

1. AMAÇ

Bu prosedür; Bilgi Teknolojileri projelerinin rutin ve operasyonel işlerden farkını, proje yönetimi kapsamında izlenmesi gereken temel adımları, dikkat edilmesi gereken hususları, hazırlanması gerekli temel proje dokümanlarını tanımlar ve Koç Üniversitesi Bilgi Teknolojileri kurumsal proje tiplerini ve yönetim metodolojisini açıklar.

2. KAPSAM

Bu prosedür, Koç Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Bölümünce; kurumsal uygulamalar, web siteleri, altyapı gereksinimleri ve destek servisleri alanlarında yürütülecek projeleri ve bu projelerde görev alacak Koç Üniversitesi personeli ve kurum dışından projelere katılacak kişileri kapsar.

3. REFERANSLAR

3.1. Koç Topluluğu Bilgi Teknolojileri Proje Yönetimi Rehberi

3.2. PMI.org

3.3. SCRUM.org

4. SORUMLULUKLAR

4.1. BT Direktörü ve Yöneticileri, BT projelerinin bu prosedür çerçevesinde yönetilmesinden sorumludur.

4.2. Proje Üyesi (Ekibi) Sorumlulukları (tüm ekip üyeleri için geçerli sorumluluklar)

4.2.1. Bölümlerinin ve firmalarının sorumluluk ve yetkilerini projede temsil etmek.

4.2.2. Bölümlerinin ya da firmalarının karar verici yöneticileri adına projede işlem yapmak ve gerekli koordinasyonu sağlamak.

4.2.3. Proje dışı işlerinin yoğunluğundan bağımsız olarak, belirtilen süreyi projeye ayırmak; bağlı olduğu yöneticiyi bu zamanı kendisine vermesi konusunda gerekiyorsa uyararak, gerekiyorsa Proje Lideri'nden ve Proje Sponsorundan bu konuda destek istemek.

4.2.4. Proje Tanım Dokümanında belirtilen görev tanımı ve projeye ayıracığı sürelerle uyumlu olmak şartıyla; Proje Lideri tarafından kendisine verilen görevleri proje planlarında belirtildiği şekilde yerine getirmek.

4.2.5. Seviyesinden, şirket içindeki konumundan, bağlı olduğu yöneticiden bağımsız olarak; proje kapsamında -idari anlamda astı dahi olsa- Proje Lideri'ne bağlı çalışmak ve Proje Lideri'ne raporlamak.

4.2.6. Bağlı olduğu yöneticiye, proje ile ilgili gerekli bilgilendirmeleri yapmak.

4.2.7. Proje toplantılarına düzenli olarak katılmak ya da proje içi/dışı bilgi alış- verişinin başka bir platform üzerinden yapılıyor olması halinde katılım ve bilgilendirme görevini yerine getirmek.

4.2.8. Bölümünü projede temsil etmek, bağlı olduğu yöneticilerden alması gereken onaylar ya da yetkiler varsa bunları zamanında almakla sorumludur.

4.3. Proje Müşterisi Sorumlulukları

4.3.1. İlgili taleplerini BT projeleri tanımını dikkate alarak, bu prosedürde belirtildiği şekilde yapmak.

- 4.3.2. Proje önceliklendirmesinde kullanılacak verileri proje talep formunda doğru olarak belirtmek.
- 4.3.3. Aciliyet arz eden ve proje ile giderilecek ihtiyaçları ilgili proje liderine bildirmek.
- 4.3.4. Müşteri taleplerini, gereksinimleri netleştirmek ve ilgili aşamalarda bunları projeye aktarmak, projeye gerekli yönlendirmeleri yapmak, ilgili dokümanlara onay vermek.
- 4.3.5. Business Case Dokümanı üzerinde projenin hedefleri – çıktıları – kalite/ maliyet / zaman hedefleri üzerinde görüş ve onay vermek.
- 4.3.6. Proje performans değerlendirmesine katılmak.
- 4.3.7. Zaman açısından proje boyunca gerektiği kadar ulaşılabilir olmak, gerekli proje toplantılarına katılmakla sorumludur.

4.4. Proje Lideri Sorumlulukları

- 4.4.1. Proje Tanım Dokümanı ve diğer ilgili planlar ile belirlenmiş kaynak ve hedeflere göre, kalite-zaman-maliyet optimizasyonu yaparak projeyi yönetmek.
- 4.4.2. Üretilmesi zorunlu ya da proje ekibi tarafından üretilmesine karar verilmiş tüm dokümanları üretmek ya da üretilmesini ve ilgili kişilere dağıtılmasını sağlamak.
- 4.4.3. Planlanan faaliyetlerin, planlara uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlamak.
- 4.4.4. Plan-fiili (zaman, kaynak) kontrollerini ve bu kontrollere göre planlarda gerekli değişiklikleri yapmak ya da yapılmasını sağlamak ve planları sürekli güncel tutmak.
- 4.4.5. Gerekli raporlamaları yapmak ya da yapılmasını sağlamak.
- Kilometre taşı bazında gerçekleştirilenler ve planla karşılaştırılmaları
 - Gerçekleştirilecek olanlar
 - Proje ekibi performansı
 - Gözden geçirme raporları
 - Toplantı notları
 - Varsa üretilmesine karar verilmiş diğer raporlar
- 4.4.6. Görevleri dağıtmak, bunların gerçekleştirilmesini sağlamak, gerçekleşme durumlarını takip etmek. (Ekip üyelerinin her aşamada faaliyet bazında görüşleri alınmalıdır.)
- 4.4.7. Projeyi, kurum içinde ve dışında temsil etmek, proje dışından projeye ve projeden proje dışına yapılacak talepleri değerlendirmek, gerçekleştirilmesini sağlamak.
- 4.4.8. Gerekli sunumları yapmak; onay veya gözden geçirme toplantılarını düzenlemek.
- 4.4.9. Proje süresince hangi konularda hangi seviyelerde onay alınması gerektiğini belirlemek ve bu onayları doğru aşamalarda almak. Özellikle, proje kapsam ve maliyetlerindeki değişimleri Bilgi Teknolojileri Yatırım Komitesi (BTYK) süreci ile yürütülmesi için gerekli verileri derlemek ve ilgili BT Yöneticisine sunmak.
- 4.4.10. Değişiklik yönetimini bu prosedürün yöntem kısmında belirtildiği şekilde yapmak.



- 4.4.11. Proje ile ilgili, proje dışından ya da Proje Ekibinden kaynaklanabilecek her türlü sorunu ekip ile birlikte değerlendirmek ve alternatif çözümleri belirlemek gerekiyorsa yönetici desteğini devreye almak.
- 4.4.12. Proje Müşterisinin; rolünü, sorumluluklarını, projenin kapsamını, bütçesini, terminlerini ve diğer tüm kritik bilgileri doğru anlamasını garanti altına almak.
- 4.4.13. İletişimin proje üzerinden gerçekleşmesini garanti altına almak.
- 4.4.14. Proje Ekibinin performansını değerlendirmek ve üyelerin yöneticilerine raporlamak. (Değerlendirmenin projenin sonunda yapılması beklenmekle birlikte, belirli sıklıklarda proje süresince de yapılıyor olabilecektir.)
- 4.4.15. Proje/performans/firma vs. izleme sistemlerine (Smartsheet, Jira, Manage Engine, Confluence wiki) proje ile ilgili gerekli bilgilerin girilmesini sağlamak, gelecekte yapılacak diğer projeler için yönlendirici olmak.
- 4.4.16. Her toplantının notunun tutulmasını, tüm ekip üyelerine ve varsa diğer ilgililere dağıtılmasını sağlamak.
- 4.4.17. Proje sorun ve darboğazlarında gerekli önlemleri almak üzere bayrak kaldırmak. Projenin tekrardan sağlıklı ilerlemesi için gerekli olan aktiviteleri belirlemek idari Sistemler Danışma Komitesi (İSDK) toplantılarında kurula raporlamak.
- 4.4.18. Proje risklerini, proje üyeleri ve İSDK ile birlikte irdelemek, ortak önlemler belirlemekle sorumludur.

4.5. İş Analisti Sorumlulukları

- 4.5.1. BT ye gelen proje taleplerinin; proje, değişiklik, hata giderme, sorun giderme sınıflandırmalarını doğru olarak yapmak ve ilgili süreci işletmek.
- 4.5.2. İş analisti, projenin hayata geçirilmesi için karar verecek yönetim mercilerine veri derlemek ve proje tipinin doğru belirlemek.
- 4.5.3. Yeni talebin, proje ya da değişim yönetimi ile ilerleme konusunu netleştirmekle sorumludur.
- 4.5.4. Proje ekibine dahil edilmeyecek dahi olsa, bir projenin belirli bir fazında ihtiyaç duyulacağı bilinen herkesi, ilgili faz beklenmeden proje başlangıcında bilgilendirilmek iş analistinin sorumluluğudur.

4.6. Proje Sponsoru Sorumlulukları

- 4.6.1. Projenin yürütülmesinde ortaya çıkan engelleri ortadan kaldırmak için her türlü desteği vermek, engellerin ortadan kalkmasını sağlamak.
- 4.6.2. Proje için ulaşılabilir, yönlendirici, destekleyici, cesaretlendirici olmak, gerektiğinde geri bildirimde bulunmak.
- 4.6.3. Proje Tanım Dokümanı üzerinde projenin hedefleri – çıktıları – kalite/ maliyet / zaman hedefleri üzerinde görüş ve onay vermek ve proje performans değerlendirmesine katılmakla sorumludur.

4.7. BTYK Sorumlulukları

- 4.7.1. Yılda iki kez olağan olarak toplanmak ve BT proje ve yatırımları hakkında rapor almak işleyişi kontrol etmek.
- 4.7.2. BT yatırımları kapsamında projelerin ihtiyaç duyduğu kaynak tahsisi onayını vermek.
- 4.7.3. BT yatırımları ve projelerinin Üniversite misyon ve vizyonu ile uyumlu yönlendirilmesini ve önceliklendirilmesini sağlamak.
- 4.7.4. Major projeler gündeme geldikçe değerlendirme amaçlı toplanmak. Gerek görülen projelerin yürütme onayını vermek. Major Proje, > 50 Adam / Gün veya Üniversite için kritik proje olarak tanımlanmıştır.
- 4.7.5. BT cari yıl yol haritasında olmayan ek proje taleplerinin değerlendirmesini yapmak ve yürütme için uygunluk onayı vermek.
- 4.7.6. BT tarafından yayımlanan proje takvimlerine uymayan proje üyeleri ve proje durumlarını değerlendirmek.

4.8. İSDK Sorumlulukları

- 4.8.1. Yürütmede ve bekleyen projeler listesinde olan BT projelerinin durum değerlendirmesini yapmak.
- 4.8.2. Yürütülen projelerde birbirinden etkilenen birimlerin koordine olmasını sağlamak.
- 4.8.3. Kırmızı bayraklı projeleri izlemek, tekrardan sağlıklı ilerlemek için önerilen çözüm/adımları irdelemek görüş belirtmek, ortak yürütmeye katılmak.
- 4.8.4. Projelerin çıktıları konusunda ortak beklentileri belirlemek.
- 4.8.5. Projelerden alınan dersler, öğrenimler ve kazanımları irdelemek.
- 4.8.6. Risk değerlendirmeleri yapmak. Riskler hakkında farkındalık oluşturmak.

5. TANIMLAR

- 5.1. **Proje Üyesi (Ekibi):** Her proje ekibinde olması gereken yönetsel roller; Proje Lideri, Proje Sponsoru ve Proje Müşterisi (Müşteri'nin bir grup olduğu hallerde Temsilcisi, tek kişi olduğu hallerde Müşteri) rolleridir. Bu rollere ilave olarak; projenin kapsamına göre ilgili konularda çalışacak Proje Üyeleri projeye dahil edilecektir. Bu kişiler görevlerine göre değişik oranlarda katılım gösterebilirler.
- 5.2. **Proje Müşterisi:** BT ekibine iş ihtiyacını bildirerek talepte bulunan süreç sahibi ya da süreçten etkilenen personel ve personelin bağlı olduğu bölüm/grup. Proje Müşterisi, Müşteriyi temsil etme yetki ve yeterliliğine sahip kişidir.
- 5.3. **Müşteri:** Proje sonunda ortaya çıkacak ürünleri kullanacak ya da ortaya çıkan değişimden etkilenecek herkes müşteridir.
- 5.4. **Proje Lideri:** Proje Lideri, bir projenin tüm kapsam ve kaynaklarıyla birlikte yönetiminden sorumlu BT Personeli.
- 5.5. **İş Analisti:** İş ihtiyacı analizini yapan, proje/proje değil kararı için destekleyici veri derleyen ve proje rol atamalarını yapan BT Personeli.

- 5.6. Proje Sponsoru:** Etkin kaynak yönetimi kontrolünü sağlayan, tüm Proje Ekibi performansını izleyen ve projenin bitişini onaylayan yöneticidir.
- 5.7. BTYK:** Bilgi Teknolojileri Yatırım Komitesi, BT projelerine yol veren, kaynak sağlayan, kapsam ve maliyet değişikliklerine onay veren kuruldur.
- 5.8. İSDK:** İdari Sistemler Danışma Komitesi.
- 5.9. BT:** Bilgi Teknolojileri
- 5.10. Proje Tipi:** Kapsam, süreç ve proje yönetimi farklarına göre belirlenen proje yapıları.
- 5.11. Anahtar Kullanıcı:** Koç Üniversitesi BT sistemlerinde bütünleşmiş modüllerin işlerliğini ve devamlılığını sağlayan ana süreç sahibi KU personeli.
- 5.12. Yardımcı Anahtar Kullanıcı:** Anahtar kullanıcıların görevlerinde bulunmadığı (yıllık izin, hastalık, eğitim vb.) durumlarda bütünleşmiş modüllerin işlerliği ve devamlılığını sağlayan personel.
- 5.13. Ürün:** Proje neticesinde elde edilecek olan iş görür ve kullanılabilir; sistem, yazılım, donanım, altyapı modülü ya da bunlara ait parçaların her biri.

6. TEMEL PRENSİPLER

- 6.1.** Proje talepleri BT'nin IT-Trackit sistemi üzerinden yapılır. (<https://it-trackit.ku.edu.tr/>)
- 6.2.** Proje talepleri yıl içerisinde yapılabilir ancak içinde bulunulan yılın yürütmeye alınacak projeleri, bütçe döneminde (bir önceki yılın aralık ayında) BTYK tarafından belirlenir.
- 6.3.** IT-Trackit sisteminden proje talebinde bulunmak, bu projenin yürütmeye alınacağı ve gerçekleştirileceği anlamına gelmez. Yürütmeye alınacak projeler BTYK tarafından belirlenir ve BT Kurumsal Çözümler Birimince talep sahiplerine bildirilir.
- 6.4.** Projelerin BTYK onayına sunulabilmesi için talep sahibinin, atanan iş analisti ile birlikte; projenin amacı, çıktıları, projenin tamamlanması ile birlikte elde edilecek kazanımlar, giderilecek riskler, yasal zorunluluklar, kapsam, tahmini süre ve maliyet bilgilerini derlemesi gerekmektedir.
- 6.5.** BT proje tanımına uymayan taleplerin ilgili kanala yönlendirmesini, talep için atanan BT İş analisti yapar.
- 6.6.** Gerekli aşamalarda onayları alınmış bir proje ile ilgili yürütme esnasında proje üyelerince alınan kararların, grup direktörleri dahil bağlayıcı olması esastır. Bu, proje üyesi ile bağlı olduğu yöneticiler arasında netleştirilmesi gereken bir konu olup; tercih, proje üyesinin projede karar alırken yöneticisine mümkün olduğu kadar az başvurmak zorunda kalmasıdır.
- 6.7.** Bir proje üyesinin projede verdiği bir karara daha sonra yöneticisi veya üst yönetim tarafından itiraz edilememeli ve karşı görüş verilememelidir. Bunun sağlanabilmesi ve projenin aynı zamanda hızlı yürütülebilmesi amacıyla, proje üyelerinin önceden yöneticilerinden onay almaları, hangi konularda yetki kullanabileceklerini bilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin ya da üst yönetimin projenin ilerleyen safhalarında ters görüş, vermesi, değişiklik talebinde bulunması ciddi verimsizlikler yaratabilecektir.
- 6.8.** Bir proje söz konusu olduğunda, proje konusuyla ilgili her türlü iletişimin proje ekibi üzerinden yürütülmesi şarttır.

- 6.9. Dış kaynak yönetimi proje lideri tarafından yapılır. Proje Müşterisi dış ya da iç kaynaklar ile proje hakkında resmi ve direkt olarak iletişime geçemez, durum raporu talebinde ya da ilave istek bildiriminde bulunamaz.
- 6.10. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde, kaynağı değişkenlik gösteren birçok değişiklik gereksinimi ortaya çıkabilir. Proje Ekibi, değişiklik gereksinimlerini yönetmek durumundadırlar. Yerine getirilmesine karar verilen değişiklikler, planlama aşamasında hazırlanan planların bir ya da birkaçında revizyon gerektirebileceğinden, bu dokümanların gözden geçirilmesi ve değişikliklerin planlara anında yansıtılması gerekir.
- 6.11. Müşteri'nin doğru tespit edilmesi projenin başarısı açısından son derece kritiktir. Müşteri'nin kapsamını yanlış belirlemek, bir grup müşteriyi göz ardı etmek tüm projeyi riske sokabilecektir. Müşteri çok net tanımlanmalı; alt grupları projeye uygun detayda (işletme, bölüm, kişi vs.) belirlenmelidir.
- 6.12. Proje Müşterisi, projede Müşteri'nin temsilcisidir. Müşteri'nin kendi temsilcisi tarafından verilen kararları sonradan değiştirme hakkı olmadığını farkında olması kritiktir. Böyle bir değişiklik ancak Proje Lideri'nin mutabakatıyla yapılabilir. Bu durumun verimsizlik yaratması, maliyetleri ve terminleri etkilemesi ise kaçınılmazdır.
- 6.13. BT Projeleri, beş adımdan oluşan Üniversite BT projelerine göre uyarlanmış çevik ve döngüsel waterfall metodolojilerinden adımlar içeren karma bir metodoloji ile yönetilir.
- 6.14. Her adım sonrası oluşan proje dokümanları ile adım adım proje takip edilir.
- 6.15. Proje yönetiminde kullanılan çeşitli destekleyici araçlar ile görev yönetimi, doküman yönetimi ve proje izleme aktiviteleri gerçekleştirilir.

7. YÖNTEM

- 7.1. **Proje Tanımı:** Proje, kendine özgü kapsamı, tanımı ve hedefi olan bir değişimi; kaynakların farklı bir yaklaşımla ele alınmasıyla, zaman, maliyet ve kalite kısıtlarını da gözeterek yerine getiren girişimdir.

Bir proje, doğrudan bir teklifle ya da zorunlu değişim ve yasal zorunluluk gereksinimleriyle tetiklenebilir. Bu talep, teklif ya da gereksinimler, yeni bir ürünün devreye alınması, mevcut bir ürünün değiştirilmesi, var olan bir sorunun çözülmesi ya da mevcut durumun iyileştirilmesi ile ilgili olabilir.

Bu kapsamda BT birimine ulaşan bir talep; başlangıç kapsam belirleme aşamasında, süresi 30 – 90 gün arasında tahmin ediliyorsa proje olarak değerlendirilir. Proje olarak değerlendirilen işlerin yürütme aşamasına geçilebilmesi ve kaynak tahsisi için BTYK onayının olması gerekir.

Projeler; konu, kapsam, ekip, büyüklük, maliyet, kritiklik derecesi gibi özellikleri ile farklılık gösterebilirler. Bu bağlamda BT projeleri üç ana kategoride yönetilir;

Çözüm Değerlendirme (Assessment) Projesi:

- Gelen resmi talepte belirtilen isteğin karşılanacağı çözüm, sistem belirli değilse, muhtemel çözümlerin belirlenmesi için yapılan çalışmadır.



- Bu tür projelerde kapsam ihtiyaç duyulan çözümün belirlenmesidir, uygulama (implementation) kısmını kapsamaz. Uygulama kısmı ayrı bir mevcut bir sistem/uygulama üzerinde geliştirme veya yeni bir sistem/uygulama oluşturma projesi olarak takip edilir.

Mevcut Sistem/Uygulamada Geliştirme (Enhancement) Projesi:

- Gelen resmi talepte belirtilen isteğin karşılanacağı çözümün uygulanacağı alan üniversitenin halihazırda sahip olduğu bir sistemde ise yürütülecek proje kategorisidir.
- Uygulama dahil tüm proje yönetim aşamaları takip edilir.

Yeni Sistem/Uygulama Oluşturma (Development) Projesi:

- Çözüm değerlendirme projesi sonucu karar verilen çözüme ilişkin yürütülen proje çalışmasıdır. Yeni bir sistem ya da mevcut bir sistem içinde yeni bir modül söz konusu olduğunda yürütülecek proje kategorisidir.
- Uygulama dahil tüm proje yönetim aşamaları takip edilir.

7.2. Proje Yönetim Aşamaları: Koç Üniversitesi BT Projeleri beş adımdan oluşan proje yönetim metodolojisi ile yönetilir. Bu adımlar; başlangıç, iş analizi ve planlama, uyarlama/geliştirme, test ve kabul ve eğitim ve uygulama aşamalarından oluşur. Her bir aşamanın sonunda beklenen dokümantasyon ve proje çıktıları mevcuttur.

7.2.1. Adım 0 - Başlangıç Aşaması: Başlangıç aşaması için ön koşul resmi talebin yapılmasıdır. Bu aşama resmi talebin değerlendirildiği, kabaca kapsamın belirtildiği, talebin karşılanması durumunda elde edilecek kazanımların, giderilecek/azaltılacak risklerin, yasal zorunlulukların ve iyileştirilecek/düzenlenecek iş süreçlerinin özetlendiği aşamadır. Bu aşamada talebin; hangi BT süreci ile (Değişiklik (change), Vaka (incident), problem ya da proje yönetimi) karşılanacağı iş analisti tarafından belirlenir. Talebin yukarıda belirtilen proje tanımına uyması durumunda proje kimlik kartı oluşturulur ve sözkonusu talep, bekleyen projeler listesine (Backlog) alınır. Proje kimlik kartında tahmini olarak projenin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynak ihtiyacı belirtilir. Bir projenin, Proje, bekleyen proje listesinden yürütmeye alınabilmesi için, Üniversite'nin bütçe tespiti döneminde BTYK tarafından içinde bulunulan yıl kabul edilmiş BT projeleri listesinde yer alması gerekir. Bu süreç 7.3. BT Projeleri kaynak tahsisi yöntemi başlığında detaylandırılmıştır.

Başlangıç aşamasının proje çıktıları, her proje kategorisi için aynıdır. Bu çıktılar; proje talep dokümanı, genel kapsam dokümanı ve proje kimlik kartıdır.

	Çözüm Değerlendirme Projesi Dokümanları	Mevcut Sistem/Uygulamada Geliştirme Projesi Dokümanları	Yeni Sistem/Uygulama Oluşturma Projesi Dokümanları
Adım 0 - Başlangıç aşaması	1. Resmi talep dokümanı 2. Genel kapsam dokümanı 3. Kimlik kartı	1. Resmi talep dokümanı 2. Genel kapsam dokümanı 3. Kimlik kartı	1. Resmi talep dokümanı 2. Genel kapsam dokümanı 3. Kimlik kartı



7.2.2. Adım 1 – İş Analizi ve Planlama Aşaması: İş analizi ve planlama aşamasına geçilebilmesi için ön koşul, genel kapsam dokümanının hazırlanmış olması ve talep eden bölüm ile ilgili birimlerin yöneticileri tarafından kabul edilmiş olmasıdır. Genel hatları ile belirlenen proje ile ilgili; kapsam, tahmini maliyet ve zamanlamanın detaylandırıldığı, ihtiyaçların ve çözümün netleştirildiği, ihtiyaçların gereksinimlere çevrildiği ve proje kategorisinin netleştirildiği aşamadır.

İş analizi esnasında ortaya çıkabilecek yeni ihtiyaç ve gereksinimler için öncelikle etki analizi yapılır. Bu yeni ihtiyaç ve gereksinimler projenin adım 0 da belirtilen tahmini maliyet ve zaman planının zorlayıcı şekilde değişmesine sebep oluyorsa değişim yönetimi adımlarının (Madde 7.4) uygulanması gerekir. Proje zaman ve maliyetini zorlayıcı yönde değiştirmeyen yeni ihtiyaç ve gereksinimler ve diğer değişiklikler proje planına proje lideri tarafından tüm paydaşlar ile mutabık kalınarak aktarılır.

Çözümün belirlenemediği, birden fazla potansiyel çözümün olduğu ya da detaylı çözüm analizinin yapılması gerektiği durumlarda projenin çözüm değerlendirme kategorisinde devam etmesi sağlanır. Eğer çözüm, mevcut bir sistemde geliştirme/uyarlama olarak hayata geçirilebiliyorsa mevcut sistem/uygulamada geliştirme (enhancement) projesi kategorisinde yürütülür. Çözüm yeni bir sistemin ya da komple yeni bir sistem modülünün devreye alınmasını gerektiriyorsa yeni sistem/uygulama oluşturma (development) projesi kategorisinde yürütülecektir.

İş analizi ve planlama aşamasında proje kategorilerine göre farklı proje çıktıları beklenir. Bu çıktılar; gereksinim dokümanı, business case dokümanı, proje takvimi/planı, çözüm önerisi ve karar dokümanı, Başlangıç (kick-off) toplantısı sunumu, proje beratı (project charter).

	Çözüm Değerlendirme Projesi Dokümanları	Mevcut Sistem/Uygulamada Geliştirme Projesi Dokümanları	Yeni Sistem/Uygulama Oluşturma Projesi Dokümanları
Adım 1 - İş analizi ve planlama	<ol style="list-style-type: none">1. Gereksinim dokümanı2. Business case dokümanı3. Proje takvimi/planı4. Çözüm önerisi ve karar dokümanı	<ol style="list-style-type: none">1. Gereksinim dokümanı2. Business case dokümanı3. Proje takvimi/planı	<ol style="list-style-type: none">1. Gereksinim dokümanı2. Business case dokümanı3. Proje takvimi/planı4. Çözüm önerisi ve karar dokümanı5. Kick-off sunum6. Project charter

7.2.3. Adım 2 – Uyarılama/Geliştirme Aşaması: Uyarılama/geliştirme aşamasına geçilebilmesi için kapsamın sabitlenmiş, iş ihtiyaçlarının sistem gereksinimlerine çevrilmiş ve proje planının oluşturulmuş olması gerekmektedir. Bu aşamada çözümün sağlanacağı sistem üzerinde, iş biriminin ihtiyaçlarını karşılayacak yapının oluşturulması, geliştirilmesi ya da ilgili sistem/modülde gerekli uyarlamaların yapılması beklenir. Altyapı ve yazılım geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği aşamadır.

Bu adımda iş ihtiyacına uygun olarak geliştirilecek/uyarlanacak çözüme ait teknik yapının tarif edildiği teknik dizayn dokümanının oluşturulması, sistem altyapısının ya da mevcut altyapıya



yapılacak eklemelerin belirtildiği topoloji dokümanının hazırlanması gerekir. Çözüm gereği oluşturulan yapının sistem ve kod güvenliği açısından altyapı ve yazılım geliştirme sorumlularınca gözden geçirilmesi sağlanır ve sonuçlar dokümante edilir.

Bu adımda ortaya çıkabilecek yeni ihtiyaç ve gereksinimler için öncelikle etki analizi yapılır. Bu yeni ihtiyaç ve gereksinimler projenin adım 0 ya da 1 de belirtilen tahmini maliyet ve zaman planının zorlayıcı şekilde değişmesine sebep oluyorsa değişim yönetimi adımlarının (Madde 7.4) uygulanması gerekir. Proje zaman ve maliyetini zorlayıcı yönde değiştirmeyen yeni ihtiyaç ve gereksinimler ve diğer değişiklikler proje planına proje lideri tarafından tüm paydaşlar ile mutabık kalınarak aktarılır. Bu aşamadaki değişiklikler proje değişiklik talep dokümanı ile proje liderinden talep edilir ve izlenir.

	Çözüm Değerlendirme Projesi Dokümanları	Mevcut Sistem/Uygulamada Geliştirme Projesi Dokümanları	Yeni Sistem/Uygulama Oluşturma Projesi Dokümanları
Adım 2 - Uyarılama ve geliştirme		<ol style="list-style-type: none">1. Teknik dizayn dokümanı2. Proje durum raporları3. Proje değişiklik talep dokümanı4. Altyapı topoloji dokümanı5. Sistem güvenlik review/onay dokümanı	<ol style="list-style-type: none">1. Teknik dizayn dokümanı2. Proje durum raporları3. Proje değişiklik talep dokümanı4. Altyapı topoloji dokümanı5. Sistem güvenlik review/onay dokümanı

7.2.4. Adım 3 – Test ve Kabul Aşaması: İş ihtiyacını karşılayacak sistem çözümünün hem yazılım geliştirme sorumlularının hem de iş sahibi fonksiyonel birimin test ettiği aşamadır. Çözümün canlı sistemlerde uygulamaya alınmasının ön koşulu hem geliştirme hem de iş adımlarının test edilip onaylanmasıdır. İş ihtiyaçlarına karşılık gelen sonuçların izleneceği test senaryoları dokümanının hazırlanması ve test sonuçlarının bu doküman üzerinde takip edilmesi gerekir. Başarısız test sonuçları geliştirme takımına iletilir ve başarılı sonuç elde edilene kadar düzeltme işlemi devam ettirilir.

Fonksiyonel testlerin yanı sıra gereklilik halinde sistem performans testlerinin de yapılması sağlanır. Yük ve stres testleri geliştirme takımı ile gerçekleştirilir ve test otomasyonu için gerekli olan test kodları hazırlanır.

Sistem güvenliği için gerekli görülen durumlarda ve özellikle yeni oluşturulan sistem ve uygulamalarda penetrasyon testlerinin altyapı takımı ile birlikte tamamlanması saklanır. Sonuçlar dokümante edilir ve test sonucuna göre gerekli olan sistem sıkılaştırma adımlarının tamamlanması sağlanır.

Proje liderinin; iş sahibi birim sorumlusu, geliştirme sorumlusu ve altyapı sorumlusunun test onayları ve test sonuçlarının başarılı olması kabul bildirimlerini alması gerekir. Test ve kabul onayları alınmadan uygulama aşamasına geçilemez.

Test sürelerinin proje planında belirtilen tarihlere uygun şekilde ilerlemesi önemlidir. Tüm test işlemlerinin gecikmeden tamamlanması projenin uygulama aşamasının sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlayacaktır. Proje lideri bu aşamadaki gecikmeleri İSDK ve proje sponsoruna



raporlamakla sorumludur. Gecikmeler proje planını zorlayıcı olmaya başladığında BTYK'ya raporlanacaktır.

	Çözüm Değerlendirme Projesi Dokümanları	Mevcut Sistem/Uygulamada Geliştirme Projesi Dokümanları	Yeni Sistem/Uygulama Oluşturma Projesi Dokümanları
Adım 3 - Test ve kabul aşaması		1. Test senaryoları dokümanı 2. Test case/scripts	1. Test senaryoları dokümanı 2. Test case/scripts

7.2.5. Adım 4 – Eğitim ve Uygulama Aşaması: Eğitim ve uygulama aşamasına geçilmesinin ön koşulu test onay ve kabullerinin alınmasıdır. Onay alınan çözümün uygulama aşamasının yönetimi için cut over planı hazırlanır. Bu plan içerisinde uygulamanın canlı kullanıma alınması esnasında ihtiyaç duyulacak kullanıcı destek, sorun giderme, sistem hazırlıkları, duyurular, eğitim faaliyetleri gibi aktiviteler planlanır ve sorumluları belirlenir.

Uygulamanın kullanımı için son kullanıcının ihtiyaç duyacağı kılavuzlar ve eğitim dokümanları hazırlanır. Gerek duyulması halinde etkileşimli son kullanıcı eğitimleri planlanır ve gerçekleştirilir.

Proje lideri, proje ekibinin proje yönetim performansı ve proje adımları ile ilgili izlenimlerini aktaracağı ve değerlendirme yapacağı proje performans anketini yayınlar ve tamamlanmasını sağlar, projede elde edilen, öğrenilen ve çıkarılan dersler ve kazanımları dokümante eder. Tüm bu bilgiler ile birlikte proje kapanışı yapılır.

Proje kapanışı sonrası proje lideri kullanım sürecini izler, elde edilen çözümün iyileştirilebilir kısımlarının geliştirilmesi için ilgili paydaşlar ile mutabık kalarak ince ayarlar yapılmasını sağlar. Buradaki amaç sunulan çözüm ile verilen hizmetin devamlılığını sağlamak ve gelişim imkanlarını değerlendirerek hizmetin daha da iyi verilmesini sağlamaktır.

	Çözüm Değerlendirme Projesi Dokümanları	Mevcut Sistem/Uygulamada Geliştirme Projesi Dokümanları	Yeni Sistem/Uygulama Oluşturma Projesi Dokümanları
Adım 4 - Uygulama ve eğitim aşaması		1. Cut over planı 2. Eğitim dokümanı 3. Kapanış Dokümanı 4. Proje performans anketi	1. Cut over planı 2. Eğitim dokümanı 3. Kapanış Dokümanı 4. Proje performans anketi

7.3. BT Projeleri Kaynak Tahsisi Yöntemi: BT proje talepleri herhangi bir döneme bağımlı kalınmadan it-trackit sistemi üzerinden yapılabilir. Yapılan talepler Kurumsal Çözümler Birimince kurumsal çözümler bekleyen projeler listesine alınır. Beklemeye alınan taleplerin BTYK değerlendirmesine sunulması için; iş ihtiyacının tanımı, gerekçesi, hangi riskleri giderme ve hangi maliyetleri azaltma potansiyelinin olduğu, öngörülen çözümün tahmini maliyeti, iş birimi için önceliği gibi bilgiler ile özet bir rapor hazırlanır. Bu rapordaki bilgiler iş birimi ve talep sahibi ile atanan proje lideri tarafından derlenir.

BTYK yılsonu ve yıl ortasında olmak üzere yılda iki kez olağan olarak toplanır. Gerek olduğu takdirde olağandışı değişim yönetimi ve ek kaynak tahsisi ihtiyaçlarını değerlendirmek üzere olağandışı olarak toplanır.

Hazırlanan rapor içinde bulunulan yılın bütçe döneminde BT Kurumsal Çözümler Birimi tarafından BTYK'ya sunulur. BTYK Üniversite vizyonu/misyonu ve kurum hedefleri doğrultusunda önceliklendirme yapar. Proje talepleri bu önceliklendirme doğrultusunda proje olarak kabul edilir, reddedilir ya da sonraki dönemlerde proje olarak yürütülmek üzere BT Projeleri yol haritasına alınır. BTYK gerek gördüğü durumlarda proje talebinin gerekçesini dinlemek üzere talebi yapan ilgili iş biriminden detaylı bilgi ister. Bu bilgilendirme görüşmesini Kurumsal Çözümler Birimi organize eder.

BTYK'nın önceliklendirmesi ve kaynak tahsisi doğrultusunda proje talepleri yürütme ya da bekleyen projeler yol haritasına alınır ve Kurumsal Çözümler birimi tarafından ilgililere duyurulur. Duyurulan proje takvimine uyum BTYK tarafından denetlenir.

7.3.1. Kaynak Tahsisi Önceliklendirme Kriterleri: Kaynak tahsisi ve hangi proje talebinin öncelikle ele alınıp yürütmeye aktarılacağı konusundaki önceliklendirme, aşağıdaki tablolarda yer alan kriterlere ve bu kriterlerin Üniversite vizyon, misyon ve hedefleri doğrultusunda alacağı ağırlığa, projenin gereklilik tipine ve teknoloji uygulama alanına göre BTYK tarafından yapılır.

Proje gereklilik tipi aşağıdaki tabloda yer alan açıklamalar doğrultusunda talepte bulunan iş birimi tarafından gerekçesi ile proje talep formunda (It-trackit) belirtilir. Bu alanda belirtilen değerler atanmış olan proje lideri ve talep sahibi iş birimi tarafından nihai haline getirilir. Bu alanda belirtilen değerler için önceliklendirmede ilk sırada Zorunlu (must-have) sonrasında İhtiyaç (need) ve sonrasında İstek (want) olarak belirtilenler olacaktır.

Proje Gereklilik Tipi	
Zorunlu	Üniversitenin işletilmesi için ihtiyaç duyulan teknolojiler. Bunların olmaması durumunda Üniversite'nin işletilemeyeceği ve geçici çözümü de olmayan gereklilikler.
İhtiyaç	Üniversiteyi yönetmek için ihtiyaç duyulan teknolojiler. Bunların olmaması durumunda Üniversite misyonunu yerine getirmesi ve iş süreçlerini yürütmesi önemli ölçüde engellenecek gereklilikler.
İstek	Üniversiteye akademik, idari ve operasyonel anlamda değer katan teknolojiler. Bunların olmaması durumunda herhangi bir sürecin durmadığı ve Üniversitenin misyonunu yerine getirmesine devam edemediği gereklilikler.



Teknoloji kullanım alanı aşağıdaki tabloda yer alan açıklamalar doğrultusunda talepte bulunan iş birimi tarafından gerekçesi ile proje talep formunda (It-trackit) belirtilir. Bu alanda belirtilen değerler atanmış olan proje lideri ve talep sahibi iş birimi tarafından nihai haline getirilir. Bu alanda belirtilen değerler için önceliklendirmede ilk sırada olacak olanlar Üniversitenin misyon ve vizyonunda belirteceği önceliklere göre belirlenecektir.

Teknoloji Uygulama Alanı	
İşlet	Üniversitenin yürümesi için gerekli olan temel teknolojiler
Büyüt	Üniversitenin büyümesi ve gelişimine katkıda bulunan teknolojiler.
Dönüştür	Üniversitedeki mevcut süreçleri ve iş yapış şeklini kökten değiştiren, öğrenme ve öğretme deneyimini dönüştüren teknolojiler.

Önceliklendirme kriterleri aşağıdaki tabloda yer alan açıklamalar doğrultusunda talepte bulunan iş birimi tarafından gerekçesi ile proje talep formunda (It-trackit) belirtilir. Bu alanda belirtilen değerler atanmış olan proje lideri ve talep sahibi iş birimi tarafından nihai haline getirilir. Bu alanda belirtilen değerler için önceliklendirmede BTYK tarafından belirlenen ağırlık oranında puanlandırılma yolu ile yapılır. Örneğin aşağıdaki alanlardan hepsine katkıda bulunacak bir proje 100 tam puan alıp önceliklendirmede ilk sıralarda yer alabilecektir. Sadece kurumsal değer katan alanında katkıda bulunacak bir proje ise 20 puan alıp önceliklendirmede bu puana göre bir yer bulacaktır.

Kriter		Örnek Ağırlık
Temel Farklılaştırıcı	Öğrenci tarafından tercih edilebilirlik, öğrenci başarısına katkı, akademik itibara katkı	32
Kurumsal Değer Katan	Öğrenci kalitesini yükseltme, personel kampüs yaşamına katkı, daha geniş kurum avantajları oluşturma	20
Mali Fayda Sağlayıcı	Bütçe optimizasyonu sağlama, maliyet düşürme	10
Operasyonel Verimlilik Sağlayan	İşbirliği geliştirme, verimlilik sağlama, fonksiyonların iyileştirilmesi	18
Risk Azaltan/Gideren	Hukuka uygunluk, kurum itibarı, güvenlik risklerini azaltma	20

Talepte bulunan iş birimi önceliklendirme sonucuna itirazlarını BT Kurumsal Çözümler Birimine yapar. Kurumsal Çözümler Birimi bu itirazı gerekçeleri ile BTYK'ya sunar. İtiraz reddedilebilir, kabul edilebilir ya da gerek görülürse ilgili birimin söz konusu projesi BTYK tarafından yeniden dinlenmek üzere değerlendirmeye alınır.

7.4. BT Projeleri Değişim Yönetimi: BTYK'nın belirlediği öncelik ve kaynak tahsisleri ile proje planında belirlenen zaman ve maliyetlerde zorlayıcı değişiklikler yaratan yeni talepler, ihtiyaçlar/gereksinimler

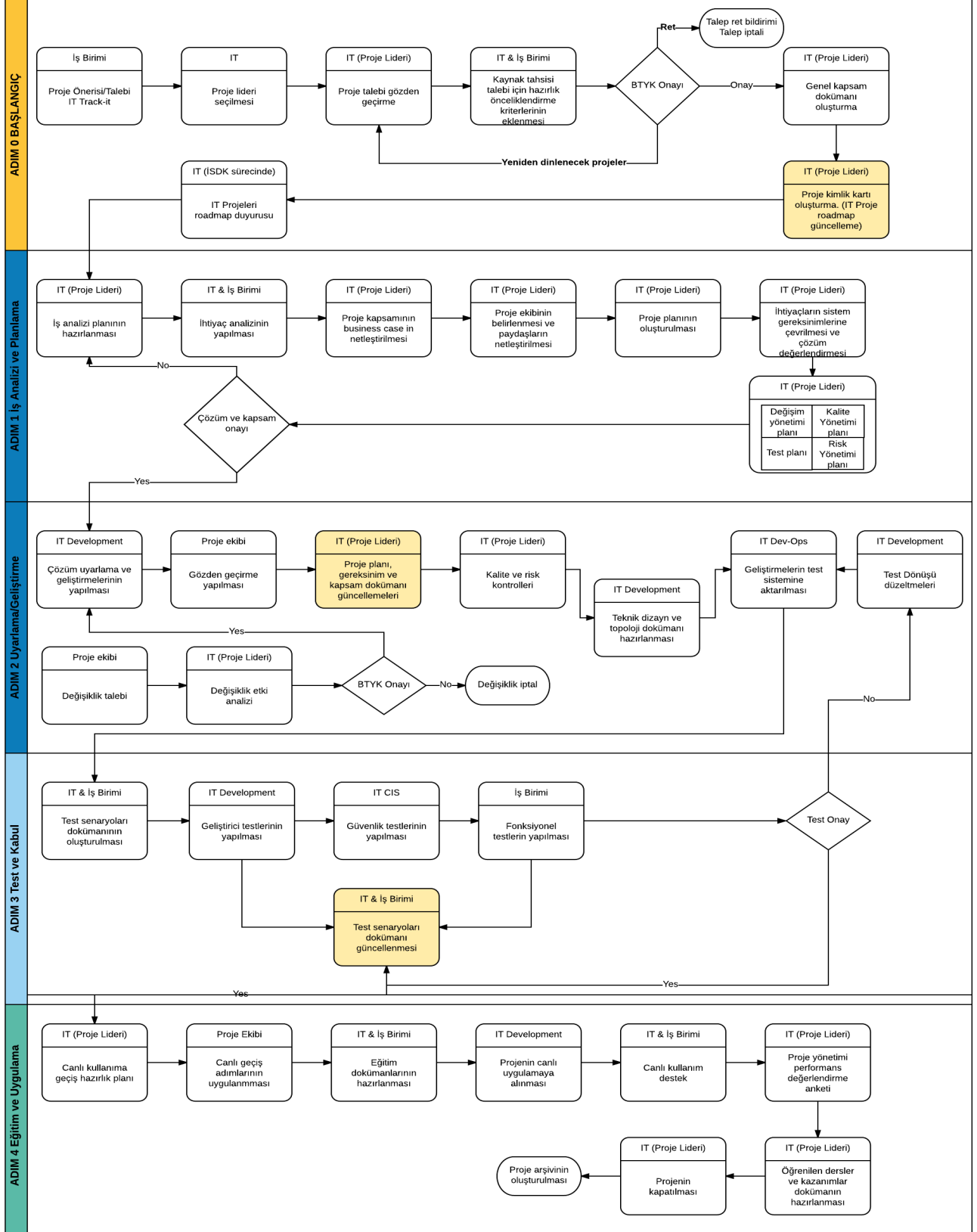
değişim yönetimi adımları ile değerlendirilir. Bu kapsama, mevcut proje yol haritasında yer almayan acil proje talepleri de dahildir. Değişim yönetiminde zorlayıcı değişikliklerin etki analizi proje lideri tarafından yapılır ve değişikliğin zaman ve maliyet üzerine etkisi tüm projeler yol haritası dikkate alınarak BTYK'ya bildirilir. BTYK'nın etki analizine bakarak uygun gördüğü değişiklikler proje kapsamına alınarak, ya da acil olarak değerlendirilmesi uygun görülen projeler BT projeleri yol haritasına alınarak proje planı revize edilir ve yürütmeye alınır. Burada esas olan etki analizinde ortaya konulan yeni ihtiyacın ve gereksinimin; fazlandırılıp fazlandırılmayacağı, BT'nin ve iş biriminin proje bant genişliğinin uygun olup olmadığı, yasal zorunluluklar, risk giderme durumları ve kurumun hedeflerine uyumluluklardır.

Ek kaynak tahsisinin yapılmasının mümkün olmadığı durumlarda; değişimin getirdiği yük ve kaynak tahsisindeki yeniden düzenleme ihtiyacı, iş biriminin ya da BT'nin halihazırda yürüttüğü bazı projelerden feragat etmelerini gerektirebilir. Bu gibi durumlarda BTYK gerekli düzenlemeyi BT ve ilgili iş biriminin yapmasını isteyecektir.

Ek kaynak tahsisi ya da feragat ihtiyacını Kurumsal Çözümler Birimi ilgililere duyuracak ve gerekli düzenlemeleri yapacaktır.

- 7.5. BT Projeleri Risk Yönetimi:** Proje hedefine ulaşılmasını pozitif ya da negatif yönde etkileyebilecek gerçekleşmesi kesin olmayan konular risk olarak değerlendirilir. Proje ekibi risklerin tanımlanmasını sağlar ve risklerin gerçekleşmesi durumunda negatif etkiyi en aza indirgeyecek pozitif etkiyi de en fazlaya çıkaracak önlemleri almaya çalışır. Bunun için risk kayıtları dokümanı hazırlanır ve potansiyel etkiler belirtilir. Risk kayıtlarında her bir risk kaydının sorumlusu personel belirtilir, potansiyel önlemler ve düzeltme yöntemleri belirlenir. Risk yönetimi planında bu kayıtlara yer verilmesi ve gereken adımların atılmasını proje lideri sağlar.

7.6. İş Analizi ve Proje Yönetim Süreci Özeti:





8. EKLER VE KAYITLAR

Tüm proje talepleri <https://it-trackit.ku.edu.tr/> sisteminde saklanır ve kayıt altına alınır.

Tüm proje dokümanları, proje bildirimleri ve toplantı notları <https://wiki.ku.edu.tr/> platformunda saklanır ve kayıt altına alınır.

Tüm projelerin plan ve kimlik kartları <https://app.smartsheet.com> platformunda Koç Üniversitesi BT alanında saklanır ve kayıt altına alınır.

9. GÖZDEN GEÇİRME

Bu yönergeyi gözden geçirme ve güncelleme sorumluluğu BT Kurumsal Çözümler Birimine aittir. Gözden geçirme her yıl Nisan ayında yapılır.

10. DEĞİŞİKLİK/ DAĞITIM/ ONAY TABLOSU

Değişen sayfa	Tarih	Değişiklik	Değişikliği yapan
	13.06.2017	Yeni Yayın	Bilgi Teknolojileri Direktörlüğü

Dağıtım (İlgili Bölümler)

Tüm Koç Üniversitesi Birimleri

Uygunluk Onayı (İnsan Kaynakları Direktörlüğü):

Yürürlük Onayı (Rektör):