Hak ediş Temini ➤ İş Bitirme Belge Temini ➤ Performans Değerleme Raporu Hazırlama ➤ Proje Kapatma Raporu Hazırlama



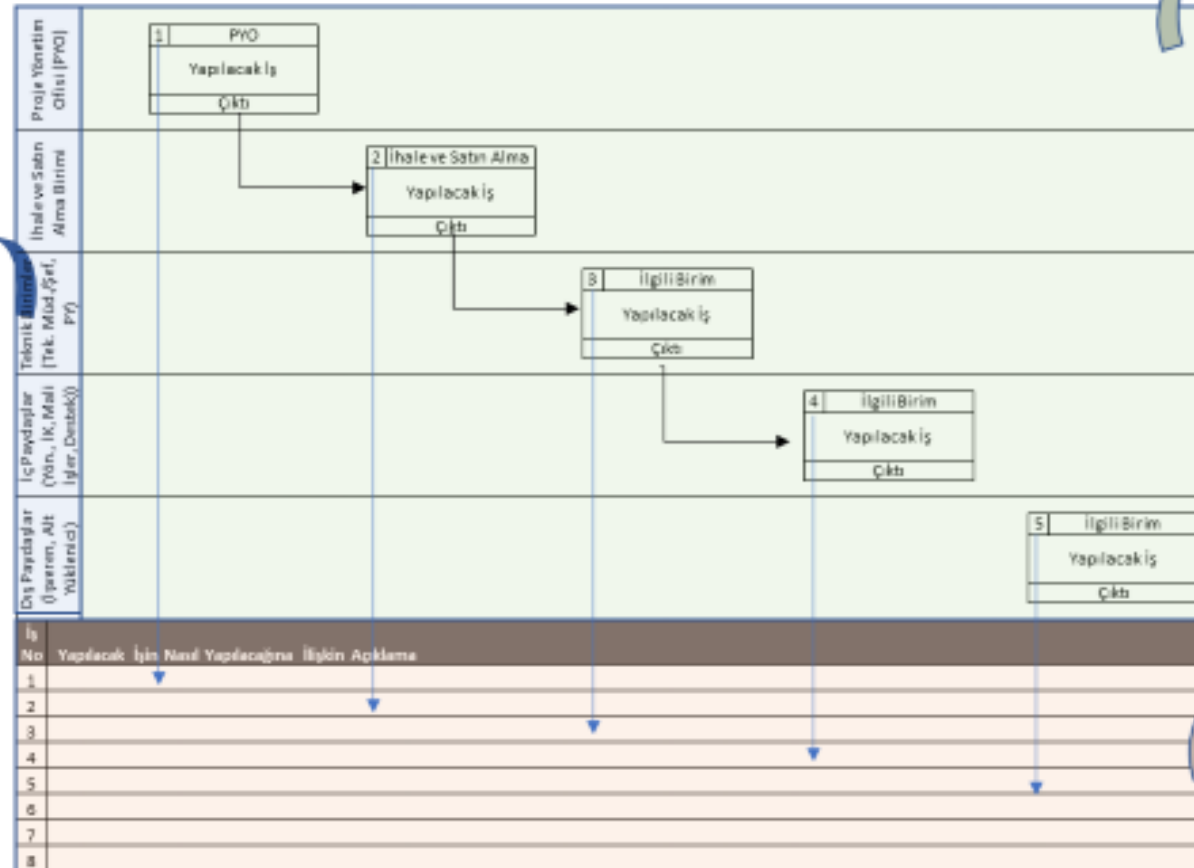
PROJE YÖNETİMİ KAPSAMINDAKİ TÜM İŞ AKIŞLARI HAZIRLANACAK

Tablodaki iş tanımlarından görsel İŞ AKIŞLARI çizilir

Ana Süreç	Alt Süreç	Yapılan İş Adı	İşi Yapan BİRİM	İşin NASIL Yapıldığı	İş Sonunda Üretilen ÇIKTI



BİRİMLER



HANGİ BİRİMDE NE İŞ YAPILDIĞI
İŞ KUTUSU İLE TANIMLANIR

1 İŞİN YAPILDIĞI BİRİM

YAPILAN İŞ

İŞ SONUNDA ÜRETİLEN ÇIKTI

HER BİR İŞİN NASIL YAPILDIĞININ
TANIMI

PROJE YÖNETİMİNDEKİ TÜM PAYDAŞLARIN SORUMLULUKLARI TANIMLANACAK

(R) Responsible (Yetkili) – İş yapar (A) Accountable (Hesap verir) – Ana sorumlu (C) Consulted (Danışılan) – Girdi sağlar (I) Informed (Bilgilendirilen) – Bilgi Akış	PYO Şefi	Proje Koçu	Tek. Müd./Sponsor	Tek. Şef/Uzman	PY	İK	İhale&Satın Alma Müd.	Mali İşler	Genel Müd.	Genel Müd. Yrd.	İş veren	Alt Yüdenici
İş Akış Görevleri	Proje Yönetim Ofisi		Teknik Müdürlükler			İdari Müdürlükler			Yönetim		Dış Paydaşlar	
Proje Planlama Süreci - İş Programı Hazırlama												
01-İş Gereksinim Listesini Oluşturma		C	A	C	R					I		
01-İş Gereksinim Listesini Onaylama			A		R					I	C	
02-İş Paketleri Girme			A		R							
03-İş Paketlerine Takvim Atama			A		R							
04-İş Paketlerini İlişkilendirme			A		R							
05-İş Paketlerine Kaynak Atama			A		R							
06-İş Programını GG		C	A	C	R					I		
07-İş Programını Yayınlama	I	I	A	I	R					I		
Proje Planlama Süreci - Alım Hizmet Yönetimi												
01-Tedarik Talebi Oluşturma		I	A	I	R							
02-Depodaki Malzeme Varlığının Kontrolü				I	I		R					
03-Tedarik Etme		I	I	I	I		R	I		I		
Proje Planlama – Ek Dokümanların Hazırlanma Süreci												
01-Risk Yönetim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
02-Performans Yönetim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
03-Değişiklik Yönetim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
04-İletişim Planının Hazırlanması	I	C	A	C	R							I
Proje Yürütme – Risk Değerlendirme Süreci												
01-Risk Bazlı PIR Güncelleme	I	C	A		R							
02-Risk Bazlı PIR GG	I	R	A		C					I		
03-Risk Önleme Müdahalesi	I	C	A	R	R				R	R		R
Proje Yürütme – Çıktı Kontrol ve Teslimat												
01-Projeyi Plana Uygun Yürütme		I	A	C	R							R
02-Çıktı İç Kontrolü		I	A	R	R							R
03-Çıktı İşveren Kontrolü		I	A	I	I						R	
04-Arşiv Düzenlemesi		I	A	C	R							

YÖNETİCİLER İÇİN RİSK BAZLI PROJE İZLEME RAPORU HAZIRLANACAK

YÖNETİCİ ÖZETİ

Birim	Proje Yöneticisi	Proje Koçu	Proje Adı	Takvim	Ekip	Bütçe	Çıktı	Proje Notu
Birim-1	PY-1.1	PK-1	Proje-1	2-Orta	1-Düşük	2-Orta	1-Düşük	
Birim-1	PY-1.2	PK-1	Proje-2	3-Yüksek	1-Düşük	3-Yüksek	0-Yok	
Birim-2	PY-2.1	PK-2	Proje-3	2-Orta	1-Düşük	2-Orta	3-Yüksek	
Birim-2	PY-2.2	PK-2	Proje-4	2-Orta	1-Düşük	3-Yüksek	1-Düşük	

Risk Grubu	Risk Seviyesi	Risk Açıklaması	Risk Önleme						
TAKVİM	3-Yüksek								
EKİP	1-Düşük								
BÜTÇE	3-Yüksek								
ÇIKTI	0-Yok								

Riskler	Risk Kriteri	Etki (Ağırlık)	Olasılık	Risk Oluşma Vadesi	Risk Değeri	Risk Seviyesi	Risk Önleme Metodu	Risk Önleme Açıklaması
TAKVİM	İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? (*)	3	1	1	3,0	9,0	Aktarma	
	İdarenin Kontrol/Onay sürecinde gecikme olabilir mi?	2	3	2	4,0		Kaçınma	
	Yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	3	1	3,0		Azaltma	
	Alt yüklenici kaynaklı, cezasız iş takviminden sapma olabilir mi?	3	3	1	3,0		Azaltma	
	Takvim siyasi bir sebeple etkilenir mi?	2	1	1	0,7		Aktarma	
	Projede, yeni, ispatlanmamış teknoloji kullanılıyor mu?	2	2	3	4,0		Azaltma	
	Takvimi etkileyebilecek mevzuat değişikliği olabilir mi?	2	2	3	4,0		Azaltma	
	İdare, süre uzatımsız iş kapsamını genişletebilir mi?	3	1	1	1,0		Kaçınma	
Not	(*) İş programında cezaya tabi bir gecikme olabilir mi? sorusunda risk değeri >0 ise otomatik olarak yüksek risk gelir.							
EKİP	Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	1	1,0	3,0		
	Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7			
	Alt Yüklenicinin eleman sayısında yetersizlik olması	3	1	2	2,0			
	Alt Yüklenicinin eleman niteliğinde yetersizlik olması	2	2	2	2,7			
	Alt Yüklenicinin finansal gücünden kaynaklı yetersizlik olması	2	1	1	0,7			
	Alt yüklenici ile yaşanan genel problemlerin olması	3	1	1	1,0			
	Proje ekibinde personel kaybının olması	3	1	3	3,0			
	Kaynak (eleman, malzeme vs.) temininde gecikme yaşanması	2	1	3	2,0			
	Cezaya girme olasılığı var mı? (*)		1	1	9,0			
	Planlanandan fazla gider olabilir mi?	3	0	1	0,0			
	Hak edis gecikmesi olabilir mi?	3	2	2	4,0			

Açıklamalar

Risk Özet

Skor

Proje-1

Proje-2

Proje-3

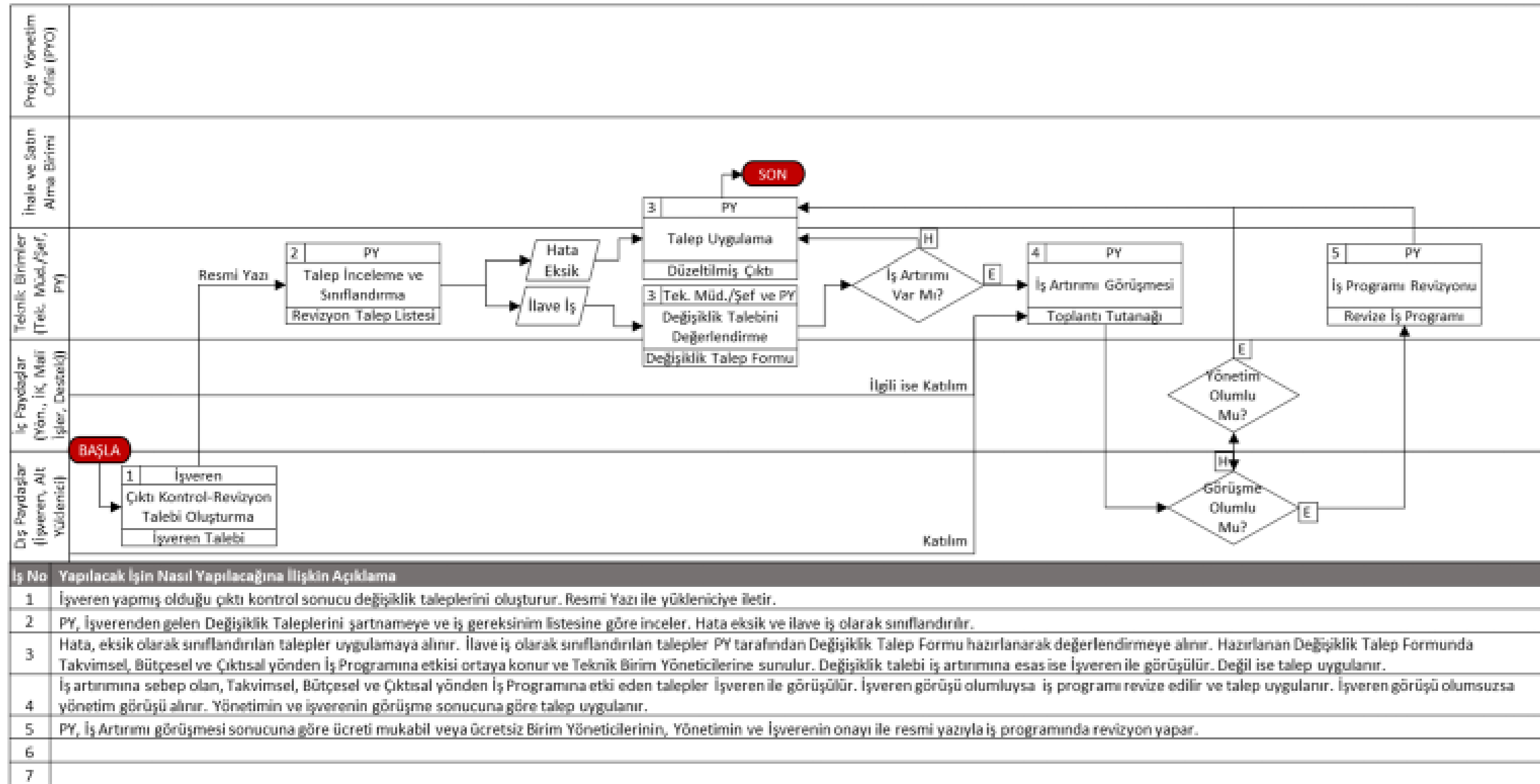
Proje-4

Kaynak

+

4

DEĞİŞİKLİK TALEPLERİ TANIMLI BİR METODOLOJİ İLE YÖNETİLMİŞ OLACAK



KISALTMALAR

PY	Proje Yöneticisi	PİR	Proje İzleme Raporu
PYO	Proje Yönetim Ofisi	GG	Gözden Geçirme
PYSY	Proje Yönetim Sistem Yazılımı	İ&K	İzleme ve Kontrol

TÜM PAYDAŞLARIN ANALİTİK PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ YAPILABİLECEK

Proje İş Paketi	SÜRE								BÜTÇE						KALİTE	
	Başlama (Plan)	Süre (Gün)	Bitiş (Plan)	Bitiş (Güncel)	Süre Sapma (Gün)	Süre Sapma (%)	Süre Perf. Değeri	Süre Perf. Puanı	Gider-TL (Plan)	Gider-TL (Güncel)	Bütçe Sapma (TL)	Bütçe Sapma (%)	Süre Perf. Değeri	Bütçe Perf. Puanı	Revizyon (Eksik)	Revizyon (Hata)
İP-1	1.01.2024	20	21.01.2024	18.01.2024	-3	-2%	Üstün Başarılı	130	25.000	22.500	-2.500	-1%	Üstün Başarılı	130	3	0
İP-2	19.01.2024	30	18.02.2024	22.02.2024	4	3%	Başarılı	115	50.000	55.000	5.000	2%	Başarılı	115	2	0
İP-3	23.02.2024	30	24.03.2024	1.04.2024	8	5%	Beklenen Düzey	100	50.000	65.000	15.000	6%	Beklenen Düzey	100	1	1
İP-4	2.04.2024	30	2.05.2024	15.05.2024	13	8%	Beklenene Yakın	90	50.000	55.000	5.000	2%	Başarılı	115	0	0
İP-5	16.05.2024	45	30.06.2024	20.07.2024	20	13%	Gelişme Gerekli	80	60.000	55.000	-5.000	-2%	Üstün Başarılı	130	2	0
Toplam		155						103	235.000					118	8	1
Tolerans		8						79	11.750					91	92	97

Süre ve Bütçe Başarı Seviyesi	Sapma %	Perf.Puanı
Üstün Başarılı	0	130
Başarılı	2	115
Beklenen Düzey	5	100
Beklenene Yakın	8	90
Gelişme Gerekli	11	80
Yetersiz	15	75

Proje Yönetimine Uygunluk	Puan (Plan)	Puan (Güncel)
Proje Planına uyumlu çalışma	15	15
Kaynakları etkin ve verimli kullanma	15	14
Ekip içinde uyumlu çalışma	15	15
Paydaşlarla uyumlu iletişim sağlama	15	14
Bilgi paylaşım becerisi	20	19
Sorunlara çözüm bulma becerisi	20	20
Toplam	100	97

100'e indirgenerek

Performans Grubu	Ağırlık %	Ortalama Puan	Skor
Süre	35%	79	28
Bütçe	20%	91	18
Kalite	35%	95	33
Proje Yönetimi	10%	97	10
PERFORMANS PUANI			89

ORTALAMA

KURUMSAL PROJE YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI İÇİN GEREKSİNİMLER

GEREKSİNİM-1

HER 2-4 PROJEDEN BİR SORUMLU OLMAK ÜZERE PROJE KOÇLARI TAHSİS ETMEK. YENİ OLMASI GEREKMEZ, PROJELERDE PY VEYA EKİP ÜYESİ OLARAK GÖREV YAPMIŞ, KURUMDA DENEYİMLİ, SÖZÜ DİNLENEN, SAYGI DUYULAN KİŞİLER OLABİLİR

GEREKSİNİM-2

PROJE YÖNETİM OFİSİ İHDAS ETMEK. DOĞRUDAN ÜST YÖNETİME BAĞLI, BİR KAÇ PROJE KOÇUNDAN OLUŞAN BİR ORGANİZASYON. PYO YA AİT MÜSTAKİL BİR TOPLANTI ODASI TAHSİS EDİLMESİ ÖNERİLİR.

GEREKSİNİM-3

KURUMSAL PROJE YÖNETİM SİSTEMİNİ TESİS ETMEK (PROJE YÖNETİM KILAVUZUNUN HAZIRLANMASI VE UYGULAMALI EĞİTİM DAHİL (15 GÜN))

GEREKSİNİM-4

KURUMSAL PROJE YÖNETİM SİSTEMİNİ KURUMDA UYGULAMAYA ALMAK, YAYGINLAŞTIRMAK (15 GÜN))