

PROJE YÖNETİM DÜNYASI

The World of Project Management

PMI TR Periyodik Yayını / Mart 2016 / Yıl 4 / Sayı 7

Proje yöneticileri kriz ortamındaki yangını söndürmek zorunda

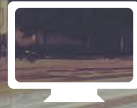
Ülkelerin üretkenlik düzeyi ve sertifikalı proje yöneticileri arasındaki ilişki

Projeniz bir uzay mekiği fırlatmak ise, proje takvimi yıldızlara göre yapılır

2016 Pulse of the Profession
– Düşük proje performansı nedeniyle boşa giden yatırımlar

Finansal fizibilite çalışmaları projenin check-up sürecidir





MICROSOFT BULUT ÇÖZÜMLERİ
İLE İŞİNİZİ GÜÇLENDİRİN

B
U

S
A

Y
I

D

A



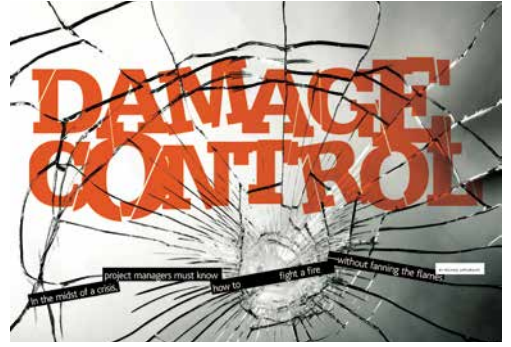
5 Editör'den
Petek Kabakci



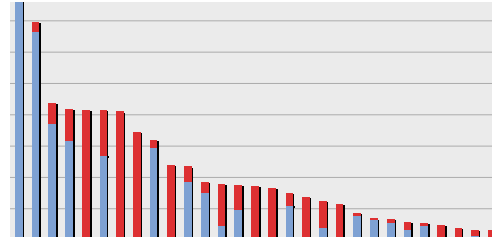
7 Başkan'dan
İsmail Kurtoğlu



9 Messages from Leaders of PMI
Antonio Nieto-Rodriguez



12 Damage Control
Adriano Mota



18 Innovation & Project Management:
Exploring the Links
Dr. Donncha Kavanagh, Ed Naughton



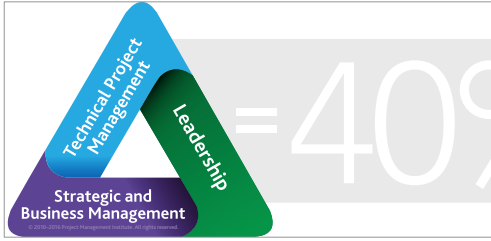
22 Threading the Needle
Case Study



24 PM SUMMIT 2016
İstanbul , Ankara



30 Proje Finansmanı ve Finansal
Fizibilite
Fatih Kuran



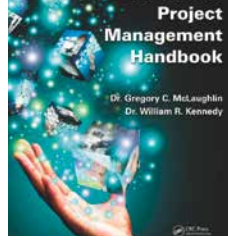
34 Kurumlar Düşük Proje Performansı Nedeni ile Yatırılan Her Bir Milyar Dolar Başına 122 milyon Dolar Boşa Harcıyor
Pulse of the Profession



35 Haberler



36 2015-2016 Devir Teslim Töreni
Haber



37 Kitap



38 PMI Global'den Haberler



40 Mizah



41 Özlü Sözler



42 Etkinlikler



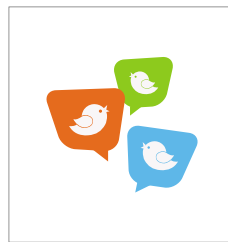
44 Yönetim



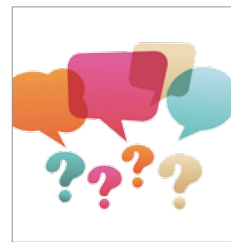
46 İsmail Kurtoğlu
Yönetim Kurulu Başkanı



47 Üyelik Gönüllülük Networking Yönetim Ekibimiz



50 Sosyal Medya



51 Soru/Yorum-Oku/Yorum

B
U
S
A
Y
I
D
A



Değerli takipçilerimiz,

Bildiğiniz gibi 1 Mayıs tarihinde yürürlüğe giren kanun çerçevesinde etkinliklerimizi, paylaşımlarımızı ve Proje Yönetimi ile ilgili son gelişmeleri size ulaştırabilmek amacıyla izninizi almamız gerekiyor. İletişimde kalmak için lütfen aşağıdaki adrese girip mail adresinizi bizimle paylaşır mısınız? Teşekkürler.

<http://optin.sndlp.com/iOw/m78/6b244171>



Petek Kabakcı PMP, PCC

Pazarlama ve Sponsorluk Direktörü

Proje Yönetim Dünyası Editörü

Editör'den

Değerli Proje Yönetimi Profesyonelleri,

Yaptığımız işi, zamanın nasıl aktığını fark etmeyecek kadar çok seviyoruz. Yeni yıla yeni girdik derken Mart ayı geldi bile. PMI TR yönetim ekibi olarak bizler, proje yönetimi profesyonellerine ve mesleğine daha iyi ve daha etkin hizmet edebilme sevdası ile 2016'da neler yapacağımızı planlamakla meşgulduk. Planlar sürerken eylemler de olanca hızıyla başladı.

Sizler için Proje Yönetim Dünyası'nın içeriğini hazırlarken, mutlu bir zorluk yaşıyoruz; PMI çatısı altında gerek yayınlar ve raporlar, gerekse haberler ve aktiviteler açısından çok büyük bir zenginlik mevcut. Proje yönetimi konusunda yeni gelişen, can alıcı, ilginç, akademik ve uygulamalı çalışmalar çok fazla. Bunların içinden en uygun seçimleri yapmak; çok değer verdiğiniz birisine bir armağan alacağınız zaman "Ne alsam?" "Hangisini daha çok beğenir?" diye düşünerek kararsız kalmak gibi bir durum. Seçeneklerin hepsi yararlı ve zevkli ama, en iyisi hangisi? Bu soruları sorarak hazırladığımız Mart sayımızda, sizler için seçtiğimiz içeriğin, deneyimlerinle örtüşmesini, yeni bakış açıları kazandırmasını, sizi proje yönetimi dünyası ve PMI TR'deki çalışmalarımız hakkında bilgilendirmesini umuyoruz.

Hepimizin sıklıkla içine düştüğü proje yangınlarıyla başlıyor bu sayımız. Proje yöneticilerinin, sıcak kriz ortamında yangın söndürmeyi bilmesi, özellikle acilen, oksijen beslemesini durdurabilmesi gerekiyor. Yangını söndürmeye çalışırken, körüklüyor olma olasılığımız aklımıza gelmiyor. Sıcak kriz ortamında sakin kalabilmek ve soruna odaklanabilmek oldukça büyük önem taşıyor. Krizin başarıyla yönetilmesi durumunda, ileride krizi fırsata çevirmek mümkün. Krizler iyi analiz edildiğinde gelecekte daha iyi planlar yapmamızı sağlayacak beceriler kazandırabilir. Fakat, mevcut kriz ortamında ilk yapılması gereken şey hasarın ilerlemesini durdurmak ve çözüm üretmek için yeni görev atamaları yapmaktır. Yangın ortamında, güçlü bir paydaş yönetimi de yangının söndürülmesinde önemli bir etkidir. Michael Applebaum, **Hasar Kontrolü** (Damage Control) adlı makalesinde, proje yöneticilerinin kriz ortamında neler yapması gerektiği ile ilgili deneyimli proje yöneticilerinin yaşadıkları vakaları ve verdikleri mesajları paylaşıyor.

Günümüzde kar odaklı veya kar amacı gütmeyen bütün organizasyonların vizyon ve misyonlarını gerçekleştirebilmeleri ve rekabet gücü elde



» edebilmeleri için proje yönetiminin önemi ve proje yönetimi kapsamındaki çeşitli yönetim alanları ve becerileri üzerine çok sayıda çalışma yapılıyor. Sizlerle paylaştığımız, Dr. Donncha Kavanagh ve Ed Naughton tarafından yapılan, proje yönetimini "ulusal" düzeyde ele alarak, **Proje Yönetimi ve İnnovasyon Arasındaki İlişkiyi** inceleyen çalışma oldukça sıradışı. 37 ülkedeki sertifikalı proje yöneticilerinin sayısı ile bu ülkelerin innovasyon performansı arasındaki ilişkiyi araştıran Kavanagh ve Naughton'un elde ettiği sonuçların istatistiksel analizleri proje yönetimi ve innovasyon arasındaki ilişkinin ters U grafiği olarak gösterilebileceğini ortaya koyuyor. Proje yönetimi, belirli bir noktaya kadar innovasyon artışı sağlarken, çok yüksek seviyede proje yönetimi, innovasyon performansında bir düşüşe neden oluyor. Formal proje yönetiminin, mevcut bilgilerin kullanılmasını kolaylaştırırken, yeni bilgilerin keşfedilmesinde engelleyici bir etki yaratıyor olabileceği akla gelen yorumlar içinde. London School of Economics ve Stanford Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalar, bir ülkenin yönetim standardı ve üretkenliği arasında güçlü bir bağ olduğunu gösteriyor. Ülkelerin rekabet gücünün üretkenliklerine bağlı olması ve üretkenlik düzeyinde innovasyonun anahtar bir role sahip olması göz önüne alındığında, dünya standartlarında bir proje yönetimi eğitimi ve sertifikasyonunun her ülke için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkıyor. Makale, ülke bazında ilginç rakamlar veriyor.

Bu sayımızda, proje yönetimini ele alırken, ölçeği büyüttükçe büyüttük. Organizasyonlardan ülkelere, ülkelerden uzaya gittik. Uzak zamanı insanları beklemez. **NASA, Yeni Ufuklar** (New Horizons) uzay mekiğini fırlattığı zaman, proje yönetimi takviminin yıldızlara göre yapılması gerekiyordu. Gezegenlerle ilgili bir iş yapıyorsanız, her işin zamanlaması evrenin çalışma saatine göre ayarlanır diyor Yeni Ufuklar'ın proje yöneticisi ve John Hopkins Uygulamalı Fizik Laboratuvarı Program Yöneticisi, Glen Fountain. Bu nedenle, Yeni Ufuklar Projesinde en zorlu kısıt takvimdi. Zorlukları aşmak ve başarılı olmak için iyi süreçlere ve yetenekli bir takıma gereksinim var. **İğneye İplik Geçirmek** (Threading the Needle) vaka çalışması, Plüton gezegenine giderken ortaya çıkan krizde NASA'da yaşananları anlatıyor.

Dönelim dünyamıza. Dünyamızda yıldızların zamanından çok, finansal takvimin zamanı önem kazanıyor. Sayın Fatih Kuran'ın **Proje Finansmanı ve Finansal Fizibilite** adlı makalesi doğru bildiğimiz yanlışları gösteriyor ve bizlere sistemli bir bakış açısı sunuyor. "Türkiye'de fizibilite çalışmalarının

temel amacının bankalardan finansman sağlamak olduğu şeklinde yaygın ve yanlış bir kanaat mevcuttur. Yatırımcılar genelde detaylı bir finansal değerlendirme yapmaksızın projenin yapılabilir olduğuna kanaat getirirler ve dış kaynak sağlamak için finansman kuruluşlarının kapısını çalarlar. Oysa Projenin ne kadar sağlıklı olduğunu göstermesi bakımından, finansal fizibilite çalışmalarına projenin check-up sürecidir de diyebiliriz." diyor Fatih Kuran. Bu makaleyi sizlerle paylaşılacak kadar değerli bulduk.

Dergimizin her sayısını hazırlarken yaptığımız araştırmalarda bir kez daha görüyoruz ki: çok şapkalı proje yöneticilerinin, proje yönetim metodolojisinde yalnızca bilgili değil, aynı zamanda usta sanatçılar olması bekleniyor. Proje yöneticisinin, yönettiği projenin yapısına, karmaşıklığına, süresine, kurumsal çevresine, sektörüne uygun olarak uygulayacağı politikaları, süreçleri, araçları, teknikleri tasarlaması ve uyarlaması gerektiğini biliyoruz. Fakat, artık söz edilen; **Proje Yönetiminde Terzilik Sanatı** (The Art of Project Tailoring). Bir terzi ustalığı ile süreçleri projeye göre kesip, biçip, dikemeyen proje yöneticileri, projenin başarısına önemli ölçüde gölge düşürüyor. Organizasyonlarda, tanımlı bir proje yönetimi metodolojisinin olması ile, bu metodolojide yapılan terzilik düzeyi ve projelerin başarısı arasında, kurumsal olgunluk düzeyini de etkileyen yakın bir ilişki var. PMI White Paper makaleleri içinde yer alan Terziliğin Faydaları adlı çalışmanın her proje yöneticisini ilgilendirdiğini düşünerek linki paylaşıyoruz: <http://www.pmi.org/-/media/PDF/learning/benefits-of-tailoring.ashx>

Bu sayımızda Türkiye ve dünyadan fotoğraflarla, PMI TR olarak yaptığımız etkinliklerle, sizlere konuk olduk. Proje Yönetim Dünyası dergimize gösterdiğiniz artan ilgi ve desteğe bütün yayın ekibi olarak teşekkür ediyor ve keyifli okumalar diliyoruz. Dergimizi ilgili gördüğünüz kişilere iletmeyi unutmayın, etkinliklerimizde ve sosyal medyada bizimle olun, bizimle kalın, hoşça kalın.

Sevgi ve Saygılarımla,

**İsmail Kurtoğlu** MSc, PMP

PMI Yönetim Kurulu Başkanı

ismail.kurtoğlu@pmi.org.tr

Başkan'dan

Sevgili Proje Yönetimi Profesyonelleri,

Tüm PMI Türkiye ekibi olarak, 2016 yılının başlarında, tüm yılın hepimize sağlık, mutluluk ve başarı getirmesi dileğimizi, öncelikli olarak, paylaşmak istiyoruz.

PMI Türkiye yönetim modeli uyarınca, 2016 senesi Yönetim Kurulu olarak görevi 2015 Yönetim Kurulundan, Aralık 2015 tarihinde yaptığımız devir teslim toplantısında teslim aldık. Yönetimde devamlılık ilkesi ile hızlı devinimi bir arada sunmaya çalışan yönetim modelimizin öngördüğü gibi, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Direktörlerimizin yaklaşık yarısı seçim sürecinin sonunda değişti. (Yönetim modelimiz anlatan yazıyı Proje Yönetim Dünyası dergimizin Nisan 2015 sayısında bulabilirsiniz.) Buna ek olarak, geçen senenin sonlarına doğru Ankara şubemizin onaylanması, bu sene organizasyon yapımızın artarak, altı yeni Ankara şube direktör pozisyonunun da seçilmesini sağladı.

2016 yılı PMI Türkiye yönetimi olarak öncelikle, görev süresi dolan arkadaşlarımıza geçen senelerde gösterdikleri emekler için teşekkür ediyoruz. Bu bağlamda, 2015 PMI Türkiye Yönetim Kurulu başkanı **Metin Örnek**, Üyelik, Gönüllülük ve Networkingden sorumlu başkan yardımcımız **Selin Çağlar**, Profesyonel Gelişim, Eğitim ve Sertifikasyondan sorumlu başkan yardımcımız **Hadi Çolakoğlu**, Profesyonel Gelişim Aktiviteleri Ankara Direktörü **Eren Akdur**, Eğitim ve Sertifika Direktörü **Sevda Akın**, Sponsorluk ve Yaygınlaştırma Direktörü **Dilek Düvenci** arkadaşlarımıza PMI Türkiye Yönetim Kurulu adına teşekkür eder, bu görev değişiminin onları bizlerden uzaklaştırmadığını, onların desteğine ihtiyacımızın devam ettiğini belirtmek isteriz .

Görev süresi dolan arkadaşlarımız ise bayrağı yeni arkadaşlarımıza devir ettiler. 2015 yılında Profesyonel Gelişim Direktörü olarak görev yapmış olan **Süleyman Çavuşoğlu** Profesyonel Gelişim, Eğitim ve Sertifikasyondan sorumlu başkan yardımcılığına, Ankara Şube Direktörü olarak görev yapan **Dilek Koçak** Özel Projeler, İletişim ve BT Sistemlerinden sorumlu başkan yardımcılığına, PMI Türkiye kurucularından birisi olan **Mustafa Hafizoğlu** ise Üyelik, Gönüllülük ve Networkingden sorumlu başkan yardımcılığı görevlerini devralmış oldular.

Bu şekilde 2016 PMI Türkiye Yönetim Kurulu aşağıdaki şekilde oluşmuş oldu:

- **İsmail Kurtoğlu**: Yönetim Kurulu Başkanı
- **Süleyman Çavuşoğlu**: Başkan Yardımcısı, Profesyonel Gelişim, Eğitim ve Sertifikasyon



- » **Nejat Murat Erkan:** Başkan Yardımcısı, Pazarlama, PR, Toplumsal Yaygınlaştırma ve Sponsorluk
- » **Gülşah Göymen:** Başkan Yardımcısı, Yönetim ve Finans
- » **Mustafa Hafizoğlu:** Başkan Yardımcısı: Üyelik, Gönüllülük ve Networking
- » **Dilek Koçak:** Başkan Yardımcısı, Özel Projeler, BT Sistemleri ve İletişim

PMI Türkiye Direktör kadromuza ise yeni katılan arkadaşlarımız: 2015 PM Summit İstanbul Proje Yöneticimiz **Asena Dirican**, İzmir PGA gönüllümüz **Umman Boztuğ**, Summit İstanbul gönüllümüz **Dilek Doğan**, PGA direktör yardımcımız **Burak Acar**, PM Day 2015 Proje Yöneticimiz **Rıdvan Akçiçek** oldu.

2015 sonunda kuruluşu onaylanan Ankara Şube Direktör ekibimiz ise 2015 Ankara Summit Proje Yöneticimiz **Emre Alıç**, 2015 Ankara Summit Gönüllülerimiz **Buğu Bayazit Yıldırım**, **Hasan Yavuz**, **Sinem Karabağ**, **Özlem Derya Erdoğan**, **Burcu Kara** tarafından oluşmuş oldu.

2016 yılı ekibimizi oluşturan Yönetim Kurulu Üyelerimiz, Direktör ve Direktör Yardımcılarımız ve bizlere destek olan gönüllülerimizi daha iyi tanıma fırsatını sene içerisinde yayınlanacak, Proje Yönetim Dünyası dergisinde bulacaksınız.

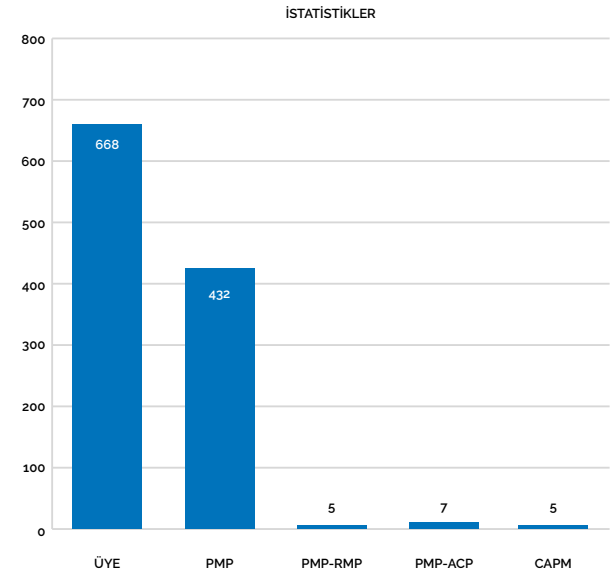
Yeni yönetim kurulu olarak ilk kararlarımız, PMI Türkiye'nin en önemli etkinliklerinden olan İstanbul ve Ankara Summitleri için Proje Yöneticilerini atamak oldu. 2016 İstanbul Summit Proje Yöneticiliğine, 2015 İstanbul Summit gönüllümüz **Merve Tan Şenoğlu**, 2016 Ankara PM Summit Proje Yürütücülüğüne ise 2015 Ankara Summit gönüllümüz **Meliha Bayrak** atandı.

2016 Ankara Summit'i Mayıs ayında, 2016 İstanbul Summiti ise Ekim ayında yapacak şekilde planlarımızı oluşturmaya başladık. Tüm PMI Türkiye ekibinin gönüllülerden oluştuğu düşünülür ise ve Her iki etkinliğin de çok miktarda ek gönüllüye ihtiyacımız bulunmakta. Bu etkinliklerde görev almak için proje yöneticileri veya Gönüllülük Direktörümüz **Ragıp Özkan** ile temasa geçebileceğinizi belirtmek isteriz. PMI Türkiye içerisinde gönüllü çalışarak sizler de PMI Türkiye ailesine katılıp, Proje Yönetim mesleğinin ülkemizde yaygınlaşmasına katkıda bulunabilirsiniz.

2016 yılının ilk yüz yüze Yönetim Kurulu toplantısında, yönetim modelimizde öngörüldüğü üzere, 2017 başkanını Yönetim Kurulu Üyeleri arasından seçtik. Bu seçim sonucuna göre PMI Türkiye Chapter'ın kurucularından olan **Mustafa Hafizoğlu** "President Elect" olarak seçildi. Kendisini tekrar tebrik ediyoruz.

PMI Türkiye olarak, temel hedefimizin Ülkemizdeki proje yönetim tekniği, kültürü ve bilgi birikimini yaygınlaştırmak ve ilerletmek olduğunu belirterek, bu hedefimize ulaşabilmek için her sene belirlediğimiz stratejilerde değişiklik yapmak ve bir sene öncesinin verileri ışığında bu stratejileri geliştirmek zorunda olduğumuzun bilincindeyiz. Bu doğrultuda 2016 senesi içerisinde uygulayacağımız öncelikli stratejileri PMI Türkiye ailesi olarak derlemeye başladık. Bu çalışmamızı, geçen senenin durum değerlendirmesi ile birlikte Mart ayında yapacağımız üyelik toplantısında üyelerimiz ile paylaşacağız. Mart ayında yapacağımız toplantının, üyelerimizin yanında bizleri tanımak isteyen herkese açık olduğunu belirtmek ister, herkesi bu toplantıya davet ediyoruz.

Şubat 2016 Ayı itibarı ile PMI TR Üye istatistikleri aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Sizlerden isteğimiz, ülkemizdeki sertifikalı proje yönetim profesyonellerinin sayısını, proje yönetim bilgi seviyesini ve farkındalığını arttıracak önerilerinizi bizlerle paylaşmanız. PMI TR ailesi olarak hedefimize katkıda bulunacak her türlü öneriye açık olduğumuzu belirtmek isteriz. Bizler de sizler gibi PMI TR dışındaki profesyonel hayatımızda sizlerle aynı sorunlar ile uğraşılıyor, aynı problemleri yaşıyoruz. Herbirinizin deneyimlerinin eşsiz ve özel olduğunun bilinci ile bizlere çok zor gelen bir probleme sizlerden gelecek, değişik bir yaklaşım, işimiz büyük bir olasılıkla kolaylaştıracaktır.

Zaten bir arada olmamızın bizlere en büyük katkısı da bu olmayacak mı?

Sağlıcakla kalın.



Guest:

Antonio Nieto-Rodriguez

Chair-Elect, Board of Directors
Project Management Institute

Reporter:

İpek Sahra Özgüler PMP

Messages from Leaders of PMI

Antonio Nieto-Rodriguez, MBA, PMP is currently a Director and Vice Chair of the 2015 PMI Board of Directors. He is also the Director of Program Management Office at GlaxoSmithKline Vaccines. Previously he worked as Head of Transversal Portfolio Management at BNP Paribas Fortis, where he developed and implemented of a company-wide project selection and prioritization process for a portfolio of 150. He was also responsible of monitoring the execution of the roadmap providing quarterly updates to the bank's executive committee.

Prior to that, Mr. Nieto-Rodriguez was the head of Post-Merger Integration at Fortis Bank, leading what was the largest takeover in the financial service history: the acquisition of ABN AMRO. He also worked for 10 years at PricewaterhouseCoopers as a senior manager, becoming the global lead practitioner for project management.

Mr. Nieto-Rodriguez is a professor at the prestigious executive education school Duke CE, and other leading business schools such as Instituto de Empresa, Solvay and Vlerick. He has delivered executive programs to leaders of more than 30 multinationals on how to improve their strategy execution and project management capabilities. He is also a regular keynote speaker at international events, where he speaks on the strategic value of project management. Recently he participated in the leading Strategy Conference in the Middle East together with Bob Kaplan, founder of the Balanced Scorecard. He recently achieved one of his dreams of speaking at a TEDx talk.

The author of the book *The Focused Organization*, Mr. Nieto-Rodriguez has been featured in several magazines, including *Strategy Business Review*, *Singapore Management Institute*, *Project Management Journal*®, *PM Network*® and *The Economist*. He is also the author of the white paper "Boosting Business Performance through Programme and Project Management", which was written after he conducted one of the first global project management maturity surveys. Mr. Nieto-Rodriguez is the founder of one of the largest LinkedIn group on Strategy Execution (*StrateXecution*), which has more than 5,000 experts worldwide.

Born in Madrid, Spain, he undertook undergraduate studies in Germany, Mexico, Italy and the United States. He has a university degree in economics from the Universidad Complutense in Madrid, and an MBA from London Business School. He is currently studying to obtain his PhD in strategy implementation. He is fluent in Spanish, English, French, Dutch, Italian and German.



»»» What are some of the biggest risks and challenges facing program managers?

The major challenge is to overcome the lack of understanding about the value of program management by the top executive team. As a program manager or head of a PMO, it is important to quickly show the added value of our work — that we are in control, understand the priorities of the organization, and are ready to take a leading role. The other obstacle with which I'm often confronted is that some CEOs consider project management as a competency that every executive should develop on top of their functional competencies. That would mean that the value we add as program managers professionals is diluted with the perception that everyone could play that role. The last challenge I would like to highlight is the fact that with the current economic environment, we are being asked to deliver more with less resources and shrinking budgets. In addition, I noticed that after at least five years of non-stop change, people are getting tired of it, which creates even bigger resistance to the changes we try to introduce with the projects we lead.

How do you think new global trends will affect the project management profession?

According to the International Monetary Fund, by 2050 only three of the top world economies will be in the West — the U.S., Germany, and the U.K. This means that western organizations will need to partner with each other, and with companies in other regions, particularly Asia.

Collaboration between global teams made up of different national, organizational, and professional cultures is already a reality today, but most probably it will intensify in the future. In addition, the Internet, social media, and mobile connectivity will keep disrupting our current notions of the 'workplace' and the 'organization'. Networked organizations, virtual and transversal teams are becoming the new norm. Thus, "collaboration" and "networking" will become even more important skills than they are today.

The good news is that we, project management professionals, understand and have acquired those skills as part of our day-to-day project management challenges. As PMI's Talent Triangle illustrates, project managers will also need to develop business expertise and leadership skills. To keep being relevant, it is critical to invest in yourself; keep learning and building knowledge on top of your project management skill set.

How can project and program managers more effectively influence and communicate with their executive teams?

It's important to identify and cultivate solid working relationships with executive sponsors in the C-suite and elsewhere. In fact, PMI's Pulse of the Profession® research indicates that having actively engaged executive sponsors is the top driver of project success. Share your vision about your project and how it will address some of the key priorities of the organization. Understand their personal interests and goals, and communicate how your project links to them. Last, talk to them in their own language, not in project management terms. For example, if you are talking to the Sales director about your project, use terms like market share, product pipeline, product features, sales trends, competition, growth,.... I guarantee you will have his or her attention.

Having managed programs in such diverse sectors as finance and pharma, have you observed any trends or practices that are common to all industries?

Finance and pharma, like any other highly regulated industry, dedicate a very large amount of their project portfolio to compliance and risk management initiatives, leaving little resources for innovation and growth projects. Therefore, one of the key common practices in these industries is to establish a company-wide project selection and prioritization process endorsed and sponsored by the entire executive team. If well done, this process will provide clarity and the right balance between compliance and growth.

What are the most important factors to consider when creating a PMO?

The first priority is to get executive buy-in and make the PMO a partner in strategy. Next, it's essential to find the right people. If possible, hire internally and recruit from multiple departments like sales, marketing operations and IT to broaden the team skill set. When implementing new processes, look for internal best practices and allow for some local flexibility. The PMO's role should be more consultative than administrative or regulatory, adapting practices from A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Fifth Edition to individual initiatives within an organization's process and culture. By capitalizing

on the major contributors to project success and avoiding the leading causes of project failure, project success should be a predictable and repeatable event, instead of a hit-and-miss occurrence PMI's Pulse of the Profession® research identifies a number of key factors affecting project outcomes. For example, 47% of unsuccessful projects fail to meet goals due to poor requirements management. To address this, it's critical for PMOs to implement standardized requirements management processes in collaboration with stakeholders.

What additional skills are most necessary for project professionals seeking to transition to program management?

Program managers need to have a good business sense and contextual understanding of the projects, so they're able to visualize and understand how those projects collectively contribute to the achievement of the organization's strategic priorities. It's also essential to have good communication and interpersonal skills to build rapport with project teams, executives and other key stakeholders.

What has been your most fulfilling experience as a project and program manager?

I found it very rewarding to be able to change industries in mid-career based on the merits of my project portfolio, PMO and project management skills. Although I had minimal experience in the pharmaceutical field, I was chosen to establish and lead the Global Project Management Office at GSK Vaccines out of a pool of 200 candidates. I believe this is an example for all project and program managers, which I know sometimes have doubts whether they made the right career decision. It validates how our skill set has become a core competency for any organization.



DATA COACH

project managers must know

In the midst of a crisis,

how to

ACCEPT THE RISK

fight a fire

—without fanning the flames.

BY MICHAEL APPLEBAUM

WHEN DISASTER STRIKES,

response time is everything. Whether it's a last-minute request to move up a looming deadline or an equipment failure that forces a facility shutdown, even a small brush fire can quickly rage out of control.

And project managers are often the first line of defense. "As the project manager, you have to limit the oxygen feeding the fire," says Adriano Mota, PMP, a technology operations manager with the Organizing Committee for the 2016 Olympic Games in Rio de Janeiro, Brazil.



**"[A PROJECT
MANAGER'S]
CALMING
EFFECT
CAN HAVE A
TREMENDOUS
IMPACT ON
YOUR TEAM."**

—Dennis Huddleston, CH2M,
Englewood,

As tensions rise and tempers are in an overheated crisis environment, a project manager must stay focused and provide calm, clear directions, says Dennis Huddleston, site manager at CH2M, an engineering and construction design company based in Englewood, Colorado, USA.

"That calming effect can have a tremendous impact on your team," he says. "You want to clear their minds and focus, help them understand the hurdles and get those out of the way."

EMERGENCY TRIAGE

In crisis mode, time is money. To avoid hemorrhaging funds while teams struggle with a suture, project managers need a proactive crisis management plan that focuses on communication and cooperation, says Mr. Huddleston.

When a cooling water return line burst on one of his projects at a semiconductor manufacturing facility in Austin, Texas, USA, partially flooding operating equipment and electrical control panels, his crisis management plan gave the team the tools it needed to shut down the facility and limit the damage.

Mr. Huddleston quickly mobilized teams, including one that was tasked with identifying the cause and another that rushed to remove water with vacuums and squeegees. The team also set up an operations control room with blackboards and charts to help assign each crisis activity (e.g., replacing pipes) to a team leader who created sub-groups that reported back hourly to the command center.

In the short term, the team replaced a section of the broken PVC pipe. This divide-and-conquer approach helped the team get the facility back up and running as quickly as possible.

"When you shut everything down, that's going to cost millions of [U.S.] dollars per day," Mr. Huddleston says. "You can't let a problem like that drag on for two or three days."

His team also used the crisis as an opportunity to plan ahead. It mitigated the risk of future flood damage by replacing PVC pipe with stainless steel pipe and by installing new floor drains that



would reduce future recovery times. And the project team asked engineers to identify and rank the items within their systems that had the highest risk of future failure. is allowed the team to stockpile spare parts or determine how to acquire the parts immediately in the event of an emergency, he says.

“AS THE PROJECT MANAGER, YOU HAVE TO LIMIT THE OXYGEN FEEDING THE FIRE.”

—Adriano Mota, PMP, Organizing Committee for the 2016 Olympic Games, Rio de Janeiro, Brazil

While Mr. Huddleston says the first step in resolving any crisis “is to prevent the damage from getting any worse,” he also recommends assessing additional risks after the initial emergency has been contained. “First you control the incident, then start assigning tasks to resolve [the deeper issue].”

A UNITED FRONT

When the heat is on, strong stakeholder management skills can help project managers put out the fire. But relationship building must start long before a code red is called.

Frequently asking for feedback and addressing stakeholders' concerns makes it more likely that they will be prepared to pitch in when there's a problem, says Joshua Marotti, CAPM, PMP, senior associate project manager for the global services center—tax at PMI Global Executive Council member KPMG, Montvale, New Jersey, USA.

“In a crisis, your biggest ally is your relationship with the sponsor and stakeholders,” Mr. Marotti says. “That’s why, at the beginning of any project, I make it a priority to understand the issue the sponsor is trying to solve and develop trust. It’s important they know they can rely on me and that I understand their concerns and goals.”

RED ALERT

When a crisis arises, project managers need a clear plan of action. According to Eugene Atangan, PMP, assistant vice president, operational risk management for enterprise technology, PMI Global Executive Council member TD Bank, Toronto, Ontario, Canada, project teams should heed the following steps to prepare for—and resolve—a project emergency:

Find risk factors. Project managers should partner with the company's enterprise and operational risk management teams to identify which risks have the most potential to spark a crisis. Managing the risk register will reduce the probability of a crisis—or minimize the impact of one.

Always be prepared. Assign a communications leader and define a clear chain of command for the crisis management plan. Set up a command post or "war room" to manage the crisis. If possible, perform a crisis simulation drill with the team prior to the start of the project.

Focus on the fix. Don't bog down recovery efforts by playing the blame game. If executives or stakeholders are demanding answers during a crisis, assign one team member to update them on mitigation and resolution efforts.

Don't repeat mistakes. After the team resolves the crisis, review lessons learned to highlight what went right and what went wrong. Share the project's updated crisis management plan so it can be leveraged on other projects.

Pull the plug. Don't prolong a crisis if a viable resolution doesn't exist. If contingency plans fail, it might be time to talk to the sponsor about terminating the project to avoid sinking additional time and resources into a problem that can't be fixed. The termination threshold should be determined at the start of the project rather than during a crisis. "This will minimize the risk of 'paralysis by analysis' and dependency decisions born out of emotion," Mr. Atangan says.

For instance, when senior stakeholders requested a change of scope during a recent project to develop a new software tool, Mr. Marotti leveraged the trust he had built to avoid a potential crisis. He knew the change could cause a significant project delay - and create a crisis—because missing the deadline would have had a ripple effect on other projects.

He responded by outlining three options for the business team: skip the scope change and finish the project quickly; extend the deadline to account for the change; or use more resources to expand the scope and complete the project on time. The business team chose the latter, and Mr. Marotti says his strong relationship with the project's sponsor set a positive tone that helped him defuse the threat.

"I believe the sponsors were willing to entertain the various options because they trusted my experience in this situation," he says.

On the flip side, failure to manage stakeholder concerns can make a bad situation even worse, says Chantee' Fatt, PMP, manager, risk services, PMI Global Executive Council member PwC, Melbourne, Australia.

For instance, when Ms. Fatt took on a project to roll out an enterprise operational resilience project across multiple lines of business for a U.S. telecommunications firm, she quickly found herself facing unexpected hostility. Entrenched political problems had pitted the engineering team against her team, and the conflict was creating the potential for project delays. So Ms. Fatt started by going straight to the source.

"We tried to have a candid group conversation, but the engineering team was defensive, perhaps feeling like their work was being attacked," she recalls. "Things quickly descended from there.

Their emails were passive aggressive and the face-to-face meetings were confrontational. We kept trying different ways to express our support and understand why they weren't sharing information. It was a slow-burning crisis."

To control the situation, Ms. Fatt arranged for other managers who had a strong relationship with her team to meet with the engineers, promote the project and build buy-in. Getting senior leaders to vouch for her team soothed the relationship with the engineers and gave them time to re-scope the project to ensure enterprise-wide adoption, Ms. Fatt says.



"IN A CRISIS, YOUR BIGGEST ALLY IS YOUR RELATIONSHIP WITH THE SPONSOR AND STAKEHOLDERS."

—Joshua Marotti, CAPM, PMP, KPMG,
Montvale, New Jersey, USA



DISCIPLINED PROJECT MANAGEMENT HAS HELPED SIDESTEP ANY POTENTIAL CRISES DURING THE BUILDUP TO THE OLYMPICS.

—Adriano Mota, PMP

Getting help from above also allowed her team to include the engineers in a series of workshops that were designed to pull the group out of its defensive posture.

"We found champions at various levels of the organization," she says. "For us, it was about having a continuous conversation. At the start, we expended too much energy trying to justify our actions. We figured out how to change their behavior by setting a good example."

MOUNTAINS FROM MOLEHILLS

Few projects have higher stakes or face more public scrutiny than those related to the Olympics.

And the projects prepping for the 2016 Summer Olympics in Rio de Janeiro, Brazil have been no exception.

In July 2015, the Associated Press reported that lakes and bays polluted with viruses and bacteria from human sewage could force the Rio Olympics committee to relocate where some athletes sail, swim or row. While the revelation put all other project teams for the Olympics on high alert, Mr. Mota says his team has relied on disciplined project management to sidestep any potential crises during the buildup to the Olympics in August—and ease unnecessary tensions where no crisis existed.

For instance, during a test competition for a cycling event in 2015, medical staff, security personnel and other members of the venue management teams believed there would be a serious lack of mobile phone service during the event. Their concerns escalated into a full-blown crisis when they complained to the highest governing body of the Organizing Committees of the Olympic Games. As Mr. Mota fielded a barrage of questions from senior committee members, he aligned his services directory team on a risk assessment. The team quickly concluded that the problem had been blown out of proportion.

Rather than put their feet down or scramble to find an unneeded solution—the project team addressed the situation by asking the medical and security crews to demonstrate why the added mobile bandwidth was mission critical.

That approach helped most stakeholders see that the existing coverage was adequate. The project team provided two-way radios and landline phones to assuage those who were still skeptical. "It was important for us to show them that we understood their process needs," Mr. Mota says. "In doing so, we were able to prove to them that the quality of coverage didn't affect their ability to get the job done."

"FIRST YOU CONTROL THE INCIDENT, THEN START ASSIGNING TASKS TO RESOLVE [THE DEEPER ISSUE]."

—Dennis Huddleston

http://www.pmnetwork-digital.com/pmnetwork/february_2016?pg-64#pg64
<http://www.pmi.org/learning/pm-network.aspx>

Innovation & Project Management: Exploring the Links¹

If innovation was traditionally seen as technology-led, it now covers a much broader canvas. Innovation is possibly best defined as the exploration and exploitation of new ideas in pursuit of a competitive advantage. The pressure to be competitive drives innovation across the range of business practices, and, conversely, innovation is a key driver of competitive advantage.

Innovation is not necessarily about big-bang, major breakthroughs. More often it is incremental and built on the day-to-day expertise of employees and their thorough knowledge of customers and competitors. For them, innovation is often about making non-technical adjustments that have significant customer impact with correspondingly little cost.

Examples of such "adjustments" include the development of new or enhanced products and services, the introduction of new business models - shorter lifecycles to get product to market - and new work practices. These "adjustments" are in essence projects that must be exploited / managed and brought to a successful outcome. Framed in this way, the proper management of projects, through project management, is vital to innovation.

But from another perspective, formal management practices like project management might hinder innovation by imposing standard techniques that stifle the creativity needed to innovate.

In this article we report on a study into the relationship between project management and innovation. To avoid the problem of trying to generalise from a small-scale survey or from case studies, we took the nation as our unit of analysis. Thus, we asked if nations that use project management are more innovative than those that do not.

Project Management Score Index

We used the level of project management certification as the best available metric of the concentration or intensity of project management practice in various countries. It is important to distinguish between project management education and professionally accredited project management certification. Accredited certification is a reflection of application competence while education focuses more heavily on the acquisition of knowledge. If formal project management methods are applied extensively in a country then that is likely to be reflected in a high number of project management certificates issued.

The two most respected and globally recognised project management certification organisations are the Project Management Institute (PMI) based in the USA, and the International Project Management Association (IPMA) headquartered in Zurich, Switzerland. Together they have certified in excess of 400,000 project management practitioners.

Our analysis examined live and projected certificates on the registers of the PMI and the IPMA for 2008.



• IPMA Certification Model

IPMA award four levels of certificate, A, B, C and D and we weighted these as 4, 3, 2 and 1 point respectively.

While PMI has recently also moved to a four tiered certification structure, some 98% of its certificates have been awarded at one level only known as PMP (Project Management Professional) which we weighted as 1.5 points.

Aggregating the weighted number of IPMA and PMI certificates and dividing this by each country's population gives a good indicator of the intensity of project management certification in a country. This is called the project management score. The higher the project management score, the more project management is practiced in a country.

Conducting this analysis also provides an interesting view of the geographic distribution of the two credentials and their relative weighting by country. While North America (USA and Canada) are dominated totally by the PMI credential,

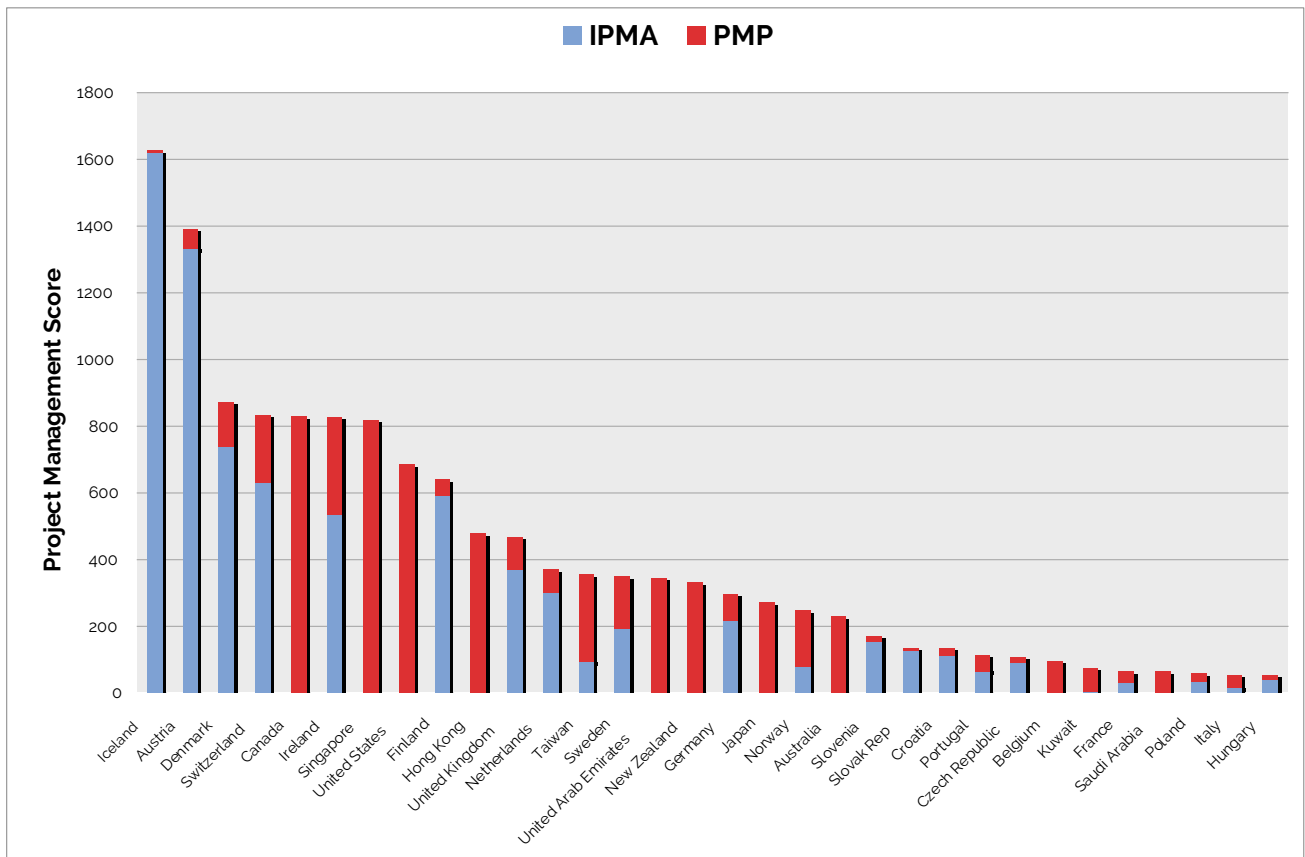
Figure 1 - Calculation of Project Management Score for Ireland

Certification Body	IPMA					
Certification	Level D	Level C	Level B	Level A		
Score	1.0	2.0	3.0	4.0		
Certification Body	PMI - USA					
Certification					PMP	
Score					1.5	
Country	Ireland (population 4.0 million)					
No. of Certificates	900	550	50	3	875	
Score	900	1100	150	12	1313	3475
Project Management Score	869					

Europe exhibits a bias towards IPMA certification. Countries like China, India and Brazil are experiencing significant growth in certification, but because of their large populations they barely register on the project management score index.

Using this metric also illustrates that while the PMI -USA is the dominant brand name in the project management certification market, on a national comparison basis countries such as Switzerland and Denmark have similar project management scores. See below.

Figure 2 - Project Management Score by Country



Innovation Index

The European Innovation Scorecard (EIS) is a well-known and well-regarded instrument that compares the innovation performance of 37 nations, including the 27 EU member states, the US,

Canada, Japan and Australia. The project is funded by the European Commission. Countries are assigned an overall innovation score through aggregating 25 innovation indicators. The scorecard produces a rich source of comparative data. In the latest 2008 survey, Ireland is ranked 12th in a list book-ended by Sweden and Switzerland at the top and Turkey and Romania at the bottom.

Comparison of Project Management and Innovation Indices

This provides two scores for each country - the innovation score and the project management score - which we can plot on a scatter diagram (figure 1). So, for instance, Ireland has a project management score of 869 and an innovation score of 0.49.

Statistical analysis of the data indicates that the relationship between project management and innovation is best

represented by an inverted U-curve. The analysis also shows that, when three outliers are eliminated, the U-curve accounts for 66% of the variability in the data. This is a quite remarkable result given that the innovation score is aggregated from 25 different indicators.

Analysing the data shows that increasing levels of project management are correlated to increasing levels of innovation - up to a point (about 600 certs per million population).

Supporters of project management would not be surprised by this finding. After all, project management is a set of techniques to effectively manage change, and change is practically a synonym for innovation. Hence, it is maybe to be expected that there will be a positive correlation between project management and innovation. This, however, is compelling evidence that supports this intuitive expectation.

However, very high levels of project management are correlated with decreasing level of innovation performance. One interpretation of this is to recognise that innovation is both the exploitation of existing knowledge and exploration in search of new knowledge. Formal project management approaches may facilitate the former and perhaps hinder the latter. One can indeed get too much of a good thing.

Recent studies by the London School of Economics and Stanford also found a remarkably strong relationship between

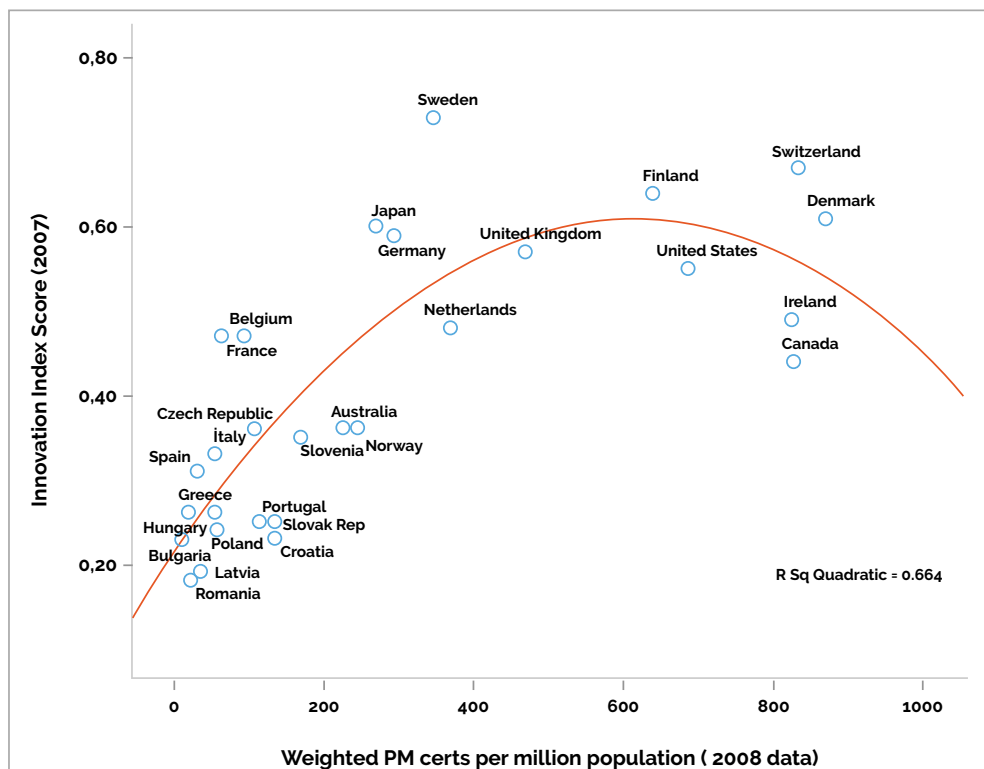


Figure 3
Innovation v Project
Management Score

the standard of management in a country and productivity. The management practice index which they used amalgamates practice in relation to operations, the recruitment, development and incentivisation of people, and the cascading of targets and goals throughout the organization – the latter two being at the very heart of project management.

Globally, the research indicates that when the standard of management is rated on a scale of one to five, a one-point increase in management standard is associated with an increase in industrial output equivalent to a 25 per cent increase in labour, or a 65 per cent increase in capital.

If we accept that national competitiveness depends on improvements in productivity, and that innovation is a key component of productivity, then our understanding and response to the key role played by project management has to change fundamentally. A nation's ability to build and sustain its innovation capacity depends on developing and maintaining project management skills at world-class levels, on high-quality, education (not just painting by numbers) and on the best professional accreditation in the discipline.

¹ Second Editions are previously published papers that have continued relevance in today's project management world, or which were originally published in conference proceedings or in a language other than English. Original publication acknowledged; authors retain copyright. This paper was originally published in the April 2009 edition of PM World Today. It is republished here with the permission of the authors.

About the Authors



Dr. Donncha Kavanagh

University College Dublin
Dublin, Ireland

Donncha Kavanagh is Professor of Information & Organisation in the Business School at University College Dublin (UCD), Ireland; Director of UCD's [Centre for Innovation, Technology and Organisation](#) and a member of the Management Information Systems subject area. He is also Director of PhD Programmes in the Michael Smurfit School of Business in UCD.

His research interests include the sociology of knowledge and technology, temporality, phronesis, the history and philosophy of management thought, pre-modern and postmodern modes of organizing, play and creativity. He is especially interested in the nature of 'management' in atypical forms of organising, while his most recent publications have focused on the relationship between work and play in management theory and practice. He has published widely in the fields of information and organisation, management, marketing, organisation studies, and engineering in leading international journals such as *Organization*, *Organization Studies* and *Journal of Business Research*. Prior to his academic career, he worked in a number of project management and project controller roles. Further details at <http://donnchakavanagh.com>



Ed Naughton

Institute of Project
Management
Dublin, Ireland

Ed Naughton, BE, C. Eng., F.I.E.I., FIPMA, IPMA-a, PMP, is the founder and Director General of the Institute of Project Management of Ireland, the leading authority on the PM profession in Ireland. On the international front, Ed was responsible for initiating cooperation agreements with both the PMI (Project Management Institute) USA and the IPMA (International Project Management Association). He is Ireland's representative on the IPMA council of delegates, and a former Vice President-Marketing for the IPMA. He was also the first PMP registered in Ireland. Ed has researched, published and presented many articles and papers on project management and is the author of the Irish Project Management Competence Baseline. During his thirty year career, Ed has worked as a project manager and/or project management consultant on a large variety of high profile domestic and international assignments.

Ed Naughton is a graduate of University College Dublin (BE, civil), a Fellow of the Institute of Engineers of Ireland, a Chartered Engineer (Ireland), a Professional Engineer in Canada, and holds an IPMA Level A certification. He is former founder and editor of the quarterly international publication "Project Management Practice". One of Ireland's most respected experts on the topic of modern project management, Ed is an executive advisor to PM World in Ireland. Ed Naughton was named a Fellow of IPMA in 2013.

Ed lives in Dublin and can be contacted at ed@projectmanagement.ie.

<http://pmworldjournal.net/wp-content/uploads/2016/02/pmwj43-Feb2016-Kavanagh-Naughton-innovation-and-project-management-second-edition.pdf>

CASE STUDY

Threading the Needle

How NASA overcame a project crisis on its journey to Pluto.

Space-time waits for no man. When U.S. space agency NASA launched the New Horizons space probe, it had to manage its schedule according to the stars.

"When you're working on a planetary mission, the timing of everything is dependent on the clockwork of the universe," says Glen Fountain, program manager at Johns Hopkins Applied Physics Laboratory and project manager for the New Horizons mission, Washington, D.C., USA. "The schedule was one of the hardest constraints."

But as NASA prepared to send New Horizons to Pluto in January 2006, project managers had to resolve a crisis that threatened to add five years to the journey—and millions of U.S. dollars to the budget.

Members of the New Horizons team at the 2006 launch of the spacecraft at Kennedy Space Center, Cape Canaveral, Florida, USA



The team needed to launch the probe within a weeks-long window that closed before 28 January 2006 so that New Horizons' speed could be boosted by Jupiter's gravitational pull. Missing the launch window would have likely delayed the probe's approach to Pluto until 2020. Scientists worried that beyond 2020, Pluto would be too far from the sun, making its atmosphere too cold for the probe's equipment to function. If that happened, NASA would have to wait more than 200 years before Pluto would travel close enough to the sun to make another mission possible.

The critical launch window was threatened in August 2004 when the Department of Energy (DOE) told the project team that it wouldn't be able to



"It is the combination of good processes and a talented team that allows a project to survive the challenges and succeed."

—Glen Fountain



supply as many fuel modules as it had promised for the scheduled launch. And the DOE was the only source the New Horizon team could turn to for the mission's rare energy source, plutonium-238, Mr. Fountain says.

"We went into problem-solving immediately," he says. He asked the DOE how much power it could supply for the launch, then turned to the project team's mission systems engineer to determine whether it would be enough to safely operate a mission to Pluto. Within two weeks, the project team and the DOE had reached an agreement that would meet the team's schedule and the space probe's minimum power requirements—in part, thanks to having a strong risk management system in place, Mr. Fountain says.

"Because we worried about power consumption on the spacecraft and managed that well, that allowed us to handle a completely unexpected challenge," he says. "As in any significant technical endeavor, it is the combination of good processes and a talented team that allows a project to survive the challenges and succeed."

http://www.pmnetwork-digital.com/pmnetwork/february_2016?pg-52#pg52



Above, New Horizons team members count down to the spacecraft's closest approach to Pluto last July. Here, a rendering of the spacecraft

PM SUMMIT

İSTANBUL & ANKARA 2016



**SHAPING
THE FUTURE**
with projects

Projelerle "GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRMEK"

12th MAY 2016
12 MAYIS 2016

**YOU'RE INVITED
TO SHAPE THE FUTURE**

**PMSUMMIT
ANKARA
2016**

**CERMODERN
ARTS CENTER**
CERMODERN
SANATLAR MERKEZİ

 PMI
TURKEY CHAPTER

WWW.PMI.ORG.TR/SUMMIT/ANKARA

 PMI

PMI-TR Ailesi her yıl geleneksel olarak proje yöneticilerini, üst düzey yöneticileri, CEO'ları, akademisyenleri ve proje yönetimi konusuna ilgi duyanları "**PMSummit**" markası adı altında Proje Yönetim Zirvesi'nde bir araya getirmektedir. Proje Yönetim Dünyasındaki gelişmelerin, Proje Yönetimi konusunda tecrübe ve bilgilerin paylaşıldığı "PMSummit" Proje Yönetim Zirvesi'nde her yıl **farklı temalar** altında buluşulmaktadır.

Türkiye'nin en büyük "**PMSummit**" Proje Yönetim Zirvesi'nde 2016 yılında; farklı temaları ile birlikte Ankara ve İstanbul olmak üzere 2 kez sizlerle buluşuyoruz.

PM SUMMIT İSTANBUL 2016

Projects in Digital World

PM Summit 2016 İstanbul için, 14-15 Ekim 2016 tarihlerinde İstanbul Teknik Üniversitesi Süleyman Demirel Kültür Merkezi'nde sizlerle bir araya geleceğiz.

Bu seneki zirvenin teması **Dijital Dünyada Projeler (Projects in Digital World)** olacak. Proje Yönetimi'ne gönül vermiş, dünyadaki değişimleri takip eden, dijital projeler üzerine çalışan ya da çalışmayı planlayan herkesi PM Summit 2016 İstanbul'da görmeyi arzu ediyoruz.

Dünya hızlı değişiyor; günlük alışkanlıklarımız, ihtiyaçlarımız tamamen dijital ortamlara taşıyor.

Sabah uyanmak için zilli çalar saat yerine, telefonda alarm kuruyoruz. İşe giderken mahalledeki büfeden gazete almak yerine, haber sitelerinin mobil uygulamalarından haberleri takip ediyoruz. Kaset çalar ya da CD çalar yerine, spotify ve deezer kullanıyoruz. Arkadaşlarımızla bir araya gelmek yerine, Whatsapp'da arkadaş grupları kuruyoruz. Sevdiklerimizi merak ettiğimizde onlarla görüşmek ya da telefonla aramak yerine Facebook ve Instagram'dan takip ediyoruz. Bankada sıra beklemek yerine, online cep şubelerini kullanıyor, tanıdığımız, bildiğimiz taksi durağından araç çağırmak yerine, bitaksi ve uber tercih ediyoruz. Pazardan alışveriş yapmak yerine, ev ihtiyaçlarımızı online olarak sipariş ediyor ve istediğimiz zamanda eve teslim edilmesini sağlıyoruz. Çok sevdiğimiz mekanlarda yemek rezervasyonu yapmak için, o hep tanıdığımız garsonu aramak yerine online rezervasyon uygulamalarını tercih ediyoruz. Arabayla giderken yol sormak için birbirimizi ikna etmeye çalışmıyor. Yandex ya da Google Maps ile gideceğimiz yolu kolayca bulabiliyoruz. Klasik mimarlık çizim masalarını kullanmıyoruz, herhangi



bir yerde iken dahi mobil uygulamalar üzerinden çizim yapabiliyor ve inşaat projelerini yönetebiliyoruz.

Kısacası her gün daha fazla tıklıyor ve her şeyin daha hızlı olmasını istiyoruz.

Bu sene zirvede bizlerle olmanızı yürekten diliyor ve dijital dönüşüm sürecindeki tecrübelerinizi bizlerle paylaşmanızı arzu ediyoruz.



PM SUMMIT ANKARA 2016

Shaping The Future with Projects

PMSummit 2016 Ankara için, **12 Mayıs 2016** Perşembe Günü **CerModern Sanatlar Merkezi**'nde sizlerle bir araya geleceğiz.

PM Summit ANKARA 2016 Temamız **'Shaping The Future'** with Projects/Projelerle **"Geleceği Şekillendirmek"**:

Tüm zamanların proje ve mirasına doğru çıkılan, proje yönetim dünyasının geçmişten geleceğine doğru ilerleyen bir yolculuktur. Bu yolculukta; pusulamızı, proje yönetim bilgi birikimlerimiz ve tecrübelerimiz olarak belirledik. Kerterizimizi, proje ve hayallerimiz olarak aldık. Zirvemiz, **"GELECEK"** dedik.

Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde gelişmelere paralel olarak değişen metot ve tekniklere aynı hızla ayak uydurmak zorundayız. Bu gelişmelere bağlı olarak oluşan kuşak farkı, bize yeni nesil yönetimin geleceği şekillendirmeye başladığını gösteriyor. Gelişim ve değişimin sunmuş olduğu olumlu ve olumsuzlukları analiz edip daha güzel bir gelecek için çalışmalarımızı, tecrübelerimizi, projelerimizi, yeteneklerimizi ve en önemlisi hayallerimizi ortaya sunmalıyız. Çünkü her icat, her ilerleme bizim küçük hayallerimizle başlar.

Geleceği şekillendirebilmek sıfırdan bir şeyi yaratmanın aksine, geçmişi iyi analiz edip öğrenilmiş derslerine, tecrübelerin sesine kulak vermekle mümkün kılınabilir. Bu doğrultuda yapılacak her proje, "Gelecek Puzzle"nın bir parçasını oluşturur. Birbirinden farklı tüm parçaları birleştirdiğimizde ise geleceğe güzel bir miras bırakabiliriz.

Evrensel boyutta bakıldığında, ülkeler yeni stratejiler oluşturularak "yeni nesil yöneticiler ve modern teknikleri", "tecrübeler ve geleneksel yönetim metodolojileri" ile bir araya getiriyor. Oluşan kompozisyonlar başarı, güç ve gelişmişliği de beraberinde getiriyor. Öte yandan; fosil enerji kaynaklarına dayalı projelerden, alternatif enerji kaynaklarına dayanan projelere geçilmesi gelecekte ekonomilerin yeniden şekillenmesinin habercisidir. Bu kadar hızlı çalışan bir çarkta stratejilerimizi yeniden gözden geçirmeli, risklerimizi görmeli, yeni metotları kullanmalı ve yepyeni projelere öncülük etmeliyiz.



Projelerle "Geleceği Şekillendirmek", 'Savunma', 'Sanayi', 'Enerji', 'Kalkınma', 'Uzay', 'Bilişim', 'Dijital', 'Teknoloji', 'İnşaat', 'Ulaştırma', 'Finans', 'Kişisel Gelişim' ve 'Sanat' gibi alanlarda geçmiş deneyimlerimiz ve tecrübelerimizden edindiklerimiz ile geleceğe projelerle yaklaşacağız.

Gelin **'Shaping The Future'** ile **GELECEK MODELİNİ** hazırlarken hayallerimizin gücünü kullanıp yaşama geçirilecek yeni ürünler tasarlayalım, farklı alanlardan geleceğe bakarak geniş bir iletişim ortamında tecrübelerimizi ve bilgilerimizi aktaralım.

"Volkan Ekinci liderliğinde Süreç Ekibi, Öyküm Özüm Yurtseven liderliğinde Müge Taşelmas ve Ayşegül Katlı ile Sponsorluk Ekibi, Gizem Kaya liderliğinde Neslihan Kocakaya, Elif İlhan Özgür, Elif Önde, ve İpek Elik ile Program Ekibi; Mustafa Kemal Yener liderliğinde İbrahim Sulu, Burcum Eken, Beste Zelal Yılmaz, Merih Büyükyemen, Nuri Özçelik, İrem Özer, Kemal Büyükterzi, İlkan Yıldırım, Bilgesu Naz Güvendik, Tansu Pancar, Ece Ural ve Cansu Şahin ile Pazarlama ve Satış Ekibi, Barış Doğan ile Lokasyon Ekibi zirve hazırlıklarına tam hız devam ediyoruz." - *Proje Yönedcisi Meliha Bayrak*.

Alanında uzmanlar, fütüristler, sanatçılar, üst düzey yöneticiler, CEO'lar ve akademisyenler konuşmacı olarak yer alacağı **PM Summit 2016 Ankara** bir(1) tam gün sürecektir. Sunumların, atölye çalışmalarının, panellerin ve keyifli söyleşilerin yer alacağı zirvede sizleri aramızda görmekten kıvanç duyarız. Resmi web sitemizden programla ilgili duyurularımızı takip edebilir, erken kayıt fırsatlarından yararlanabilirsiniz.

PM Summit 2016 İstanbul ve Ankara için Gönüllü Çalışmak İster misiniz?



Neden PM Summit'de gönüllü olmalısınız?

1. Proje Yönetim Metodolojilerinin kullanıldığı bir projede çalışmak için,
2. İletişim ağınızı geliştirmek için,
3. Profesyonel hayatınızdaki uzmanlık alanlarınız dışında süreçlerde çalışmak ve kendi yeteneklerinizi keşfetmeniz için,
4. Gönüllü olarak dayanışma içinde çalışmak ve bunun gönlünüze iyi geldiğini görmek için...

Geleceğimizi şekillendirirken her zaman gönüllülere ihtiyacımız vardır. Bu sayede; geleceğe güzel bir miras bırakabiliriz.

PM Summit 2016 Organizasyon Yapısı ve Görev Tanımları aşağıdaki gibidir:



Süreç

Projenin doğru şekilde yönetilmesini ve standartların oluşturulmasını sağlar. Proje Yöneticisinin sağ koludur.



Program

Zirve temasına paralel olarak konuşmacı araştırmaları yapar, uygun konuşmacılarla iletişimi kurar, zirve programını belirler.



Lokasyon

Mekan seçimi, catering seçimi, kokteyl, tasarımlar, organizasyon firma seçimi ve koordinasyonun sağlanması sağlar. Zirvenin maliyet merkezidir.



Pazarlama & Satış

Linkedin, Facebook, Twitter'da tanıtımlarının yapılmasını sağlar. Web sitesi içerik yönetimi, organizasyon öncesi katılımcı bilgilendirmeleri yapar. Zirve için bilet satışlarını organize eder. Katılımcı listesini oluşturulması ve takibini yapar.



Sponsorluk

Etkinlik daha keyifle hale gelmesini ve maliyet ihtiyacını karşılamak için sponsorluk araştırmaları ve görüşmeleri ayarlar. Seçilen sponsorların iletişimlerinin kurulması, stant kurulması vb. gibi sponsor firma taleplerini yönetir.

PM Summit 2016 İstanbul ve Ankara için Sponsorumuz Olun

Markalaşma sürecinde olan uluslararası proje yönetim zirvemizde bizimle birlikte olun. Proje Yönetimi konusundaki başarılarınızı, tecrübelerinizi geleceği şekillendirmek için yerli ve yabancı misafirlerimize aktarın.

Gerek web sitemizde gerekse sosyal medya ve basın bültenlerinde zirvemiz için yapılacak tüm duyurularda sizlere de yer verelim.

Kar Gütmeyen Sivil Toplum Kuruluşu olan PMI TR'nin markalaştırdığı Proje Yönetim Zirvesine gelin siz de destek olun. Bu yolda birikim ve tecrübelerimizi birleştirip birlikte daha büyük işler yapalım.

Proje Yönetim Dünyasında "Geleceği Şekillendir"irken zamanımızı, kaynaklarımızı ve birikimlerimizi birleştirelim.

PMSummit İSTANBUL ve ANKARA 2016 Sponsorluk Paketlerimiz

Genel Sponsorluklar

Platin Sponsorluk
Altın Sponsorluk
Gümüş Sponsorluk
Bronz Sponsorluk

Hizmet Sponsorlukları

Stant Sponsorlukları

Özel Sponsorlukları

Reklam Sponsorlukları

Gönüllü çalışma, Sponsorluk ve Konuşmacı Talepleriniz için

İletişim Bilgileri

PM Summit İSTANBUL

MERVE TAN ŞENOĞUL

Proje Yöneticisi

Cep telefonu : +90 533 719 4682

E-posta adresi : merve.tan@pmi.org.tr

PM Summit ANKARA

Meliha BAYRAK

Proje Yöneticisi

Cep telefonu : +90 530 823 8872

E-posta adresi : meliha.bayrak@pmi.org.tr

Sponsorlarımız

Platin Sponsor



Altın Sponsorlar



Gümüş Sponsor



Sponsorlar



Destekleyen Kuruluşlar



Finans sektöründe hemen her projeyi finanse edecek kaynak bulunmaktadır. Ancak finanse edilebilir projeler görece azdır.



Proje Finansmanı ve Finansal Fizibilite

Projelerin finansal bazda analizi ve finansal fizibilite çalışması hem yatırımcıların kendileri hem de projeyi değerlendirecek olan finansman kuruluşları açısından son derece kritik önem taşır. Finansman müzakere sürecinde yatırımcılar öncelikle minimum öz kaynak ile yüksek karlılık yakalamayı hedeflerken diğer tarafta finansman kuruluşları maksimum öz kaynak katkısı ile projenin borç ödeme kabiliyetini (Borç Servis Karşılama Oranı) arttırmaya çalışmaktadırlar. Yapılacak analizlerin, öncelikle projenin hangi denge noktasında tarafların önceliklerini karşılar olduğunu ortaya koyması gerekir. Finans sektöründe hemen her projeyi finanse edecek kaynak bulunmaktadır. Ancak finanse edilebilir projeler görece azdır. Projelerin, finans kuruluşları tarafından çekici bulunması için projenin bankabilitesinin makul seviyelere getirilmesi gerekir. Finansal analiz ve fizibilite çalışması da bankabiliteyi geliştirme amacı ile yapılacak çalışmaların temelini oluşturur.

Her yatırım tipinin ve projenin kendine has yapısı, özellikleri vardır ve risk analizi yapılırken bu özellikler mutlaka dikkate alınmalıdır. Fizibilite çalışması ileriye yönelik olarak uzun vadeli genelde 7-10 yıl süreli bir tahmin gerektirir ki bu tahminlerde mutlaka sapmalar olacaktır. **İyi yapılandırılmış bir proje finansmanı işleminde nakit akışında sapmaya neden olacak risk faktörleri çok iyi analiz edilmiş olmalıdır** ve riskler en iyi yönetebileceği düşünülen taraflar tarafından taşınıyor olmalıdır. Amaç projenin sahibi olan proje şirketi (SPV) üzerindeki riskleri optimize etmektir. Yine de projelerde bazı riskleri proje şirketinin taşıması gerekebilir. Zira tüm riskleri tam anlamı ile kontrol altına almaya çalışmak ya çok maliyetli ya da kimi zaman imkansız olacaktır. Proje şirketi (SPV) yönetebileceğine inandığı bazı riskleri de proje getirisini geliştirmek için özellikle kendi bünyesinde taşımayı tercih de edebilir. Temel bir kural olarak risk arttıkça getiri beklentisi de artacaktır. Bazı projelerde amaç yatırımcılar tarafından taşınabilecek, bankaların da finansman temini açısından engel çıkarmadığı, risklerin SPV tarafından alınması ve proje getirilerinin maksimize edilmesi şeklinde olabilir.

Yapılacak projeksiyonlar ve finansal analiz çalışmasının amacı, özellikle kontrol altında olmayan parametrelerdeki değişimlerin projenin getirileri ile geri ödeme potansiyelini nasıl etkileyeceğini göstermesidir. Yapılan bu çalışmaya hassasiyet analizi ya da stres testi denilir. Projenin finansal açıdan ne kadar sağlam olduğunu gösterir. Projeyi çok iyi anlayıp analiz etmek, kritik proje girdi ve çıktıları tespit etmek, doğru, sağlam ve esnek proje finansal modelini oluşturmak gerekir.

Finansal analizler yatırımcılara da finans kurumlarına da büyük avantaj sağlar. Özellikle karlı ve rasyonel projeler bu şekilde analiz edildiğinde ve çıkan sonuçlar doğru şekilde aktarıldığında yatırımcılar daha düşük öz kaynak katkısı ile karlılıklarını maksimize edebilir. Finans kurumları da projelere, önlerini daha net görmek sureti ile, daha bilinçli şekilde girip portföy risklerini minimize edebilirler. Böylelikle özellikle sermaye ve/veya teminat yetersizliği nedeni ile gerçekleşmeyen kimi projeler bankable (bankalar tarafından finanse

edilebilir) olabilecek ve doğal olarak daha fazla bilinçli yatırımcının önu açılacaktır.

Finansal Fizibilite Çalışmasının Amacı

Projelerin finansal değerlendirmesi yatırımcılar ve finansman kuruluşları açısından kritik önem taşımaktadır. Bu çalışma pek çok farklı amaca hizmet eder:

- Proje nakit akışını çıkartıp, nakit akışın yapısı ve gücü hakkında bilgi sahibi olmak.
- Nakit akışının her dönem için borç geri ödeme kapasitesini tespit etmek. Nakit akışının yapısına uygun borç geri ödeme yapısını oluşturmak. (Özellikle mevsimselliği olan projeler için)
- Proje performansını ölçmek (karlılık, proje değeri, sermaye geri dönüş süresi vb.).
- Projelerdeki majör riskleri tespit etmek ve projeye en uygun (optimum) risk yapısını oluşturmak.
- Optimum Borç/Öz Kaynak seviyesini tespit etmek ve yatırımcı sermaye karlılığını geliştirmek.
- Kamu ihalelerinde teklif edilecek kira, tarife vb. bedellerin tespit edilmesi.
- Projenin olası zor koşullardaki performansını test etmek (Stres testi).
- Projenin farklı kapasitelerde veya iş modellerinde yapılması alternatifleri var ise karşılaştırma yapabilmek. (Ölçek Analizi)
- Projenin finanse edilebilirliğini (bankabilite) geliştirmek

Türkiye'de fizibilite çalışmalarının temel amacının bankalardan finansman sağlamak olduğu şeklinde yaygın ve yanlış bir kanaat mevcuttur. Yatırımcılar genelde detaylı bir finansal değerlendirme yapmaksızın projenin yapılabilir olduğuna kanaat getirirler ve dış kaynak sağlamak için finansman kuruluşlarının kapısını çalarlar. Bu aşamada bankalar öncelikle projenin nakit akışını ve borç geri ödeme kapasitesini değerlendirmek isterler. Finansman kuruluşlarının bir kredi işleminde birinci önceliği vermiş olduğu kredinin geri ödenebilirliğinden emin olmaktır. Geri ödemeler proje nakit akışından gerçekleşecektir.

Türkiye'de fizibilite çalışmalarının temel amacının bankalardan finansman sağlamak olduğu şeklinde yaygın ve yanlış bir kanaat mevcuttur.





Projenin ne kadar sağlıklı olduğunu göstermesi bakımından, finansal fizibilite çalışmalarına projenin check-up sürecidir de diyebiliriz.

Proje finansal değerlendirme çalışması bankalar için olduğu kadar, hatta daha fazla yatırımcılar açısından da en az banka için olduğu kadar önemlidir. Ancak bu sayede projenin finansal performansı test edilebilir, riskler analliz edilip projenin iş modeli revize edilebilir ve yapılabirliği geliştirilebilir. **Projenin ne kadar sağlıklı olduğunu göstermesi bakımından, finansal fizibilite çalışmalarına projenin check-up sürecidir de diyebiliriz**

Finansal Model

- Finansal model projenin performansını ve yapılabirliğini test etmek amacı ile geliştirilen bir platformdur. Finansal modelin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:
- Proje parametrelerinin (girdilerinin) farklı senaryolar ile test edilmesine imkan sağlayacak şekilde dinamik yapıda kurulmalıdır. Projede bazı kriterler sabit olabilir. Örneğin bir otel projesinin kaç yataklı olacağı ya da bir RES projesinin toplam enerji üretim kapasitesi önceden belirlenmiş olabilir. Bununla birlikte yıllık kapasite kullanım oranlarının değişiminin model üzerinde test edilebilmesi gerekir. Bu nedenle modelde bazı proje girdileri sabit diğerleri de değişken karakterde olacaktır.
- Projenin inceleneceği dönemleri (kesitlerin) uzunluğu kredi geri ödeme dönemleri ile aynı veya daha kısa olmalıdır. Örneğin kredi geri ödemeleri 6 ayda 1 yapıyorsa modelde de en az 6 aylık kesitler alınarak incelenmelidir. HES, Otel, RES gibi gelir yapısında mevsimselliğin olabileceği projelerde bu durum daha da önemlidir. Ancak bu şekilde projenin gelir yaratma profili tespit edilip uygun kredi geri ödeme yapısı oluşturulabilir. Yapılan yaygın hatalardan biri projenin incelendiği dönemlerin yıllık bazda yapılandırılmasıdır ki özellikle gelirin yıl içinde homojen yapıda gerçekleşmediği durumlarda projenin nakit akışının incelenmesinde eksikliklere neden olabilir.

- Proje yaşam ömrünün 2 temel süreci vardır. Mühendislik ve inşaat dönemi ile faaliyet dönemi. İnşaat dönemi projenin tamamlanma evresidir. Hemen hemen tüm proje finansmanı işlemlerinde geri ödeme faaliyetle birlikte başlar. Modelde bu 2 kısım net şekilde ayrıştırılmalıdır. Genel olarak inşaat dönemi bitiminde faaliyet başlar. Bununla beraber bazı projeler kısmen de faaliyete geçebilir. Projenin 2. veya daha sonraki aşamaları (fazları) da olabilir. Bu tip projelerde bir tarafta gelir yaratılırken, diğer taraftan takip eden fazların sponsordan sermaye ihtiyacı olacağından modelin kurulması daha kompleksdir.
- Modelde nakit akışı ayrı bir tablo olarak oluşturulmalıdır. Yanlış uygulama gelir tablosu üzerinden bazı ekleme ve çıkartmalar yapmak sureti ile nakit akışını oluşturmaya çalışmaktır. Gelir tablosundan nakit akışına ulaşmak üzere yapılan çalışmalar çok daha kompleks ve hata yapmaya açıktır. Zira aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi gelir tablosu ile nakit akışı arasında fark yaratan tahakkuklar, KDV, işletme sermayesi ihtiyacı, nakit hareketler, amortisman, kredi ana parası vb. çok sayıda kalem vardır. Ekleme ve çıkartmalar ancak çok doğru ve eksiksiz bir şekilde yapılırsa bu uygulama başarılı olabilir. Oysa ki nakit akışını tek başına çıkartmak hem mümkün hem de çok daha pratiktir. Nakit akışı çıkartırken gelir tablosunda ihtiyaç duyulan tek kalem vergidir.

	Gelir Tablosu	Nakit Akışı
Ana Para Geri Ödemesi	Yok	Var
Amortisman	Var	Yok
Nakit İhtiyacı	Yok	Var
Faiz Tahakkukları	Var	Yok
Kur Farkı Tahakkukları	Var	Yok
KDV ödeme/tahsilat	Yok	Var
İşletme sermayesi ihtiyacı	Yok	Var

- Gelir ve gider gibi daha detaylı analiz yapılması gereken parametrelerin Excel'de ayrı bir dosyalarda çalışması ve nihai verilerin modeldeki gelir ve nakit akış tablolarına aktarılması yerinde olacaktır.
- Model dışarıdan bir gözle incelendiğinde basitçe anlaşılacak yapıda düzenlenmelidir. Modele dışardan bakan bir kişi hesaplamaların mantığını rahatça algılayabilmelidir. Hücrelerdeki formüller de çok uzun olmamalıdır. Formüller uzuyor ise hesaplamalar tek seferde yapılmak yerine safhalara ayrılmalıdır.

- Proje nakit akışı finansman öncesi ve sonrası olarak 2 ayrı şekilde çıkartılmalıdır. Finansman öncesi nakit akışı ile projenin tamamının öz kaynak yapıldığı durum performansı değerlendirilir. Bu şekilde projenin dış kaynak olmaksızın kendi dinamikleri ile karlılığı ölçülmüş olur. Finansman sonrası nakit akışı ile de projenin reel performansı ölçülür.
- Modelin kurulumunda son aşamada bir kumanda ekranı oluşturulması ve proje ile ilgili kritik girdilerin (proje parametreleri) bu ekran üzerinde değiştirilebilmesi gerekir. Bazı kompleks modeller pek çok sayfa ve binlerce satırdan oluşur. Kullanıcılar bu kompleks yapının içine girmeden dışarıdan modeli kontrol edebilmeli ve farklı senaryoları test edebilmelidir. Kumanda ekranında aynı zamanda proje girdileri değiştiğinde performansın nasıl değiştiği de gözlemlenebilmelidir. Nasilki bir otomobil sürücüsü motor, şanzıman, tekerlekler vb. aksamlar ile uğraşmadan otomobilini kumanda edebiliyorsa bu ekranda tüm finansal modeli kumanda edebilmelidir.
- Kumanda ekranında makro uygulamaları da kullanılabilir. Özellikle makrolar ile beklenen (stadart), iyi ve kötü durum senaryoları kaydedilip tek tuşla farklı durumlar değerlendirilebilir.
- Hassasiyet ve senaryo analizleri kumanda ekranının bir parçası olabilir veya ayrı bir sayfa değerlendirilebilir.
- Fizibilite çalışmasında ilk aşama finansal modelin proje yapısına uygun olacak şekilde oluşturulmasıdır. Model proje için farklı senaryoları test etmeye imkan sağlayacak dinamik yapıda kurulmalıdır. Finansal model 3 ana kısımdan oluşur:

I. Proje parametrelerinin belirlenmesi

II. Finansal tabloların oluşturulması

III. Proje performans kriterlerinin hesaplanması

Hassasiyet ve Senaryo Analizleri (Stres Testi)

Modelin kurulması sonrası proje, Birinci bölümde belirtilen proje parametrelerinin farklı durum ve koşullardaki olası değerleri için, test edilir. Farklı senaryolar için analiz yapılır. Bu analiz yatırımcılar ve bankalar tarafından ayrı ayrı yapılabilir. Yatırımcılar için öncelik projenin değişken koşullarda hala karlı olabilmesi, değer yaratabilmesi, geri dönüş süresinin makul seviyelerde olmasıdır. Yatırımcılar analizlerini projenin Net Net Nakit Akışı üzerinden yaparlar ve paranın zaman değerini hesaba katarken Ağırlıklı Ortalamalı Sermaye Maliyetini (WACC- Weighted Average Cost of Capital) kullanırlar.

Bankalar için daha öncelikli olan projenin geri ödeme kapasitesini gösteren BSKO, KSKO ve PSKO performans kriterleridir. Projenin gerçekleşme ihtimali olan olumsuz koşullarda da geri ödeme yapıp yapılamayacağı değerlendirmeye alınır. Stres testi dediğimiz bu aşamada projenin yapılabirliği analiz edilmiş olur. Bir projenin finansman sağlayabilmesi için stres testini başarı ile geçmesi gerekir. Bu testin bir başka önemi de proje için hangi parametrelerin daha kritik olduğunu tespit etmektir. Bu sayede major ve minor riskler belirlenir. Özel önem taşıyan proje parametrelerin iş modelinde geliştirilmesi ve güvence altına alınması için daha fazla özen gösterilir. Risklerden arındırılmış bir projenin stres testini geçme olasılığı büyük ölçüde artar. Bu süreçte projenin finanse edilebilirliği (bankabilite) de geliştirilmiş olur.

Yazar Hakkında



Fatih KURAN
CPFS, CPPPS

Dinamo Eğitim ve Danışmanlık kurucusu Fatih Kuran ODTÜ Makine Mühendisliği, İstanbul Üniversitesi İ.İ.E. Uluslararası İşletme ve Duke Üniversitesi Proje Değerlendirme ve Risk Yönetimi Programlarını tamamlamıştır. Institute for Public Private Partnerships ve Loughborough Üniversitesi tarafından Certified PPP Specialist ve Certified Project Finance Specialist; Middlesex Üniversitesi ve IFF(International Faculty of Finance) tarafından lisansüstü proje finansmanı sertifikasyonlarına sahiptir.

Kariyerine 1991 yılında Yapı Kredi Bankasında Kredi Pazarlama Bölümünde Management Trainee olarak başladı. Garanti Leasing'de Bölgelerden Sorumlu Grup Yöneticiliği, Heidelberg Ofset Baskı Makineleri Satış Müdürlüğü, İktisat Leasing' de Kredi Pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı, Meksa Leasing'de Genel Müdürlük yaptı. 1998 yılından beri yurt içi ve yurt dışında bankalar, leasing şirketleri, birlik ve dernekler ile çeşitli sanayi kuruluşlarına proje ve yatırım finansmanı, leasing, finans uygulamaları ve yönetimi, finans matematiği ve finansal modelleme eğitimleri vermekte, danışmanlık yapmaktadır.

Fatih Kuran aynı zamanda Alta Grup bünyesinde yer alan Invigors İş Ortağıdır. Dinamo Eğitim ve Danışmanlık Ltd Şti, Amembal & Halladay ve Universum Global Türkiye temsilcisidir.

Kurumlar Düşük Proje Performansı Nedeni ile Yatırılan Her Bir Milyar Dolar Başına 122 milyon Dolar Boşa Harcıyor - geçen yıla oranla %12 artan bir oranla -

Çeviren

Buğü Bayazit Yıldırım

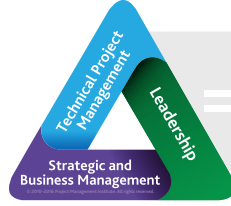
2016 Pulse of the Profession'da yer alan bu bulgu, proje yönetiminin faydalarını konuşmalarını güçlendirmenin zorunluluğunu ortaya koyuyor.

2006 yılından bu yana, yıllık küresel proje anketimiz, proje, program ve portföy yöneticilerinin ana proje yönetimi eğilimlerinin haritasını çıkartmıştır. Bu senenin bulguları, daha iyi sonuçlar elde edebilmek için güçlü proje yönetiminin kritik gerekliliğini pekiştirmektedir. Oysa 2015 ile karşılaştırıldığında önemli parasal kayıp ile sonuçlanan daha fazla proje olduğunu görüyoruz.

Daralan proje çıktıları, değişen küresel eğilimler ve belirsiz bir ekonomi ile kurumlar, düşünme yapılarını değiştirmeli ve proje yönetimini, riskleri ve maliyetleri azaltan ve başarı oranlarını arttıran bir stratejik bir yetkinlik olarak görmelidirler. Bu yılki rapor devam eden bu meydan okuma ile nasıl mücadele edebileceğini adresliyor.

Rapordan birkaç alıntıyı paylaşıyor, rapora mutlaka göz atmanızı tavsiye ediyoruz.

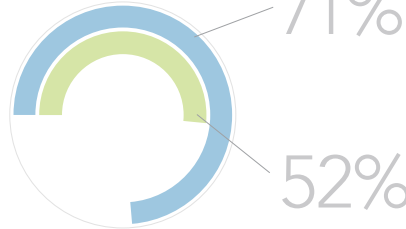
Raporun tamamına <http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2016.ashx> bağlantısından ulaşabilirsiniz.



= 40%

Kurumlar üç yetenek setinin tamamına odaklandıkları zaman, %40 daha fazla proje hedeflerine ve orijinal iş amaçlarına ulaşıyor.

Global ekonomideki belirsizliklere ve iş trendlerinin hızlı değişimlerine rağmen, kurumlarına değer katmaya, ilgili ve rakabetçi kalmaya devam eden çok sayıda proje, programve portfolyo yöneticisi örneklerini bulmak mümkün.



Proje yönetimi kültürüne yüksek öncelik verildiğinde, projelerin %71'i orijinal hedef ve amaçlarına ulaşıyor.

Proje yönetimi kültürüne düşük öncelik verildiğinde, projelerin %52'si orijinal hedef ve amaçlarına ulaşıyor.



Projeler ispatlanmış proje yönetimi pratikleri uygulandığı zaman 2.5 kat daha fazla başarılı oluyorlar.



Bilgisayar Mühendisleri Odası Sunumu

PMI Türkiye Ankara Şubesi ve Türkiye Bilgisayar Mühendisleri Odası ile iş birliği çerçevesinde PMI Türkiye Ankara Şube Direktörümüz Emre ALIÇ tarafından 10 Ocak 2016 tarihinde Bilgisayar Mühendisleri Odası'nın Ankara'da bulunan genel merkezinde "Proje Yönetimi" semineri verildi.



2 Haziran 2012 tarihinde kurulan Bilgisayar Mühendisleri Odası, 8 temsilciliği ve 5000'e yakın üyesiyle meslek alanını düzenlemek, üyelerinin haklarını korumak, mesleğin üye, ülke ve toplum yararına gelişimini sağlamak, üyeleri arasındaki iletişimi ve dayanışmayı güçlendirmek amacıyla hukuki, teknik ve sosyal faaliyetler yürütmek konularında çalışmalarına devam etmektedir.



Gerçekleştirilen seminerde Proje Yönetimi, PMI Türkiye ve PMP Sertifikası hakkında bilgiler verildi. Katılımcıların yoğun ilgi gösterdiği seminer sonunda gelen sorular cevaplandı. Bilgisayar Mühendisleri Odası tarafından hazırlanan plaket semineri gerçekleştiren PMI Türkiye Ankara Şube Direktörü Emre Aliç'a takdim edildi.



PMI Türkiye Kazablanka'daydı....!

Geçtiğimiz Aralık ayında, PMI Türkiye Kazablanka, Fas'taydı. PMI TR Toplumsal Yaygınlaştırma Başkan Yardımcısı, Nejat Murat Erkan, iCompetence tarafından proje yönetimi ve kazanılmış değer yönetimi konularında deneyimlerini paylaşmak üzere konferansa davet edildi.

"Sorunlu Projelerin Kurtarılması" adlı konferansa farklı sektörlerden seksenin üzerinde üst düzey yönetici katıldı. İki günlük konferansta projedeki sapmalar ve riskler bir çok yönüyle tartışıldı ve dünyadaki en iyi örnekler paylaşıldı.



Başkan Yardımcısı Sn. Erkan şunları söyledi: "Türkiye ve Fas arasındaki proje yönetimindeki dayanışma iki yıl önce PMI TR liderleri Tolga Özel, Mustafa Hafizoğlu ve Algın Erozan tarafından başlatıldı. Bu güzel ilişkilerin devamlılığı ve gelişimi için PMI TR'nin katılımı önemliydi.

Pazarlama, Hakla İlişkiler, Sponsorluk ve Toplumsal Yaygınlaştırma Başkan Yardımcısı olarak Türkiye'mizi ve PMI TR'mizi temsil ettiğim ve deneyimlerimi paylaşma fırsatı bulduğum için çok memnunum. Fas'lı meslektaşlarımız bizleri ilgiyle karşıladılar. PMI TR Chapter'ı olarak Fas ve bölgemizdeki diğer ülkeler ile ilişkileri geliştirmeye devam edeceğiz"



2015 - 2016

Devir Teslim Töreni



26 Aralık'ta İstanbul'da İTÜ Teknokent Arı 2 Konferans salonunda gerçekleştirilen devir teslim töreninde PMI Türkiye Yönetim Kurulu, Direktörleri, Asistan Direktörleri ve Gönüllüleri bir araya geldiler. Devir töreni 2015 yılı yönetim kurulu başkanı Metin Örnek'in tüm yılın faaliyetlerini özetleyen sunumu ile başladı.

Metin Bey faaliyetlerde görev alan tüm gönüllülere teşekkürlerini sunarak 2016 yılı yöneti kurulu başkanı İsmail Kurtoğlu'na görevi alkışlarla taktim etti. İsmail Bey'in yeni dönem planlarından bahsettiği konuşması ile devam eden tören de yeni seçilen yönetim kurulu, kendilerine bağlı direktörler ve gönüllüler ile İstanbul ve Ankara Zirve Proje Yöneticileri tanıtıldı. Yeni yönetim kurulu üyeleri de yeni döneme ilişkin dileklerini dile getirdikleri kısa konuşmalar gerçekleştirdiler.

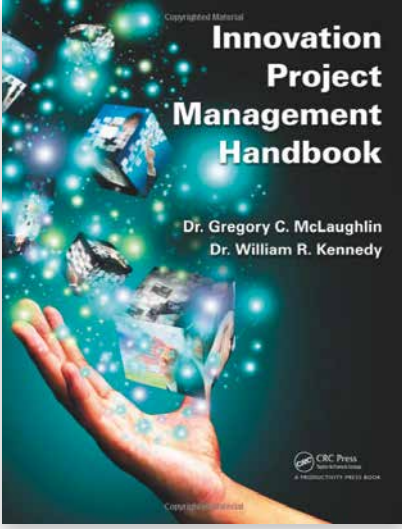


Metin Örnek ile uzun zamandır gönüllü ve yönetim kurulu üyesi olan ancak bir süre için emekliliğini talep eden Hadi Çolakoğlu'na, isimlerle hazırlanan hediyeleri yeni dönem Yönetim Kurulu Başkanı İsmail Kurtoğlu tarafından takdim edilerek teşekkür edildi.



Törenin ardından düzenlenen yemekte 2016 yılına ilişkin faaliyetler üzerine görüşüldü. Yeni döneme dinamik ve enerji dolu başlamak isteyen ekip eski dönem ve yeni dönem başkanlarının birlikte kestikleri pasta ile devir teslim törenini tamamladılar.





Kitap Tanıtımı

Inovasyon Proje Yönetim El Kitabı

Yazar: Dr.Gregory C. McLaughlin, Dr. William R. Kennedy

Çeviren

Melih Yıldız

Inovasyon Proje Yönetimi El Kitabı, organizasyon liderlerine ve karar vericilere çevik, disiplinli ve dönüşüm araç ve süreçleri sağlayarak, yenilik fırsat sonuçlarını iyileştirme ve inovasyon projesi başarımını sürekli kılma imkanı yaratır. Yazarlar işletmelerin inovasyon kararlarını faaliyet alanları, hedefleri ve stratejik vizyonları doğrultusunda fırsata çevirme alanındaki danışmanlıkları süresinde geliştirdikleri yeni araç ve süreçleri tanıtmaktadırlar. Bugün halen kullanımda olan ve kabul görmüş araçlar ile uyum içinde, gerçek uygulama senaryoları ve egzersizler ile "kolay takip edilebilir" biçiminde her aracın ve sürecin ayrıntılı bir açıklaması sağlanmaktadır.

El kitabı, yazarların orijinal ENOVALE™ modelini nasıl N2OVATE™ metodolojisi haline geliştirdiklerini anlatan bir girişle başlamaktadır. Her bir inovasyon fırsatı

için ne tür proje seçileceği üzerine bir genel bakış sunulmakta ve ardından her bir inovasyon süreç tipinin nasıl uygulanacağı adım adım derinlemesine anlatılmaktadır.

Yazarlar, yenilikçi çıktılara göre, bağımsız özelliklere sahip yedi farklı süreç tanımlamaktadır. Bu da okuyucuya durumuna ve organizasyon yapısına göre süreçleri ve ilgili araç setlerini uyarlaması imkanı verir. İstediklerini inovasyon çıktısı uyan yedi süreçten birisini seçtikten sonra, istenen sonuca ulaşmak için ilgili bölümde verilen süreç haritalarını izleyebilirsiniz. Böylece organizasyonunuza, müşterilerinize, paydaşlarınıza ve ortaklarınıza değer katacak olumlu inovasyon çıktısını elde edebilmek için el kitabında önerilen araç ve teknikleri kullanmayı, uyarlamayı ve geliştirmeyi öğrenmiş olacaksınız.

http://www.amazon.com/Innovation-Management-Handbook-Dr-Gregory-McLaughlin/dp/1498725716/ref-sr_1_1?ie=UTF8&qid=1455581146&sr=8-1&keywords=Innovation+Project+Management+Handbook

PMI Global'den Haberler



SeminarsWorld Dubai, 7-8 March 2016 Dubai United Arab Emirates

The Agile PMP, Leadership, Governance and Decision-Making, Next Generation PMO and Portfolio Management, Programme Management: Elevating Your Game!, konulu seminerlerin verileceği etkinlikle ilgili detaylı bilgi için aşağıdaki bağlantıyı kullanabilirsiniz.

<http://learning.pmi.org/seminarsworld/5/seminarsworld-dubai>



SeminarsWorld Minneapolis, 4-7 April 2016 Minneapolis, Minnesota United States

Program Management Master Class, Project Risk Management Master Class, The Agile PMP, Best Practices in Organizational Change Management, Influencing Without Authority, Leadership, Governance and Decision-Making, Strategic Project-Portfolio Management, konulu seminerlerin verileceği etkinlikle ilgili detaylı bilgi için aşağıdaki bağlantıyı kullanabilirsiniz.

<http://learning.pmi.org/seminarsworld/7/seminarsworld-minneapolis>



SeminarsWorld Scottsdale, 21-24 March 2016 Scottsdale, Arizona United States

Earned Value Management and Earned Schedule, How to Capture Customer Requirements and Develop Project Scope, Project Portfolio Management: Selection, Prioritization, and Management, Behaviors that Lead to Exceptional Performance, Building and Leading High Performance Dream Teams, Managing Multiple Projects, Project TLC: Teambuilding, Leadership and Communications, Leading Strategic Initiatives (Program Management), The Evolving PMO: Governance, Portfolio Management, Resource Optimization, and Performance Measurement, The Project Management MBA: Four-Day Crash, konulu seminerlerin verileceği etkinlikle ilgili detaylı bilgi için aşağıdaki bağlantıyı kullanabilirsiniz.

<http://learning.pmi.org/seminarsworld/6/seminarsworld-scottsdale>

SeminarsWorld Atlanta, 18 - 21 April 2016 Atlanta, Georgia, United States

Requirements Management: Bridging the Gap to Project Success, Agile Strategic Thinking for Project Managers: Balancing Strategy and Execution, Breaking Free: Leading the Way, Building and Leading a High Performing Team, Integrating People, Organizational and Technical Skills: The Complete Project Manager, Next Generation Leadership, Next Generation PMO and Portfolio Management, The Project Management MBA: Four-Day Crash Course!, konulu seminerlerin verileceği etkinlikle ilgili detaylı bilgi için aşağıdaki bağlantıyı kullanabilirsiniz.

<http://learning.pmi.org/seminarsworld/8/seminarsworld-atlanta>

PMI Global'den Haberler



PMI® Global Congress 2016—EMEA, 9-11 May, Barcelona, Spain

Bu sene 9-11 Mayıs tarihlerinde Barselone İspanya da düzenlenecek olan kongre önemli konuşmacıları ve zengin içeriği ile katılımcılarını bekliyor.

<http://congresses.pmi.org/emea2016>



SeminarsWorld Philadelphia, 9 - 12 May 2016, Philadelphia, Pennsylvania, United States

Project Estimation Best Practices in a Matrix Environment, Project Risk Management, Systems Project Management, Five Star Leadership for Project Managers, Unleashing Your Leadership Brilliance: Developing Confidence and Courage through Neuro-Axiology, PMO Building Blocks for Successful Strategic Initiative Management! , konulu seminerlerin verileceği etkinlikle ilgili detaylı bilgi için aşağıdaki bağlantıyı kullanabilirsiniz.

<http://learning.pmi.org/seminarsworld/9/seminarsworld-philadelphia>

SeminarsWorld Barcelona, 12 - 13 May 2016, Barcelona Spain

Project Risk Management Master Class, The Project Management MBA: Two-Day Crash Course! (Europe), Advanced Leadership Development: Leadership, Teams, Objectives & Influence, Integrating People, Organisational and Technical Skills: The Complete Project Manager, Business Change Management - Heading for the Future, Leading Strategic Initiatives (Programme Management), Next Generation PMO and Portfolio Management, Programme Management: Elevating Your Game! , konulu seminerlerin verileceği etkinlikle ilgili detaylı bilgi için aşağıdaki bağlantıyı kullanabilirsiniz.

<http://learning.pmi.org/seminarsworld/13/seminarsworld-barcelona>

SeminarsWorld Dallas, 16 - 19 May 2016, Dallas, Texas, United States

How to Capture Customer Requirements and Develop Project Scope, Project Management: Competencies and Structure—an Application of the PMBOK® Guide, Behaviors that Lead to Exceptional Performance, Influencing Without Authority, Managing the Human Side of Projects - Facilitating Stakeholder Satisfaction, Change Adoption and Organizational Value, Orchestrating Total Project Success - A Comprehensive Approach for Managing People, Projects, and Organizational Change, Leading Strategic Initiatives (Program Management), konulu seminerlerin verileceği etkinlikle ilgili detaylı bilgi için aşağıdaki bağlantıyı kullanabilirsiniz.

<http://learning.pmi.org/seminarsworld/10/seminarsworld-dallas>

Gelecek Etkinlikler

Mart

7

Proje Yönetimi ve PMI Türkiye Tanıtım Toplantısı

Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Salonu - Adana

Mart

8

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

İstanbul (Avrupa)

Mart

15

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

Ankara

Mart

29

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

İstanbul (Anadolu)

Nisan

12

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

İstanbul (Avrupa)

Nisan

19

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

Ankara

Nisan

26

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

İstanbul (Anadolu)

Mayıs

10

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

İstanbul (Avrupa)

Mayıs

17

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

Ankara

Mayıs

31

Profesyonel Gelişim Aktivitesi

İstanbul (Anadolu)



Mizah



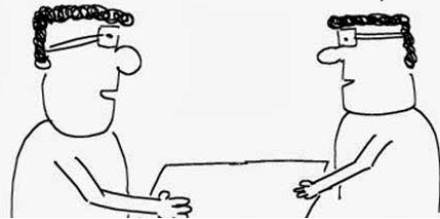
"Leadership experience? I have
13 people following me on Twitter!"



REMEMBER MORE INFORMATION IS USEFUL
ONLY IF IT IS USED!

WHAT IF OUR
NEW BUSINESS
MODEL FAILS?

AT LEAST IT WILL
BECOME A CASE STUDY
FOR MANAGEMENT STUDENTS.



Proje Yönetimi ile ilgili

Özlü Sözler



We recognize [project management] as a career path that people can take all the way up ... a very important skill that is critical to our success as an organization.

Norm Fjeldheim

Senior Vice President and CIO Qualcomm



The more project management expertise we have, the less likelihood of complications with the client, overruns and cost issues.

Sudhakar Kesavan

Chairman and CEO ICF International, Inc



If [project managers] are effective at being able to get the job done, then they are viewed very positively within the organization and in demand.

Norm Fjeldheim

Senior Vice President and CIO Qualcomm



Project management has been one of the linchpins of our turnaround over the last couple of years. The discipline has made our product and technology deployments faster yet less impactful to customers.

Peter Stern

Executive Vice President, Chief Product, People and Strategy Officer Time Warner Cable



There's a lot more that you have to pay attention to as an organization and therefore the projects have to do the same.

Norm Fjeldheim

Senior Vice President and CIO Qualcomm

Etkinliklerimiz

03
Aralık
2015

Daha önce 22 Ekim 2015 tarihinde gerçekleştirilen PMI Türkiye tarafından düzenlenen, PMI Profesyonel Gelişim, Eğitim ve Sertifikasyon Direktör Yardımcısı Seyide Kurtuluş tarafından 11 Ocak 2016 tarihinden itibaren geçerli olacak PMP Sınavı değişikliklerinin anlatıldığı webinar 03.12.2015 tarihinde yoğun talep üzerine tekrarlanmıştır.

08
Aralık
2015



27 Ekim 2015 tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Aras Bilgen tarafından en yalın haliyle çevik yaklaşım anlatılmıştır.

09
Aralık
2015

9 Aralık 2015 tarihinde PMI Türkiye Ankara tarafından düzenlenen etkinlikte Şener Kara tarafından, Microsoft Project for Office 365 ve Project Online ile Proje Planlama, Project Online ile kurumsal proje planlama ve portföy yönetimi konularında seminer verilmiştir.

15
Aralık
2015



15 Aralık 2015 tarihinde PMI Türkiye Ankara tarafından düzenlenen etkinlikte Seçkin Bedük ve Cemil Uzun tarafından, kamu projelerinde risk yönetimi, Bülent Gümüş tarafından inovasyon yönetimi ve proje yönetimi konularında sunumlar gerçekleştirilmiş, sunumların ardından düzenlenen yıl sonu resepsiyonunda katılımcılar tekrar bir araya gelme fırsatı bulmuşlardır.

24
Aralık
2015

24 Aralık 2015 tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Kaan Özkan tarafından, köpekbaklarıyla dans, iş hayatında inovasyon konulu sunum gerçekleştirilmiştir. Sunumun ardından düzenlenen yılbaşı kokteylinde katılımcılar tekrar bir araya gelme fırsatı bulmuşlardır.

20
Ocak
2016



20 Ocak 2016 tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Kürşat Çoban, şirketler PM ihtiyacının farkında mı konulu sunumu gerçekleştirdi.

26
Ocak
2016



26 Ocak 2016 tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Erhan Yılmazel katılımcılara bir PYO oluşum hikayesini anlattı.

26
Ocak
2016



26 Ocak 2016 tarihinde PMI Türkiye Ankara tarafından düzenlenen etkinlikte Eren Akdur, katılımcılara yaşadıkları benzer deneyimleri hatırlatmayı ve yeni bir bakış açısı kazandırmayı hedefleyen Proje Yönetiminde Kapsam Kayması konulu sunumu gerçekleştirmiştir.

09
Şubat
2016



09 Şubat 2016 tarihinde PMI Türkiye İstanbul tarafından düzenlenen etkinlikte Avukat Ceyda Akaydın tarafından bilişim yönetiminde sözleşme hukuku konulu sunumu gerçekleştirilmiştir.

16
Şubat
2016



16 Şubat tarihinde PMI Türkiye Ankara tarafından düzenlenen etkinlikte Hande Tolunay tarafından "İzotomi", Ahmet Alim Yücel tarafından "Swot Analizi" konulu sunumlar gerçekleştirilmiştir.

PMI TR Yönetim Kurulu

PMI Türkiye Chapter Yönetim Kurulu 2016



İsmail Kurtoğlu

Yönetim Kurulu Başkanı



Süleyman Çavuşoğlu

*Başkan Yardımcısı,
Profesyonel
Gelişim, Eğitim
ve Sertifikasyon*



Nejat Murat Erkan

*Başkan Yardımcısı,
Pazarlama,
PR, Toplumsal
Yaygınlaştırma
ve Sponsorluk*



Gülşah Göymen

*Başkan Yardımcısı,
Yönetim ve Finans*



Mustafa Hafizoğlu

*Başkan Yardımcısı,
Üyelik, Gönüllülük
ve Networking*



Dilek Koçak

*Başkan Yardımcısı,
Özel Projeler, BT
Sistemleri ve İletişim*

PMI TR Yönetim Ekibi

Üyelik, Gönüllülük, Networking



Mustafa Hafızoğlu
Üyelik Gönüllülük Networking Başkan Yardımcısı



Ömer Ragıp Özkan
Gönüllülük Yönetimi
Direktörü



Mete Aydın
Üyelik İşleri
Direktörü



Begüm Kökcü
Networking
Direktörü



Sibel Arslan
Kamu ve Akademik
İlişkiler Direktörü



Derya Erdoğan
Networking
Direktörü



Nasuh Akın
Üyelik İlişkileri
Asistan Direktör



Lerzan Şahin
Gönüllülük Yönetimi
Asistan Direktör



Pelin Pembe
Gönüllülük Yönetimi
Asistan Direktör



Mustafa Şahin
Üyelik İlişkileri
Asistan Direktör



Diana Bayram
Networking Asistan
Direktörü

Pazarlama & PR, Sponsorluk, Yaygınlaştırma



Nejat Murat Erkan
Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sponsorluk, Yaygınlaştırma Başkan Yardımcısı



Petek Kabakcı
Pazarlama ve
Sponsorluk Direktörü



A. Buğu Bayazıt Yıldırım
Ankara Şubesi Pazarlama
ve Sponsorluk Direktörü



Ozan Öke
Halkla İlişkiler ve
Yaygınlaştırma Direktörü



Eren Akdur
Pazarlama
Asistan Direktör



Sabri Polat
Sponsorluk
Asistan Direktör



Burcu Altan Kuru
Halkla İlişkiler
Asistan Direktör

Yönetim & Finans



Gülşah Göymen
Yönetim & Finans Başkan Yardımcısı



Asena Dirican
Yönetim Direktörü



Aykut Güllalanlar
Finans Direktörü



Emre Aliç
Ankara Şube Direktörü



Hasan Yavuz
Yönetim & Finans
Ankara Direktörü



Berrin İzci
Yönetim Yardımcısı
Asistan Direktör

Profesyonel Gelişim, Eğitim, Sertifikasyon



Süleyman Çavuşoğlu
Profesyonel Gelişim, Sertifika ve Eğitim Başkan Yardımcısı



Dilek Doğan
Profesyonel Gelişim
Direktörü



Sinem Karabağ
Ankara Profesyonel
Gelişim Direktörü



Umman Boztuğ
Profesyonel Gelişim
İzmir Direktörü



Burak Acar
Sertifika ve
Eğitim Direktörü



Nurcan Erdoğan
Profesyonel
Gelişim İstanbul
Asistan Direktör



Mustafa Kemal Yener
Sertifika ve
Ankara Asistan
Direktör



Arif Taşkol
Speaker
Coordination
Assistant Director



Seyide Kurtuluş
Education
Assistant Director



İbrahim Sulu
Profesyonel
Gelişim Ankara
Asistan Direktörü



Murat Taner
Mentörlük Programı
Yöneticisi

Özel Projeler



Dilek Kocak
Özel Projeler Başkan Yardımcısı



Mustafa Tulu
BT Sistemleri Direktörü



Rıdvan Akçiçek
İletişim Direktörü



Burcu Kara
Özel Projeler
Ankara Direktörü



Merve Tan Şenoğlu
İstanbul Proje
Yönetim Zirvesi
Proje Yöneticisi



Meliha Bayrak
Ankara Proje
Yönetim Zirvesi
Proje Yöneticisi



Ömür Benek
İletişim
Asistan Direktör



Şule Şekeroğlu
İletişim
Asistan Direktör



Volkan Ekinci
Ankara Özel Projeler
Asistan Direktör



İlkan Yıldırım
BT Asistan Direktör



PMI Türkiye Chapter
Yönetim Kurulu Başkanı

İsmail Kurtoğlu

İzmir Atatürk Lisesini bitirdikten sonra başladığı, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Elektrik ve Elektronik Mühendisliği bölümünden mezun olan İsmail KURTOĞLU daha sonra aynı üniversitede yüksek lisans eğitimine devam etti. Yüksek lisans çalışmasının ardından Orta Doğu Teknik Üniversitesinde Doktora başladığı doktora çalışması, halen Karadeniz Teknik Üniversitesi bünyesinde devam etmektedir.

Lise yıllarından itibaren, çalışma hayatına başladı. Bu dönem sırasında deneyimlediği meslekler onun mühendislik kariyerini seçmesinde önemli bir rol oynadı. Çalışma tecrübesi üniversite eğitimi sırasında da devam etti. Üniversite son sınıfa devam ederken, Aselsan firmasında çalışmaya başladı. 1970 lerin ekonomik ambargosunu yarattığı ve O zaman Türkiyesinin en teknolojik firmalarından biri olan Aselsandaki çalışma ortamı ve ruhu, ARGE ile tanışmasına sebep oldu. ASELSAN'ın ardından HEMA Elektronik AŞ, Marconi Kominikasyon AŞ ve İNTER Mühendislik AŞ firmalarında çalıştı. Proje kavramı ve Proje ekibi ortamı ile tanışması ASELSAN yıllarına dayanır. HEMA ve Marconi firmalarında da çeşitli projelerde çalışan İsmail KURTOĞLU, İnter Mühendislik firmasında, firmanın tüm askeri projelerinin yönetim rolünü üstlendi, bu rolde çalışırken Savunma endüstrisindeki tüm proje yaşam döngüsünü deneyimleme fırsatını yakaladı. İnter Mühendislik Firmasının tüm ARGE ve mühendislik ekibinin oluşturulmasında önemli rol oynadı.

İnter mühendislik AŞ firmasının, 2000 IT krizinin hemen öncesinde, finansal sıkıntılar sebebi ile iflas etmesinin ardından, Teknik danışman olarak, Stockholm'da bulunan ERICSSON Microelectronics AB firmasında çalışma başladı, 2004 yılına kadar İsveçte Ericsson bünyesindeki firmalarda çalışmaya devam ederken, uluslararası firma kültürü ve proje ortamlarını deneyimleme fırsatı buldu. Bu yıllardaki gözlemleri; çok çalışmanın değil, planlı ve düzenli çalışmanın önemini bire bir yaşayarak görmesini sağladı. Teknolojiyi üreten ve global olarak yaygınlaştırmak konusunda öncü bir firma olan Ericsson bünyesinde çalışırken, modern proje yönetimini ve proje yönetimindeki risk analizi ve yönetiminin ARGE projelerine uyumlamasını deneyimlemek fırsatını buldu.

2004 yılında Türkiye'ye döndü ve Gate Elektronik AŞ firmasında ilk önce danışman olarak, daha sonra ise 2007 yılından 2011 yılına kadar Mühendislik Direktörü olarak çalışmaya başladı. ARGE merkezleri uyguamasının başlaması ile Türkiye'nin ilk gurup ARGE merkezlerinden birisi olan, Gate Elektronik AŞ nin ARGE merkezi oluşumunda rol aldı ve kurulmasının ardından ARGE merkezi yöneticiliğini üstlendi. Gate Elektronik firmasında geçirdiği senelerde, ARGE projeleri için önemli bir rol oynayan ARGE Proje teşviklerini ve bu teşviklerin ARGE ağırlıklı firmalarda kullanılmasının önemini ve gerekliliğini deneyimledi. 2011 yılında ise İstanbul Teknik Üniversitesi Teknokentinde yerleşik olan ve Mikrodalga/elektromanyetik teknolojilerinin medikal uygulamaları konusunda yine ARGE faaliyetleri gösteren MITOS Medikal Teknolojiler AŞ, firmasında ARGE koordinatörü olarak çalışmaya başladı. Halen KOBİ ölçeğinde bir firma olan MITOS bünyesinde çalışmakta olan İsmail KURTOĞLU, birisi Avrupa birliği projesi toplam 9 projelik bir portföyün yürütülmesinden sorumludur. Ayrıca küçük ölçekli teknoloji firmaları tarafından Türkiyede hiç anlaşılmamış olan ancak, gelişmiş ülkelerde spin-off teknoloji firmalarının olmazsa olmazı denebilecek patent ve IPR hakları ile ilgili koordinatörlük görevini üstlenmiştir.

2009 yılında PMP sertifikasını alma kararı vermesi ile PMI dünyasına adım attı. PMP Sertifikasını alır almaz PMI Türkiye ile iletişime geçen İsmail KURTOĞLU, 2009 yılından bu güne kadar gönüllülüğten başlayan bir yolculuğa çıktı. 2009 yılından beri, "PM Summit Ankara: Savunma Etkinliği" Proje Yürütücüsü, Sponsorluklardan Sorumlu Direktör, Marketing, PR, Outreach ve Sponsorluklardan Sorumlu Başkan Yardımcısı, Yönetim ve Finansdan Sorumlu Başkan Yardımcısı ve President Elect görevlerinde bulundu.

İsmail Kurtoglu evli ve bir kız çocuğu babasıdır.

Üyelik Gönüllülük Networking Yönetim Ekibimiz



Mustafa Hafızoğlu M.Sc, PMP

Başkan Yardımcısı, Üyelik-Gönüllülük-Networking

SDT Uzay ve Savunma Teknolojileri firmasında Proje Portfolyo Yönetim Ofisi Müdürü olarak çalışmakta, ODTÜ ve Başkent Üniversitesinde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak Proje Yönetimi dersleri vermektedir. 1998 yılında Aselsan'da başladığı çalışma hayatında özellikle savunma sanayii ile kar amacı gütmeyen kuruluşlarda kazandığı 18 yıllık Proje Yönetimi, Planlama ve eğitimlik deneyimleri sırasında birçok kompleks proje içinde yer almış ve liderlik etmiştir.

2007 yılından itibaren PMI bünyesinde gönüllü olarak birçok projede yer almıştır. PMBOK 4th Edition, PMBOK 5th Edition ve OPM3 Standartlarının geliştirilmesine katkılarda bulunmuş, PMP sınavının Türçeleştirilmesi projesinin Türkiye ayağını yönetmiş ve PMI'nin en başarılı proje yarışmalarında hakem (Evaluator) olarak görev almıştır. Son olarak PMI'nin 2016 Ocak ayında yayınladığı Governance of Portfolios, Programs and Project: A Practice Guide kitabını hazırlayan ekipte yer almıştır. PMI Türkiye Chapter kurucularından olup 2007-2012 yılları arasında Yönetim Kurulunda farklı görevlerde yer almıştır. PMI'nin kısıtlı sayıda gönüllü liderlerini davet ettiği Liderlik Enstitüsünden 2010 yılında mezun olmuştur. Proje Yönetimi Analitik Yaklaşımlar isimli kitabın ortak yazarlarından olan ve Uluslararası Proje Yönetimi kongrelerde konuşmacı olarak da yer alan Mustafa, Lisans ve Yüksek Lisans derecelerini ODTÜ Endüstri Mühendisliği bölümünden almıştır. Evli ve 2 çocuk babasıdır.



Mete Aydın MBA, PMP, ITIL

Üyelik İlişkileri Direktörü

Saint Benoit Fransız Lisesi, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Lisans ve Bilgi Üniversitesi MBA Yüksek Lisans derecesine sahip olan Mete Aydın, 2002 yılından bu yana profesyonel olarak Bankacılık-Finans sektöründe çalışmakta olup ILab Holding/Sigortam.net Proje Yönetim Ofisi Yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Süreç ve Proje Yöneticiliği deneyimine ilaveten danışmanlık sektörü deneyimine de sahip olan Mete çok iyi derecede Fransızca ve İngilizce bilmektedir.

Mete Aydın 2013 yılında PMP olmuştur. PMI Türkiye'de 2014 yılında Üyelik İlişkileri Direktör Yardımcısı olarak görevini yürütmüş, 2015 yılında da 2 yıl için Üyelik İlişkileri Direktörü olarak seçilmiştir. PMI Türkiye'nin mentörlük eğitimini tamamlayan Mete, PMIEF Türkiye kurucu ekibi arasında yer almıştır.



Ragıp ÖZKAN PMP, ITIL

Gönüllü Direktörü

İstanbul Üniversitesi Elektronik Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra Boğaziçi Üniversitesi Biyomedikal Elektronik Mühendisliği bölümünde yüksek lisans yapmıştır. ABD'de University of Wisconsin - Madison'da 4 ay süreyle kanser ve kardiyoloji araştırmaları / cihaz tasarım projelerinde görev aldı. 2'si uluslararası seviyede olmak üzere, Özkan'ın toplam 4 makalesi yayınlandı. Halen İstanbul Bilgi Üniversitesinde MBA eğitimine devam etmektedir.

Profesyonel kariyerine Türk Telekom bünyesinde uzman yardımcısı olarak başlayan Ragıp, DSL ekip yöneticiliği ve HSBC'de 4 yıl Telekomünikasyon biriminde çeşitli pozisyonlarda yönetici olarak görev alarak çeşitli donanım, network ve yazılım projeleri yönetti. 2016 yılında Burgan Bank Türkiye Bilgi Teknolojileri Proje Yönetim Ofisi yöneticiliği görevine gelen Ragıp, görevine yazılım / değişim projelerinin yönetimi, bütçe ve vendor yönetimi üzerine devam etmektedir.

2013 yılında tanıştığı PMI Türkiye'de çeşitli gönüllülük projelerinde çalışma fırsatı yakalamış olup, 2013-2014 yıllarında PMIEF gönüllüsü olarak Türçeleştirme çalışmalarında bulunmuş, Marketing bölümünde Direktör Yardımcısı olarak destek vermiştir. 2015 yılı süresince Governance & Finans bölümünde, Yönetim Direktörü olarak gönüllü çalışmıştır. Üniversitelerde PMI Türkiye'yi temsilen gönüllü seminerler vermektedir. Ragıp, evli ve iki kız babasıdır.



Derya ERDOĞAN PMP

Üyelik, Gönüllülük ve Networking Yönetimi Direktörü (Ankara)

2005 yılında ODTÜ Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümünü tamamladıktan sonra, savunma ve bilişim sektörlerinde deneyim kazanmıştır. 2012 yılında PMP sertifikasını almış ve bu tarihten itibaren PMI Türkiye çatısı altında gönüllü çalışmalarına devam etmektedir. 2016 yılı Ankara Branch Üyelik, Gönüllülük ve Networking Direktörüdür. Başlıca ilgi alanları stratejik iş yönetimi, proje ve program yönetimi, risk yönetimi ve liderliktir.



Begüm Kökçü MSc, PhD Candidate

Networking Direktörü

İstanbul Ticaret Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği lisans diplomasına sahiptir. 2013 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi'nden Proje Yönetimi başarı sertifikası almıştır. 2012-2014 yılları arası TelectyGroup şirketinde 2 yıl proje yöneticisi olarak çalışmış, 2014 yılından beri Türk Telekom Grup Şirketi AssisTT'te proje yönetim ofisinde proje yöneticisi olarak çalışmaktadır.

2012 yılından bu yana PMI-Türkiye üyesi olan Begüm Kökçü, PMI gönüllülüğüne PMI Türkiye BT Sistemlerinde başlamış, daha sonra BT Sistemleri Asistan Direktörü olmuştur. Gönüllü olarak, Proje Yönetim Günü'nde, Proje Yönetim Zirvesi ve Profesyonel Gelişim Aktiviteleri'nde, 2013 yılında İstanbul'da yapılan PMI LIM ve PMI EMEA Global Congress'de çeşitli görev ve sorumluluklarda yer almıştır. 2015 yılında Direktör olarak seçilmiş ve PMI Türkiye'de Networking Direktörü olarak görevine devam etmektedir.



Sibel ARSLAN MSc, PhD Candidate

Kamu ve Akademik İlişkiler Direktörü

2005 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği bölümünde lisans eğitimini ve 2009 yılında KTU Elektrik-Elektronik Mühendisliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Halen Gazi Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine devam etmektedir.

Kariyerine Emniyet Genel Müdürlüğü Haberleşme Dairesi Başkanlığı'nda başlayan Sibel Arslan, sonrasında Gate Elektronik A.Ş. AR-GE Merkezinde uzman donanım tasarım mühendisi & gömülü yazılım mühendisi ve proje yöneticisi olarak 6 yıl görev almıştır. 2014 yılında Roketsan A.Ş.'de çalışmaya başlamış ve halen proje yöneticisi olarak görev almaktadır.

2014 yılından beri Meslek Liseleri Gönüllü Koçluk Programı kapsamında, Meslek Lisesi öğrencilerine gönüllü koçluk çalışmalarını sürdürmektedir.

PMI Türkiye gönüllü faaliyetlerine 2011 yılında başlayan Sibel Arslan, çeşitli gönüllülük projelerinde rol alma fırsatı yakalamıştır. PMI Türkiye tarafından gerçekleştirilen; PM Summit-2011 Defence ve PM Summit-2013 Defence etkinliklerinde Zirve Proje Koordinatörü olarak görev almıştır. 2012 yılında PMI Türkiye ailesinde Gönüllü Yönetimi Direktör Yardımcılığı görevini yürüttükten sonra, 2013 yılında 2 yıl için Gönüllü Yönetimi Direktörü olarak secilmiştir. Bu sene Kamu ve Akademik İlişkiler Direktörü olarak çalışmalarına devam etmedir.



Nasuh AKIN PMP, ITIL

Üyelik İlişkileri Direktör Yardımcısı

2004 senesinde Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. Kariyerine yazılım geliştirme mühendisi olarak başlayan Nasuh ağırlıklı Telekom sektörü olmak üzere çeşitli sektörlerdeki kuruluşlarda yazılım geliştirme, analist, danışman ve proje yöneticisi pozisyonlarında görev almıştır. Halen Türk Telekom'un iştiraki olan Innova Bilişim Çözümleri Şirketi'nin TELCO BSS-OSS çözümleri bölümünde proje yöneticisi olarak görev almaktadır.

Nasuh Akın'ın uzmanlık alanları; CRM, Order Management ve Dijital Dönüşüm uygulamalarının proje ve risk yönetimi, maliyet ve zaman yönetimi ile değişim ve süreç yönetimidir.

PMI Türkiye gönüllü faaliyetlerine 2013 itibarıyla gönüllü olarak başlayan Nasuh çeşitli gönüllülük projelerinde çalışma fırsatı yakalamıştır. eTOM ve Frameworx Overview sertifikalarına da sahip olan Nasuh, evli ve bir erkek çocuk babasıdır.



Pelin ÇELİK PEMBE PMP

Gönüllülük Yönetimi Direktör Yardımcısı

Kariyerine elektrik taahhüt sektöründe proje mühendisi olarak başlayan Pelin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliğinden mezuniyetinin ardından İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde yüksek lisans yapmıştır. 2002-2007 yılları arasında ETO Enerji A.Ş.'de elektrik projelerinin proje ve şantiye ayaklarında, Boğaziçi Elektrik Dağıtım A.Ş.'de İstanbul Avrupa yakası aydınlatma projelerinin yapımında ve yüksek gerilim projelerinin onay kısmında proje mühendisi olarak çalışmıştır. Türk Telekom A.Ş.'de erişim şebeke projelerinin yapımında çalışmış ve halen Operasyon kısmında taşıeron firmaların yönetiminden sorumludur.

2016 yılında PMI Türkiye'de Gönüllülük Yönetimi Direktör Yardımcısı olarak çalışmaya başlamıştır. Evli ve bir çocuk annesidir. Boş zamanlarında kitap okumaktan, bisiklete binmekten, pilates, yoga ve yürüyüş yapmaktan hoşlanır. Ayrıca Bilgi Üniversitesi Çocuk Çalışmaları Biriminde gönüllü olarak çalışmaktadır.



Mustafa ŞAHİN MSc, PMP

Üyelik Yönetimi Direktör Yardımcısı

İstanbul Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Lisans ve Telekomünikasyon Mühendisliği Yüksek lisans bölümlerini tamamlamış olan Mustafa Şahin, 2003 yılından bu yana profesyonel olarak telekomünikasyon sektöründe çalışmaktadır. Çalışma hayatının 2 yıla yakın kısmını, yurtdışında, Alcatel-Lucent'in Belçika ve İtalya ofislerinde geçirmiştir.

Mustafa, 2013 yılı Mart ayında PMP olmuştur. Bu süreç içinde PMI Türkiye'nin mentörlük eğitimini tamamlamış ve mentörlük çalışmaları yürütmüştür. Aynı zamanda IPMDAY 2014, PMSummit 2014, 2014 ve 2015 yıllık üyelik toplantılarına katkıda bulunmuştur. Geçtiğimiz sene ve bu sene üyelik yönetimi direktör yardımcısı olarak çalışmalarına devam etmektedir.



Diana BAYRAM MSc, PMP

Networking Direktör Yardımcısı

Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi İşletme bölümünü bitiren Diana, aynı üniversitede yüksek lisansını tamamladı.

Kariyerine Kırgızistan'da kuyumculuk sektöründe başladı. 2007 yılında Türkiye'deki ofiste idari işler uzmanı olarak görevine devam etti. 2010 yılında Altınbaş Holdinge geçiş yaptı. Holding bünyesinde Turkquality projesinde TZY bölümünde proje koordinatörlüğü yaptı. Alım müdürü olarak görev yapmaya devam etmektedir.

PMI Türkiye'de Etkinlikler ve Takvim Koordinasyon Gönüllüsü olarak destek vermiş olan Diana, PMI TR networking direktör yardımcılığı görevine seçilmiştir.

Sosyal Medyada PMI-TR



PMI TR Chapter
@PML_TR

@PML_TR 2016 yılının ilk etkinliğine İstanbul Avrupa Yakasında başladık... #projeyönetimi #pmp #pmi_tr



19:27 · 20 Oca 15



PMI TR Chapter
@PML_TR

@PML_TR #projeyönetimi sevdalıları ve takipçilerimiz; Avrupa Yakası aktivitemiz az önce başladı...#pmp #pmi_tr #pmi



19:18 · 09 Şub 16



PMI TR Chapter
@PML_TR

Şubat Ayı Ankara PGA sona erdi. Tüm katılımcılara ve konuşmacılara teşekkür ederiz.



21:55 · 16 Şub 16

Ankara Branch direktörümüz ile Bilgisayar Mühendisleri Odası'na PMI ve proje yönetimi hakkında sunum yapıyoruz



PMI TR Chapter
@PML_TR

Recovery of Troubled seminar sponsored by PMI TR was great in Casablanca. #projectmanagement #PMINetwork #PMI #PMITR

İngilizce dilinden çevir



PMI TR, 10 yeni fotoğraf ekledi – Nurcan Erdoğan ile birlikte. 23 Şub, 06:12

Değerli katılımcılarımıza ve sunumu yapan Sn. Can İzgi'ye teşekkürler. Katılım çok iyi seviyedeydi. Günü klasik toplu fotoğraf çekimimiz ile bitirdik. Bir sonraki etkinlikte görüşmek dileklerimizle...



@PML_TR

2015 için herkese teşekkürler.2016 için yenilenen ekiplerimizle hazırız.Sizi de bu yıl organizasyonlarımıza bekleriz



23:23 · 26 Ara 15

PMI TR, 2015 - 2016 Devir Teslim Töreni albümüne 108 yeni fotoğraf ekledi. 26 Ara 2015, 06:12:00



+105

PMI TR
26 Oca, 06:06

İstanbul'da profesyonel gelişim aktivitemiz değerli konuşmacımız Erhan Yılmaz'ın 'Bir PYO Oluşum Hikayesi' konulu sunumu ve değerli katılımcılarımızla çok güzel geçiyor...



Sosyal Medyada
Bizi Takip Edin



Soru/Yorum-Oku/Yorum



SORU

Etkinlikleriniz ile ilgili daha önce mail alıyordum. Artık alamıyorum. Mail listenize ekler misiniz?

CEVAP

Etkinliklerimiz hakkında mail almak istiyorsanız bu linkten <http://optin.sndlp.com/iOw/m78/6b244171> açılan formu doldurarak email listemize kayıt olabilirsiniz.

Facebook kullanıyorsanız <https://www.facebook.com/PMITR> sayfamızı beğenirseniz, etkinliklerimiz ve diğer duyurularımızdan Facebook üzerinden de haberdar olabilirsiniz.

Linkedin kullanıyorsanız <https://www.linkedin.com/groups/1848672> grubumuza katılabilirsiniz. Etkinliklerimiz ve diğer duyurularımızı bu grup üzerinden de yapmaktayız.

Etkinliğimize katılım için herhangi bir şart bulunmamaktadır. Etkinliklerimiz PMI TR üyelerimize ücretsizdir, PMI TR üyesi olmayan katılımcılarımız için ise katılım ücreti 30 TL'dir.

Her etkinliğimiz için www.eventbrite.com sitesinde bir etkinlik kaydı oluşturulmaktadır. Her etkinlik duyurumuzda, o etkinliğe özel Eventbrite etkinlik kaydının linki iletilmektedir. Duyurulacak bu link üzerinden etkinliklerimize kayıt yaptırabilirsiniz.

PMI TR ye üye değilseniz, linkteki yönergeleri takip ederek üye olabilirsiniz. <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMPProduct=00100110700>

SORU

Üniversitede aldığım proje yönetimi ile ilgili dersleri PMP sınavı ön şartı olarak girebilir miyim?

CEVAP

PMP sınavının ön şartı; Son 8 yılda en az 3 yıl (4500 saat) proje liderliği ya da yönetimi tecrübesi ve 35 saatlik proje yönetimi eğitimi almaktır.

Üniversitede alınan proje yönetimi ile ilgili dersler eğitim ön şartı olarak girilebilmektedir.

PMI, sınav için başvuran adaylar arasından rastgele seçim yaparak kişinin girmiş olduğu tecrübe ve eğitimleri belgelendirmesini talep etmektedir(Audit süreci). Aday bu sürece kalırsa, üniversitede alınan bu dersin İngilizce transcriptini alarak belgelendirme yapabilir.

İyi Çalışmalar

SORU

Bir aktivitenize katılmıştım. PDU halen işlenmedi. Yardımcı olabilir misiniz?

CEVAP

PDU girişleri için önce tarafımızdan bir aktivite kaydı oluşturulmaktadır. Bu oluşturulan kayıt PMI TR Chapter yetkili kişisi tarafından onaylanmaktadır.

Daha sonra aktivitelerimize PMI Global'in de onay vermesi gerekmektedir. Ancak bu onay sonrası girişler tamamlanabilmektedir. Bu süreç belli bir zaman almaktadır.

Bildiğiniz gibi dernek operasyonlarını yürüten arkadaşlarımız, profesyonel hayatta farklı şirketlerde çalışan, müsait zamanlarında dernek çalışmalarına destek veren gönüllülerimizdir.

Tüm onayların gelmesinin ardından girişler en kısa sürede tamamlanacaktır.

PMSUMMIT 2016 - ANKARA

12 MAYIS 2016, PERŞEMBE
12th MAY 2016, THURSDAY

**CERMODERN
SANATLAR
MERKEZİ**

CERMODERN
ARTS CENTER

SHAPING THE FUTURE

with projects

Projelerle "GELECEĞİ ŐEKILLENDİRMEK"

YOU'RE INVITED TO SHAPE THE FUTURE