

Önemli Not

Bu doküman, 1058-1998 IEEE ve ISO/IEC 12207 standartlarından uyarlanmıştır.

*Bu şablon **PROJE YÖNETİM PLANI**'na başlamak için yön göstericidir. Kurumsal yapı, beklenti ve gereksinimlere göre yeniden düzenlenebilir, bazı bölümler çıkartılabilir veya yeni bölümler ilave edilebilir.*

Dokümanda mutlaka olması gereken kısımlar kalın; açıklama kısımları normal yazı karakterinde yazılmıştır. Kalın italik yazılar ise kullanıcın projesiyle ilgili bilgileri gireceği alanlar olarak gösterilmiştir. Sadece italik yazılar şablon kullanılırken çıkarılmak üzere konulmuş açıklamalardır.

<Proje Adı>
Proje Yönetim Planı

Hazırlayan:

Tarih:

Son Güncelleme Tarihi:

Sürüm:

Proje Berat No:

< tarih >

< gizlilik derecesi >

< gerekiyorsa değerlendiricilere açıklamalar >

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	3
PLANIN AMACI	3
PROJE GEÇMİŞ ÇALIŞMALARI	3
PROJE YAKLAŞIMI	3
AMAÇ VE HEDEFLER	4
KURUMSAL AMAÇ VE HEDEFLER	4
PROJE AMAÇ VE HEDEFLERİ	4
KAPSAM	5
PAYDAŞLAR VE BEKLENTİLER	5
MALİYET, YARAR VE RİSKLER.....	5
PROJE ÇIKTILARI/TESLİMAT KALEMLERİ LİSTESİ.....	6
ÖNEMLİ ÇEKİ TAŞLARI	6
ETKİLENECEK İŞ ALANLARI	6
İLİŞKİLİ PROJELER.....	6
KRİTİK BAĞLANTILAR.....	6
VARSAYIMLAR – SINIRLAMALAR	7
PROJE VARSAYIMLARI.....	7
PROJE SINIRLAMALARI.....	7
TEKNİK SÜREÇ PLANLARI	8
SÜREÇ MODELİ.....	8
YÖNTEM, ARAÇ VE TEKNİKLER	8
ALTYAPI PLANI.....	8
KABUL PLANI	8
GELİŞTİRME PLANI.....	9
DEĞİŞİKLİK VE KONFIGÜRASYON YÖNETİM PLANI	9
ÜRÜN/HİZMET DOKÜMANTASYON PLANI	9
EĞİTİM.....	9
PROJE YÖNETİM YAKLAŞIMI	10
PROJE FAZLARI.....	10
İŞ DAĞILIM AĞACI (İDA), İŞ TANIMLARI VE İŞ PROGRAMI	10
TAHMİN VE BÜTÇE TEMELLERİ	10
PROJE KAYNAK KULLANIMI	10
PROJE ORGANİZASYON ŞEMASI	11
PROJE GÖREV VE SORUMLULUKLARI.....	11
SORUMLULUK MATRİSİ.....	12
İLETİŞİM VE KONTROL	12
EKLER	13
EK A – PROJE BERATLI.....	13
EK B - PROJE ÇALIŞMA PLANI	13
EK C - PROJE AĞ-PERT ÇİZELGESİ	13
EK D - PROJE TAKIMI İLETİŞİM REHBERİ	13
EK E - RİSK DEĞERLENDİRME	13
EK F - PROJE BÜTÇE / MALİYET YARAR ÇÖZÜMLEME RAPORLARI.....	13
EK G - PROJE DETAYLI İŞ TANIMLARI	13
ONAYLAR	14
İMZA SİRKÜLERİ	14

GİRİŞ

Planın Amacı

Planın kapsam ve içeriği ile kimlere hitap ettiği özetlenir. Projeye ilgili genel bilgiler verilir.

Proje Geçmiş Çalışmaları

Projenin bulunduğu aşama (faz), bu noktaya nasıl gelindiği, varsa yapılan anlaşmalar, ön görüşmeler tanımlanır.

Proje Yaklaşımı

Proje yönetim yaklaşımını özetleyen genel bilgiler verilir. Projenin nasıl ele alınacağı (fazlar), yönetim yaklaşımları, kurum/şirket stratejileriyle ilişki tanımlanır.

AMAÇ VE HEDEFLER

Kurumsal Amaç ve Hedefler

Stratejik hedef planında belirlenen Amaç ve Hedeflerin projeye olan ilişkisi tanımlanır . Proje Beratında açıklanan projeye giriş nedeni, beklentiler vurgulanır.

Proje Amaç ve Hedefleri

Yukarıda belirtilen kurumsal amaç ve hedeflerin yanı sıra özellikle projenin sonunda ulaşılmak istenen amaç ve hedefler (projenin getireceği katma değer, yan ürün ve hizmetler, kazanılacak teknolojiler, ürün veya hizmetler) belirlenir.

KAPSAM

Paydaşlar ve Beklentiler

Projedeki ana/anahtar paydaşlar tanımların, projeye etkileri ve projeden beklentileri belirlenir. Beklenti ve ihtiyaçlar gereksinimlerin belirlenmesinde kullanılacaktır. Gerekliğinde aşağıdaki tablo kullanılabilir.

Paydaşlar	Projeye Katkıları/Beklentiler

Tablo x. Paydaşlar ve Katkıları

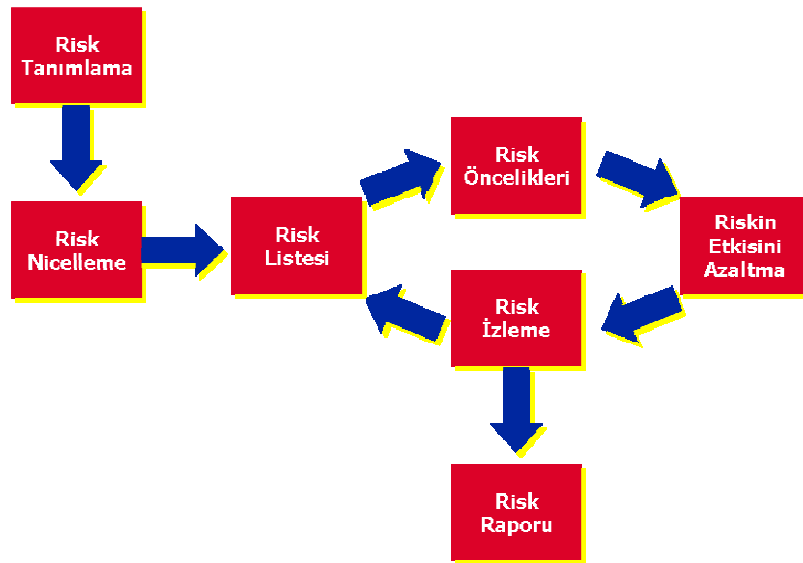
Maliyet, Yarar ve Riskler

Projenin güçlü yönleri, zayıf tarafları ile fırsat ve tehditler çözümlenir (SWOT Çözümlemesi) Bu çözümleme risk yönetimine bir girdi oluşturur.

Projeye ilgili risklerin belirlenmesinde, çözümlenmesinde, riske karşı tepki oluşturulmasında (etkisini azaltma, kabullenme, transfer, göz ardı etme) ve yönetilmesinde kullanılacak süreçler tanımlanır. Belirlenmiş risklerin izlenmesi, tepki ve ihtiyat planlarının oluşturulması için kullanılacak mekanizmalar belirlenir. Sözleşme riskleri, kurumsal riskler, teknolojik riskler, ürün ya da hizmetin karmaşıklığına bağlı riskler, personel tedarik ve tutma riskleri, müşteri kabulünün alınmasına ilişkin riskler ve diğer proje özelliğine bağlı riskleri tanımlarken nicel ve nitel risk faktörleri de dikkate alınmalıdır.

Bu projeye özgün riskler, tepki eylemleri ve ihtiyat planları bu planın dışında ayrı dokümanlar olarak oluşturulmalı ve risklerdeki değişikliklere göre güncelleştirilen, yaşayan dokümanlar olmalıdır. Kullanılabilecek risk yönetim formları bu dokümanın sonunda referans olarak verilmiştir.

Bu bölümde, risk yönetim sürecinin hangi aşamalardan geçilerek yapılacağı verilebilir. Tipik risk yönetim süreci akışı aşağıda verilmiştir.



Şekil x. Risk Yönetim Süreci Akışı (Tipik)

Proje Çıktıları/Teslimat Kalemleri Listesi

Bu projeye ortaya çıkartılacak ana ürün ya da hizmet kalemleri listelenir veya hangi dokümanlardan temin edileceği referans verilerek belirtilir. Teslimat zamanları, yerleri ve miktarları uygun yapı içinde verilir. Bu bilgileri bir tablo halinde sunmak yararlı olabilir.

Proje Çıktıları ve Teslimat Kalemleri	Hazır Olma Tarihi

Tablo x. Proje Ana Teslimat Kalemleri

Önemli Çeki Taşları

Proje içinde test, teslimat gibi başarı kriteri olarak alınabilecek önemli çeki taşları ve tamamlanması gereken tarihler belirlenir. Bunlar proje metrikleri olup öngörülen tarih ve kapsamda tamamlanması başarı olarak değerlendirilir..

Çeki Taşları	Tarih

Tablo x. Proje Ana Teslimat Kalemleri

Etkilenecek İş Alanları

Bu proje sırasında veya tamamlandığında proje çıktı/sonuçlarından etkilenebilecek başka proje veya iş alanları belirlenir, etkileri tanımlanır. Olumsuz etkileri azaltacak/kaldıracak risk yönetim yaklaşımları tanımlanır, Risk Yönetim Planına referans verilebilir. Özellikle projenin yürütülmesi aşamasında yerine getirilecek etkinliklerin kurumun başka iş ya da projelerini ne şekilde etkileyebileceği veya bu çalışmaların nasıl koordine edileceği açıklanır.

İlişkili Projeler

Bu proje ile birlikte ortaya çıkabilecek yeni veya iş alanları belirlenir, etkileri tanımlanır. Örneğin bir yazılım geliştirme projesinde yazılımın çalışacağı donanım da ayrı bir proje olarak geliştirilecekse veya başka bir projeye ilişkisi olabilecekse burada tanımlanır, etki ve beklentiler belirlenir.

Kritik Bağlantılar

Projenin tüm aşamaları dikkate alınarak, bu aşamaların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için ne gibi örgütsel ya da teknik bağlantıların oluşturulacağı tanımlanır. Örneğin, projenin yürütülmesi aşamasında malzeme temini kritik bir süreçse, bu sürecin nasıl kontrol alınacağı kritik bağlantılarıyla birlikte tanımlanır.

VARSAYIMLAR – SINIRLAMALAR

Proje Varsayımları

Proje Sınırlamaları

Projede temel alınan varsayımlar ve sınırlamalar açıklanır. Sınırlamalar program, bütçe, kaynaklar, yeniden kullanılacak ürünler, uygulanacak teknoloji, temin edilecek ürün ya da hizmetler ve diğer ürünlere etkileri içerebilir. Bu bilgileri bir tablo halinde sunmak yararlı olabilir.

Sınırlamalar ve Varsayımlar	Geçerli Değillerse Plana Etkileri

Tablo x. Sınırlama ve Varsayımlar

TEKNİK SÜREÇ PLANLARI

Bu Bölüm uygulama alanına göre değişiklik gösterir. Projenin teknik süreçleri burada açıklanır.

İş süreçleri ve bunların sonuçları olan çıktıların (ürün veya hizmet) kalitesini kontrol üzere kullanılacak mekanizmalar tanımlanır. Bu mekanizmalar, süreçlerin kalite teminatını (güvencesi), çıktıların doğrulanmasını ve geçerli kılınmasını, ortak değerlendirme toplantılarını, onaylar ve süreç değerlendirmelerini içerebilir. [Bu konular diğer planlarda ya da bu dokümanın ekleri içinde açıklanabilir.]

Proje kapsamı ürün/hizmeti ortaya çıkartırken kullanılacak süreç ve yaklaşımlar tanımlanır. Projede teknik odak aşağıdakilerden bir veya birkaçı olabilir:

- *Edinme – bir sistem, ürün ya da hizmet kazanımı*
- *Temin – bir sistem, ürün ya da hizmet sağlama*
- *Geliştirme – bir sistem ya da ürün ortaya çıkartma*
- *İşletme – bir sistem ya da hizmetin kullanıma sunulması*
- *Bakım – bir sistemin düzeltilmesi, mükemmelleştirilmesi ya da uyarlanması*

Alt başlıklarda tanımlanacak teknik süreç planları tamamen projenin uygulandığı sektöre (iletişim, yazılım, savunma gibi) bağlıdır. Alt başlıkların içeriği sektör ve proje özelliklerine göre düzenlenmelidir. Teknik süreçlerin oluşturulması “Sistem Mühendisliği” çalışmalarının bir sonucudur.

Süreç Modeli

Bu projede kullanılacak ömür döngü modeli tanımlanır ya da izlenecek kurumsal bir standarda referans verilir. Süreç modeli, görevleri, etkinlikleri, süreç girdi/çıktı kriterlerini, çeki taşlarını, baz değerleri, ana teslimat kalemlerini ve proje gözden geçirme toplantılarını içermelidir. Model aynı zamanda proje başlama ve kapanış fazlarını da içermelidir. Eğer proje kurumsal standart ömür döngü modelinin bir uyarlamasıysa bu uyarlama açıklanmalıdır.

Yöntem, Araç ve Teknikler

Proje kapsamındaki ürün/hizmeti ortaya çıkarmak için kullanılacak yöntem, araç ve teknikleri oluşturan hesaplama sistem(ler)i, geliştirme yöntem(ler)i, standartlar (IEEE 12207, MIL-Q-9858), politikalar, yönetmelikler, teknik takımın yapısı, programlama dilleri, rakam ve işaret sistemleri sektörel özelliklere göre tanımlanır. Ürün veya hizmetin Tasarımını, prototip/model yapımını, testlerini, entegrasyonunu, dokümantasyonunu, müşteriye teslimatını, işletmesini ve bakımını tanımlamada kullanılacak ana unsurlar belirlenir.

Altyapı Planı

Proje çalışma ortamının (donanım, yazılım, teçhizat, bina) oluşturulması ve sürdürülmesine ilişkin planlama tanımlanır. Proje için uyulması gerekli politikalar, yönetmelikler ve standartlar belirtilir.

Kabul Planı

Proje çıktılarının müşteri ya da projeyi isteyen makam tarafından kabul esaslarını belirleyen planın tanımlanması (veya bunu sağlayan dokümanlara ilgi verilmesi). Planda kabul için gerekli nesnel kriterler yer almalıdır. Planın gözden geçirilmesinde kabul testlerinin oluşturulmasında, gerçekleştirilmesinde ve sonuçların değerlendirilmesindeki görev ve sorumluluklar belirlenir. Son ürün onayına ilişkin kabul süreçleri tanımlanır (gerektiğinde sözleşmeye referans verilir).

Proje çıktıları ve etkinliklerin doğrulanması ve geçerli kılınmasında kullanılacak süreçler, teknikler ve araçlar tanımlanır veya ilgili dokümanlara referans verilir. Hangi çıktılara ne tip teknik değerlendirmelerin yapılacağı (sınama, gözden geçirme, tartışma gibi) ve bu değerlendirmelere kimlerin katılacağı görev ve sorumluluklarıyla birlikte belirlenir.

Proje boyunca yapılacak testler (birim, modül, sistem testleri, entegrasyon testleri, kabul testleri gibi) ve bu testlere kimlerin katılacağı görev ve sorumluluklarıyla birlikte belirlenir. Her tanımlanmış test grubu için testleri kimin planlayacağı, planları gözden geçireceği, testleri oluşturacağı, ürün testlerini yapacağı ve test sonuçlarını değerlendireceği açıklanmalıdır.

Geliştirme Planı

Proje sonuçlarının müşteri ya da proje sahibinin belirlediği yere kurulma ve işletmeye alma planı tanımları (veya ilgili dokümanlara referans verilir). Plan, donanımın kurulması, telekomünikasyon veya veri tabanı alt yapısı hazırlama gibi sektöre özgü unsurları da içermelidir. Plan aynı zamanda teslimat sonrası işletme ve bakım çalışmalarının nasıl yapılacağını tanımlamalı veya ilgili dokümanlara referans vermelidir. Gerektiğinde sistemin kurulması ve işletilmesine yönelik müşteriye yönlendirici dokümanların tanımı da bu plan içinde yer alır.

Değişiklik ve Konfigürasyon Yönetim Planı

Değişiklik ve Konfigürasyon Yönetimi için kullanılacak süreçler, yöntemler ve araçlar tanımlanır veya ilgili dokümanlara referans verilir. Bu plan içinde sektörel özelliklere göre yer alabilecek bazı alanlar: konfigürasyon tanımlama, değişiklik kontrolü, konfigürasyon ve konfigürasyon birimlerinin onayları, durum raporları, sürüm yönetimi. Değişiklik kontrol süreçleri, ürün özelliklerindeki önerilen değişikliklerin raporlanması, gözden geçirmesi, onaylanması ve izlenmesi çalışmaları ile ürün hataları ve proje sürecindeki değişiklikleri de içermelidir.

Ürün/Hizmet Dokümantasyon Planı

Müşteriye teslim edilecek veya teslim edilmeyecek proje çıktılarının türetilmesinde kullanılacak süreçler, teknikler ve araçlar tanımlanır veya ilgili dokümanlara referans verilir. Bu dokümanların hangilerinin müşteriye verileceği hangilerinin şirket içinde kalacağı belirtilmelidir. Bunlar teknik dokümanlar olup ürün veya hizmetin geliştirilmesine baz oluşturmak üzere hazırlanırlar. Proje içinde üretilen dokümanların bazıları tipik olarak aşağıda verilmiştir, kurumsal/sektörel ihtiyaç ve beklentilere göre ilave veya çıkartmalar yapılabilir.

- Kullanıcı Gereksinim Özellikleri – kullanıcının bakış açısı altında çözüm getirilen problemin tanım, karşılanacak kullanıcı istekleri
- Yazılım/Donanım Gereksinim Özellikleri –işlevsellik, nitelik, ara yüz, tasarım sınırlamaları ve ürününün tasarımında gerekli diğer bilgilere de değinilen ürün gereksinimlerinin detaylı teknik tanımlamaları (teknik özellikler)
- Tasarım Dokümanları – mimari, süreç tasarımı, veritabanı tasarımı ve iç ara yüzü içerecek şekilde ürün tasarımının ana bileşenlerinin tanımı
- Test Dokümanları –uygun test düzeylerinde (birim, modül, sistem) test planları, test yöntemleri, ve test aşamaları

Bu bilgilerin aşağıdaki gibi bir tabloda gösterilmesi yararlı olabilir.

Proje Çıktısı	İlgili Şablon veya Standart	Hazırlayan	Gözden Geçiren	Dağıtım

Tablo x. Ürün Hizmet Dokümantasyon Planı

Eğitim

Projenin başarılı yürütülmesi ve istenen hedeflere ulaşılması için ne gibi teknik/yönetimsel beceri geliştirme eğitimlerinin alınacağı, bunların hangilerinin hizmet içi eğitim hangilerinin dışardan temin edileceği tanımlanır.

PROJE YÖNETİM YAKLAŞIMI

Proje Fazları

Proje için öngörülen proje yönetim süreçleri tanımlanır. Bu bölüm proje ömür döngüsü boyunca gelişme gösterecek yapıda hazırlanmalı, proje fazları aşamalarla detaylandırılmalıdır. Eğer şirket içinde bu amaçla dokümente edilmiş süreç tanımları varsa bunlara referans verilerek proje takımının bu süreçlere uymaları istenebilir. Böyle bir dokümantasyon yoksa süreçler aşama olarak gösterilmelidir. Her aşamadan bir sonrakine geçiş için gerekli onayların alınması ihmal edilmemelidir.

İş Dağılım Ağacı (İDA), İş Tanımları ve İş Programı

Projede yapılacak işler, program ve bütçe detayları tanımlanır. Proje İş Dağılım Ağacı (İDA) bu bölümde şema olarak yer alır. Bazı uygulamalarda İDA şema değil liste olarak kullanılır.

Genel eğilim bu bölümdeki çalışmaların güncel tutulan dokümanlarla proje planına ek olarak verilmesidir. Bununla birlikte İş Dağılım Ağacının detaylandırılmasına göre ikinci ya da üçüncü düzeydeki iş paketlerinin tanımları bu bölümde verilebilir.

İDA'nın en alt düzeyinde yer alan iş paketlerinde yapılacak etkinlikler bu bölümde tanımlanır ya da uygun dokümanlara (İDA Sözlüğü, veya İş tanımları Dokümanı gibi) referans verilir. İş paketinin altındaki etkinliklerin ayrıştırılmasında tahmin, izleme ve risk yönetimine yardımcı olacak "yönetilebilirlik" ilkesi dikkate alınmalıdır. Etkinliklerin birbirleriyle olan öncül/ardıl ilişkileri, kaynak gereksinimleri, bütçeleri, kabul kriterleri ve eğer uygulanıyorsa "kazanılmış değer" çözümlenmesine baz olacak ölçüm kriterleri (çaba düzeyi, 25/75, dönemsel çıktılar gibi) yer almalıdır.

Özet proje programı bu bölümde yer alır. Detaylı programa referans verilir. Genellikle iş programları için yardımcı yazılımlar kullanılır (Microsoft Project, Primavera gibi). Bu bölümde yer alan özet proje programının proje fazlarıyla ilişkisi olması ve projenin tümünü yansıtmayı tavsiye edilir.

Tahmin ve Bütçe Temelleri

Yöntem, araç ve teknikleri de içerecek şekilde proje çaba, maliyet ve çalışma programına ilişkin tahminlerin nasıl yapılacağı tanımlanır.

Eleman temininin nasıl yapılacağı, her aşama (faz) için beklenen kaynak düzeyi, gerekli uzmanlık alanları/beceriler ve muhtemel temin kaynaklarıyla birlikte (şirket içinden ya da dışardan) tanımlanır.

İnsan kaynakları dışında (donanım, alt yapı, yazılım, hizmet, alt yüklenici gibi) gerekli kaynak ihtiyaçları ve bu kaynakların temin planları da bu bölümde yer alır.

Her bir iş paketi ve altındaki etkinlikler için ayrılmış bütçe tanımlanır veya ilgili dokümanlar referans gösterilir. Kurum muhasebe yönelimlerine uygun sınıflandırma (personel giderleri, yolculuk giderleri, ekipman giderleri gibi) yapılmalıdır. Bu sınıflandırma detaylı bütçe dağıtımını sonunda özet olarak verilebilir.

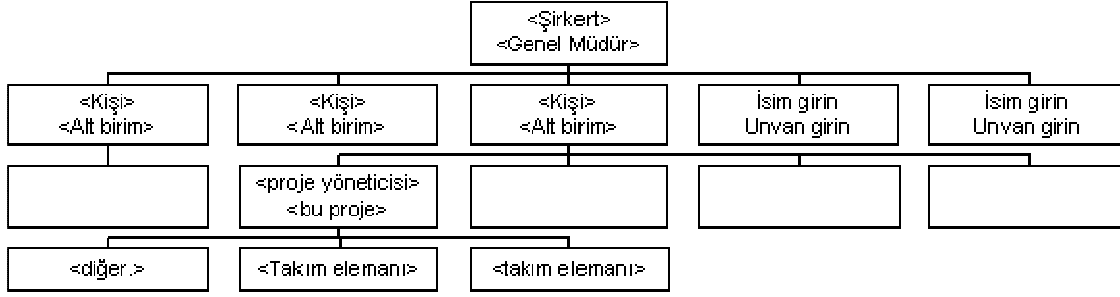
Proje Kaynak Kullanımı

Her bir iş paketi ve altındaki etkinlikler için gerekli kaynakların listesi verilir veya ilgili dokümanlara referans gösterilir. Kaynak dağılımında tutarlı birimlerin kullanılması (saat, adam/ay, adet gibi) önerilir.

Proje Organizasyon Şeması

Projenin şirket içindeki yönetsel yapısı diğer birimlerle ilişkileri de gösterecek biçimde tanımlanır. Bu yapı içinde muhasebe, finans, sözleşmeler gibi genel hizmet birimleri de yer almalıdır.

Oluşturulacak organizasyon şeması yetki düzeylerini göstermesi bakımından da yararlıdır.



Şekil x. Organizasyon Şeması

Proje Görev ve Sorumlulukları

Projedeki ana roller için saptanan sorumluluklar yazılı olarak tanımlanır, bu işlev ve etkinliklerden kimin sorumlu olduğu açık olarak belirlenir. Görev ve sorumlulukları tanımlayan aşağıdaki gibi bir tablo verilmesi yararlı olacaktır.

Görev	Sorumluluklar	Kişi
Proje Yöneticisi	<Tanım>	<isim>
Teknik Lider	<Tanım>	<isim>
<diğer.>	<diğer.>	

Tablo x. Proje Görev ve Sorumlulukları

Sorumluluk Matrisi

Sorumluluk Matrisi, proje kapsamında yapılacak işlerle organizasyonu harmanlayan bir yapıdır. Kim ne yapar? Kim neye karar verir? Sorumlu ve destekçiler kimler? Kim kimden ne bekliyor? gibi soruların cevaplarını vermeye çalışan bir çizelge oluşturulur. Aşağıda tipik bir sorumluluk matrisi verilmiştir.

Bölüm/Kişi İş Paketleri	Sözleşme Yönetimi	Üretim Yönetimi	Finansal Yönetim	Kar Merk Bölm. Yön.	ARGE Yönetimi	Pazarlama Yönetimi	Yönetim Kurulu
Şirket hedeflerinin belirlenmesi	I,O	I,O	I,O	I,O	I,O	I,O	P
Ana sözleşmenin hazırlanması	P	N	I,N	I,A		I,N	
Sözleşme pazarlığı	I,R	I,N	R	P			A
Yeni ürün geliştirme		I,O	I	I*,O	P	I*,R	
Teklif stratejisinin oluşturulması	I,O	I,O		I,O		P	A
Yıllık bütçenin oluşturulması	I,O	I,O	P	I,O	I,O	I,O	
Üretim programının hazırlanması	N	P	N	I,N	I,N		
Standart maliyetlerin belirlenmesi		W	P	I,O			

P: Ana sorumluluk - İş paketinin tamamlanmasındaki ana yetki ve sorumluluk, R Gözden Geçirme - iş paketi çıktılarının değerlendirilmesi, N Dikkatine - iş paketi çıktısı dikkatine sunulur, A Onay - iş paketi onayı, O Çıktı - iş paketi çıktısını alır, I* Başlatma - iş paketini başlatır, I Girdi - iş paketi için girdi sağlar, W İş yapan - iş paketi için işçilik sağlar. Aksi belirtilmedikçe; P: W,A,I* kapsar, A: R'yi kapsar.

İletişim ve Kontrol

Projede yapılan işlerin durumunun, projedeki gelişmelerin ve projede ihtiyaç duyulan enformasyonun iletişimde kullanılacak mekanizmalar, yapılar, sıklıklar ve bilgi akışı tanımlanır. Bunları gösteren aşağıdaki gibi bir tablo yararlı olabilir.

Enformasyon	Gönderim Sıklığı	Kimden	Kime	İletişim Ortamı

İletişim	Kimden	Kime	Zaman Sıklığı

Tablo x. Raporlama ve İletişim Planı (seçenekli formlar)

EKLER

Ekler aşağıdakileri içerebilir ancak bunlarla sınırlı olmayabilir.:

Ek A – Proje Beratı

Ek B - Proje alışma Planı

Ek C - Proje Ađ-PERT izelgesi

Ek D - Proje Takımı İletişim Rehberi

Ek E - Risk Değerlendirme

**Ek F - Proje Bütçe / Maliyet Yarar özümleme
Raporları**

Ek G - Proje Detaylı İř Tanımları

ONAYLAR

İmza Sirküleri

..... *Proje Yönetim Planını okudum. Belirtilen koşul, sınırlama ve varsayımlara tümüyle katılıyor, projenin öngörülen amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli destek ve taahhüdü aşağıdaki imzama güvence altına alıyorum*

Proje Destekçisi (Sponsor) _____
Tarih

Proje Yöneticisi: _____
Tarih

Proje <Takım Elemanı>: _____
Tarih

Proje <Takım Elemanı>: _____
Tarih

Proje <Takım Elemanı>: _____
Tarih

Proje <Takım Elemanı>: _____
Tarih

<İşlevsel Bölüm> Yöneticisi: _____
Tarih

<İşlevsel Bölüm> Yöneticisi: _____
Tarih

<İşlevsel Bölüm> Yöneticisi: _____
Tarih

<Kuruluş>

EK <ek no>

<proje ya da programın adı>
Risk Yönetim Planı - Formlar

<tarih>

<gizlilik derecesi>

<gerekliyorsa değerlendiricilere açıklamalar>

<sürüm bilgisi>

AÇIKLAMALAR:

Bu bölümde Risk Yönetim Planına yardımcı formların doldurulmasıyla ilgili açıklamalar verilmiştir.

1. Risk Değerlendirme Raporu

<i>Projenin Adı:</i>	Projenin kurum içinde geçerli adı varsa numarası yazılır
<i>Proje Yöneticisi:</i>	Proje yöneticisi olarak atanmış kişinin adı ve soyadı yazılır.
<i>Risk Yöneticisi:</i>	Projenin özelliklerine ya da kurumsal yapıya göre risk yönetiminden ve risk yönetim planının hazırlanmasından sorumlu kişinin adı ve soyadı yazılır.
<i>Tarih:</i>	Formun hazırlandığı tarihtir.
<i>Rapor No:</i>	Kurumsal yönelimlere göre form numarasını takip eden bir sürüm numarası verilir.
<i>Hazırlayan:</i>	Formu hazırlayan kişinin adı soyadı yazılır. Form risk yöneticisi tarafından da hazırlanabilir.
<i>Risk No:</i>	Risklere buldukları kategorilere göre de sınıflandırılabilen birer sıra numarası verilir.
<i>Risk Tanımı:</i>	Risk olarak görülen belirsizliği en iyi tanımlayan açıklama yazılır.
<i>Risk Gerçekleşme Olasılığı:</i>	Bu bölüm risklerin nitel olarak tanımlandığı kısımdır. Risklerin gerçekleşme olasılıklarına göre 1 (düşük), 2 (orta), 3 (yüksek) olmak üzere değerler verilir. Bu değerlendirmede riskin gerçekleşme olasılığı yüzdesi (%20 gibi) dikkate alınabilir. Bu durumda %33'e kadar olan riskler düşük, %33-%66 arası riskler orta, %66 üzerinde olan riskler yüksek risk olarak adlandırılır.
<i>Risk'in Maliyete Etkisi:</i>	Muhtemel risk olayının proje maliyeti üzerine etkisi 1 (düşük), 2 (orta), 3 (yüksek) olmak üzere değerlendirilir.
<i>Risk'in Zaman Etkisi:</i>	Muhtemel risk olayının proje iş programı üzerine etkisi 1 (düşük), 2 (orta), 3 (yüksek) olmak üzere değerlendirilir.
<i>Risk'in Performansa Etkisi:</i>	Muhtemel risk olayının proje performansına etkisi 1 (düşük), 2 (orta), 3 (yüksek) olmak üzere değerlendirilir.
<i>Risk Faktörü:</i>	Risk'in gerçekleşme olasılığı ile riskin maliyet, zaman veya performansa etkisi <u>en yüksek olan</u> değerle çarpımıdır.
<i>Teknik Risk Değeri:</i>	Teknik kaynaklı risklerin gerçekleşme olasılıkları ile riske atılan parasal miktarın çarpımıdır.
<i>İdari Risk Değeri:</i>	Yönetim kaynaklı risklerin gerçekleşme olasılıkları ile riske atılan parasal miktarın çarpımıdır.
<i>Toplam:</i>	Teknik ve idari risk değerlerinin toplamıdır. Beklenmeyen giderlerin planlanmasında kullanılırlar.

2. Risk Eylem Planı

<i>Projenin Adı:</i>	Projenin kurum içinde geçerli adı varsa numarası yazılır
<i>Proje Yöneticisi:</i>	Proje yöneticisi olarak atanmış kişinin adı ve soyadı yazılır.

<i>Risk Yöneticisi:</i>	Projenin özelliklerine ya da kurumsal yapıya göre risk yönetiminden ve risk yönetim planının hazırlanmasından sorumlu kişinin adı ve soyadı yazılır.
<i>Tarih:</i>	Formun hazırlandığı tarihtir.
<i>Rapor No:</i>	Kurumsal yönelimlere göre form numarasını takip eden bir sürüm numarası verilir.
<i>Hazırlayan:</i>	Formu hazırlayan kişinin adı soyadı yazılır. Form risk yöneticisi tarafından da hazırlanabilir.
<i>Risk No:</i>	Risklere buldukları kategorilere göre de sınıflandırılabilen birer sıra numarası verilir.
<i>Eylem Planı:</i>	Riske karşı, etkisini azaltma, transfer kabullenme veya göz ardı etme yaklaşımlarından biri seçilerek buna göre benimsenen eylem planının tanımlaması yapılır. Eylem planının tanımlamasında <u>ikincil riskler</u> yaratıp yaratmadığına ve <u>riske katlanma değerine</u> bakılır.
<i>Eylem Planının Maliyeti:</i>	Riske karşı geliştirilen tepkinin maliyetidir.
<i>Sorumlu:</i>	İlgili riskin izlenmesinden, eylem planının uygulanmasından ve o riskle ilgili raporunun hazırlanmasından sorumlu olan kişidir. Risk sorumlusu genelde o riskin varlığını ortaya koyan kişidir (grup).
<i>Eylem Planı Baş. Tarihi:</i>	Eylem planının istenen etkiyi gösterebilmesi için en erken uygulanmaya başlaması gereken tarihtir.
<i>Öngörülen Tamam. Tarihi:</i>	Eylem planının en geç tamamlanması gereken tarihtir. Bu tarihten sonra risk eylem planı geçerliliğini yitirecektir.
<i>Durum/Eğilim:</i>	Rapor döneminde o riskle ilgili son durum aktarılır. Risk olasılığının azalıp azalmadığı, eylem planının etkinliği, bu riskle bağlantılı yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı belirtilir.

3. Risk Matrisi

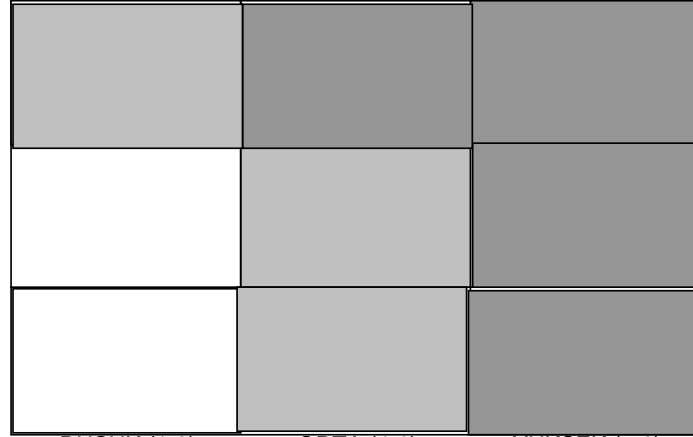
Bu bölüm 3X3 olarak düzenlenmiş bir matris yapı içerir. Matrisin amacı hangi risklere öncelik verileceğinin belirlenmesidir. Matrisin sol tarafında riskin gerçekleşme “olasılığı” düşük (1), orta (2) ve yüksek (3) olarak sınıflandırılmıştır. Bu kısımdaki değerler “Risk Değerlendirme Raporu”nun “Risk Gerçekleşme Olasılığı” sütunundan alınır. Matrisin alt kısmında ise riskin “etkisi” yine düşük (1-3), orta (4-6) ve yüksek (7-9) olarak sınıflandırılmıştır. Bu kısımdaki değerler “Risk Değerlendirme Raporu”nun “Risk Faktörü” sütunundan alınır. Riskler bu matris içinde belirlendikten sonra önce risklerin gerçekleşme olasılıkları düşürülmeye çalışılır daha sonra eylem planlarıyla etkileri azaltılır.

OLASILIK

YÜKSEK (3)

ORTA (2)

DÜŞÜK (1)



DÜŞÜK (1-3)

ORTA (4-6)

YÜKSEK (7-9)

ETKİ

Önce bunların olasılığını azalt



Sonra eylem planıyla
bunların etkilerini azalt