

Proje Yönetimi belirli bir projenin planlanan hedeflerine ulaştırılması için doğa, insan, para ve teknik kaynaklar ile zamanın nasıl kullanılacağına planlanması, bu planlar çerçevesinde gerekli faaliyetlerin tasarlanması, uygulanması, koordine edilmesi ve denetlenmesi sürecidir.

İnşaat sektöründe Proje Yönetimi, çeşitli aktörlerin, ortak hedefler doğrultusunda, farklı, ayrılmış, içeriği net olarak tanımlanmış ve birbiriyle ilişkili, görevleri planlı, koordineli ve verimli bir takım ruhu içerisinde çalışarak yerine getirmelerini gerektirir.

Bu aktörler:

- Yatırımcı Kuruluşlar
- Finans Kuruluşları
- Tasarımcılar
- Yükleniciler
- Malzeme Tedarikçileri
- İşletmeciler
- Proje Yöneticisidir.

İnşaat sektöründe yirminci yüzyılın ikinci yarısında ve dünyadaki değişimin beraberinde getirdiği ihtiyaçlar paralelinde ortaya çıkan proje yönetimi kavramının omurgasını;

- Maliyet
- Zaman
- Kalite

olmak üzere üç temel kavram oluşturmuştur.

Proje Yönetimi Hizmetleri bu üç önemli ayak üzerine inşa edilmelidir.

Esasen bir projenin başlangıç günlerinde “Tamamlanma Süresi” ile “Maliyeti proje hakkındaki bilginin en sınırlı olduğu dönemde yapılan tahminler niteliğindedir. Bu tahmin ilerleyen günlerde kesinleşerek projenin hedefleri arasına alınacaktır.

Kalite ise, projenin tasarım ve uygulama süreçlerinde rol alan, uzmanlıklarının, bilgi düzeylerinin, tutum ve davranışlarının farklılığı bir yana, bu özellikleri projenin yaşam dönemi içinde bile değişebilen çok sayıda aktörün ortak ürünüdür.

Tüm bu faktörlerin bileşkesi proje yönetimini daha kapsayıcı hale getirmiş, “yönetişim”, “reaktif yaklaşım”, “risk yönetimi”, “insan odaklılık”, “iletişim yönetimi”, “iş ve işçi sağlığı yönetimi”, “sürdürülebilirlik”, “çevre sağlığı”, “geri kazanım (recycling)” gibi kavramların önemini arttırmıştır. Dahası bu alanlarda gösterilen performans hem projenin başarısını, hem de firmaların rekabet gücünü belirlemeye başlamıştır.

Proje Yönetiminde bilgiyi temel alan farklı yaklaşımlar ve her birinin işaret ettiği yöntem ve beceriler, yani değişik ekoller söz konusudur. Bu ekollerin öne çıkardıkları amaçlar ve neden-sonuç ilişkileri ile ilgili varsayımları farklı ve birbiriyle çelişkilidir. Buna rağmen, pratikte yöneticilerin karşılaştıkları duruma göre bu yaklaşımlardan bir veya bir kaçını birden seçerek kullandıkları görülmektedir.

Proje ortamının doğası gereği karmaşık ve belirsiz olması, yöneticilerin ellerindeki yöntem ve araçları esnek bir biçimde kullanmalarını gerektirmekte olduğu açıktır.

Meslekte genel olarak kabul görmüş bir tavsiye, yöneticilerin bilgi ve beceri dağarcığında mümkün olduğu kadar farklı ve çok sayıda araç olması ve bu listeyi sürekli yenilemeleri gerektiğidir. Ancak, pratikte bu tercihler el yordamıyla yapılmakta, doğru tercih ve stratejiler kişisel deneyimler ile sınırlı kalarak, kurumsal bilgi birikimine katkıda bulunmamaktadır. TİNİŞ bu eksikliği gidermek amacıyla geçmişteki deneyimlerini analiz ederek kendi yaklaşımını, diğer bir deyimle TİNİŞ Ekolü ”nü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

TİNİŞ ‘in ana hizmet alanı “Proje Yönetim Hizmetleri” dir ve bu hizmet inşaat projelerinin;

- Yapım Öncesi Hizmetler,
- Yapım Dönemi Hizmetler,
- Yapım Sonrası Hizmetler olarak adlandırdığımız üç evresindeki hizmetlerin tümünü kapsar.

YAPIM ÖNCESİ HİZMETLER:

TİNİŞ, kurulduğu ilk günden itibaren bir projenin gerçekleşme öyküsünün değişmeyen iki unsuru olan başlangıç ve bitiş arasındaki tüm aktiviteleri kapsayan bir hizmet bütünlüğünü sağlamayı amaçladı. Bu süreçte projenin içinde bulunduğu evrelere özgü işlevleri bilimsel ve teknik gerekliliklere uygun olarak yerine getirmenin ötesinde sektörümüzün en büyük sorunu olduğuna inandığı;

“Kaynak İsrafını önlemeye dönük çalışmaları Proje Yönetim Hizmetlerinin her aktivitesine yaygınlaştıran bir hizmet anlayışını sürdürdü. Bir diğer deyişle, her işverenin talebi olan “yapı kalite” sine, başta işverenin parasal kaynakları olmak üzere projenin kullanımına tahsis edilmiş tüm kaynakların proje yaşam döngüsü boyunca doğru kullanarak ulaşmayı hedefledi. Bu hedefe yürürken proje yaşam döngüsünün, sektörümüzde önemi henüz tam algılanmamış olduğuna inandığımız; “Yapım Öncesi Dönem” hizmetlerine hak ettiği önemi vermiştir.

Yapım öncesi dönemdeki veri toplama ve hazırlık çalışmaları ile yapı üretiminin anahtar fonksiyonu olan ve bu dönem içinde başlayan;

- Mimarlık ve Mühendislik Tasarımlarına ve dolayısıyla,
- Fizibilite,
- Değer Mühendisliği

gibi farklı boyutlarda çözümler öneren, bilgi destekli düşünce süreçlerine, verdiği önemin temelinde bu arayış bulunur.

İnşaat Sektöründe yaygın olarak şantiye çalışmalarının önemine odaklanan dikkat ve enerjinin, alışlagelmiş uygulamalardan farklı olarak yukarıda belirtilen alanlara da bütüncül, kararlı ve sistematik bir yaklaşımla yoğunlaştırılması TİNİŞ’in ayırt edici özelliğidir.

TİNİŞ’in büyük çoğunluğu ile uygulama pratiğinden gelen ekipleri Proje Yönetim Hizmetlerini üstlendikleri projenin özel koşullarını gözeterek, ancak “TİNİŞ Teknik El Kitabı”nda belirlenen işleyişe uygun olarak çalışırlar. TİNİŞ’in yapım aşamasındaki deneyimi, yapıların kullanım amaçları göz önüne alınırsa çok geniş bir yelpazeye yayılır. Bu bölümde TİNİŞ’in uygulama deneyimini anlatırken, bu yelpazede yer alan ve bir parçası olmaktan mutluluk duyduğumuz bazı önemli projeleri ve özet proje bilgilerine REFERANSLAR bölümünde yer verdik.

YAPIM DÖNEMİ:

Yapım Aktivitelerinin Sahada İzlenmesi

TİNİŞ yapım aktivitelerinin yönetim ve izlenmesini, proje alanında görev yapan tam zamanlı personeli aracılığı ile gerçekleştirir. TİNİŞ şantiye ekibi aynı zamanda TİNİŞ merkez kadrolarının ilgili projeye katkı vermelerini sağlayan bir köprü görevini de üstlenir. Yapım denetim ve yönetimini gerçekleştirecek olan ekibin yapısı işveren taleplerine, yüklenicilerin sözleşme yapılarına ve projenin özelliklerine göre değişkenlik gösterebilir de işveren temsilcileri ile yakın iletişim içinde görev yapan deneyimli bir proje yöneticisi altında yapılandırılır. TİNİŞ şantiye ekibi günlük işleyişte yüklenici ve alt yükleniciler ile ilişkilerini mevcut yapım sözleşmesinin öngördüğü kurallar içerisinde “bilimsel bağımsızlık” esasını gözetken objektif değerlendirmelerle yürütmeyi hedefler. “Sözleşme Yönetimi”, “Projenin Ana Programı” ve “TİNİŞ Genel Yapım Bütçesi” gibi başlıklar altında toplanan çalışmalarını ise merkez ofis uzmanları ile yakın iletişim içinde ve onların denetimi altında gerçekleştirir. Şantiyelerde görev yapan TİNİŞ kadrolarının yoğunlaştığı konuların başında gelen “İş Güvenliği” ve “Kalite Kontrolü” ile ilgili tedbirler gerek sözleşme yapılarında gerekse günlük yapım çalışmalarında dikkatle denetlenir ve belgelenir.

YAPIM SONRASI DÖNEM:

Yapım faaliyetlerinin tamamlanmasının hemen ertesinde ve sonra da yapının kullanıma alınmasını takip eden aylarda yapılan tüm çalışmalar olarak nitelendirebileceğimiz bu dönem, bir diğer deyişle yapının yapımcılardan kullanıcılara devir teslim dönemidir. Bir projenin başarıyla tamamlandığını sadece sorunsuz geçirilen bir yapım sonrası dönemi takiben söylemek mümkündür.

Bu dönem ağırlıklı olarak yapı performansının izlendiği ve yapı bünyesinde gerçekleştirilmiş elektro-mekanik sistemlerin sağladığı konfor şartlarının izlenerek gerek görülmesi halinde tekrar dengelendikleri zaman periyodunu ifade eder.

Yapım çalışmalarının tamamlanma aşamasında başlayan işletme eğitimi çalışmalarının bir devamı niteliğinde değerlendirilebilecek çalışmaların bir bölümü de bu dönem içinde işletme performansı izlenerek sürdürülür. Bu dönem ayrıca kesin hesap çalışmalarının neticelendirildiği ve proje arşivinin işverene devredildiği son çalışmaları da kapsar.

Test ve Devreye Alma Çalışmaları

Yapıldığı dönemin belki de en çok konuşulan projesi olma özelliğini taşıyan M1 METRO KONYA ALIŞVERİŞ MERKEZİ, GAMA HOLDİNG'in gerçekleştirmiş olduğu RUSYA MOKOVA GAZPROM KOMPLEKSİ, HACETTEPE TEKNOKENT PASİF VE SAVUNMA SANAYİ binaları gibi özel projelerin yönetim çalışmaları, hemen her kademesinde yer alan bugünün TİNİŞ kadrolarına "Test ve Devreye Alma" çalışmalarının önemini yaşatarak öğretti. Böyle önemli projelerin kısa bir süre içerisinde devreye alınması gerçekleştiren bu projelerin son günlerin aynı zamanda Türkçe "Taşınma Yönetimi" anlamında kullanılan "Relocation Management" kavramının önemini kavramamızı da sağladı.

TİNİŞ ekibi gerçekleştirdiği Projeleri'nin verdiği deneyimle kuruluşunun daha ilk gününden itibaren "Test ve Devreye Alma" süreçlerine özel önem verdi. Innocent'in, TİNİŞ'in uygulamada kullanması için geliştirdiği Test ve Devreye Alma süreçlerini hayata geçirdi ve bu çalışmaları ile işverenlerinin sürekli takdirini kazandı. Özellikle Otel Yapılarında ve Alışveriş Merkezlerinde hayata geçirdiği sözü edilen bu çalışmaları sonucunda yapıların elektro- mekanik unsurları için gerekli testlerin sonuçları ile elde edilen performans değerleri, bakım ve işletme ile ilgili bilgi ve uyarılar, yapı bileşenlerinin garanti koşulları ve süreleri ile ilgili dokümanlar hem işletmeciler grupların hem de işverenlerin beğenisini kazandı.

Uluslararası sözleşme tipleri günümüzde birbirine benzer işleyişleri öngörseler de imzalanmış sözleşmelerde projelerin özel koşullarından kaynaklanan revize edilmiş maddelerin yanında, kabul ve teslim alma işleyişi açısından farklılık yaratan terminler ve özel koşulların bulunması neredeyse kaçınılmaz bir durum olarak önümüze çıkıyor. Kabul ve Teslim İşlemlerinin Koordinasyonunun sözleşme yapılarından yola çıkılarak planlanması ve işlemlerin bu planlamaya uygun gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yapım çalışmalarının tamamlanma aşamasında eksik ve hatalı imalatın tespiti ve giderilmesi çalışmaları, kabul heyetlerinin çalışma programı öncesinde TİNİŞ şantiye kadroları ve yüklenici yetkililerinin katılımı ile başlar. Bu ön çalışmanın ana amacı yükleniciye eksik ve hatalı imalatların nasıl değerlendirileceğini uygulama ile göstermek, resmi kabul işlemleri öncesinde hatalı ve eksik imalat miktarını minimize etmek, ve elektro-mekanik tesisatın ön testlerini yaparak kabul heyetinin yapacağı test sürelerini kısaltmaktır. Kabul çalışmaları öncesinde TİNİŞ tarafından kabul işlemlerinin gerektirdiği ön çalışmalar hakkında yüklenici ve işveren bilgilendirilir. Aynı zamanda kabul

çalışmalarında kullanılacak değerlendirme formları projenin özel koşulları gözetilmek suretiyle düzenlenerek işveren yetkililerinin onayına sunulur ve onaylanmış formlar kabul işlemlerinde kullanılmak üzere yükleniciye verilir.

HİZMET ALANLARI:

- 1- Hazırlık Çalışmaları
- 2- Tasarım Yönetimi
- 3- Maliyet Yönetimi
- 4- Zaman Yönetimi
- 5- Kalite Yönetimi
- 6- Risk Yönetimi
- 7- Kapsam Yönetimi
- 8- İletişim Yönetimi

HAZIRLIK ÇALIŞMALARI:

Proje Yönetim Hizmetlerinin ana başlıkları tüm dönemlerde uygulama alanı bulurken, Proje Yönetim Hizmetlerinin başladığı bu dönemde projeye ait verilerin toplanması ve değerlendirilmesini takiben başlayan hazırlık dönemi çalışmaları daha ziyade projelerin başlangıcında yapılan hizmetler niteliğindedir. Bu dönemin önemli aktiviteleri arasında;

- Veri Derleme ve Değerlendirme Çalışmaları,
- Fizibilite Çalışmaları,
- Tasarım İhtiyaç Raporu (Design Brief),
- Yapılabilirlik Etüdları,
- Tasarımcı ve Yüklenici Yeterlik Çalışmaları,
- Değer Mühendisliği Çalışmaları,
- İhale Paketleri Stratejisi, ve benzeri çalışmaları sayabiliriz.

Veri Derleme ve Değerlendirme Çalışmaları:

Proje bütünü ile ilgili sağlıklı ve gerçekçi yaklaşımların yapılabilmesi için gerekli tüm bilgilerin ve bulguların derlendiği bu dönemde;

- Projenin tarihçesi,
- Proje ile ilgili tüm güncel veriler ve ilgili mevzuat,
- Saha ziyareti raporunda yer alan bilgiler,
- İşveren talepleri

Derlenerek hazırlık dönemi çalışmaları için kullanıma hazır hale getirilir.

Fizibilite Çalışmaları:

TİNİŞ'in kullandığı bu çalışma esas olarak "Yatırım Öncesi Dönem"ın gereksinimlerini karşılamak için yapılmaktadır. Her ne kadar bir "fizibilite" çalışmasının detaylarını içerse de, bu modeli "Yatırım Öncesi Değerlendirme Modeli" olarak adlandırmak daha doğru olacaktır. İçerikleri projelerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde belirlenen bu çalışmalar, proje kararlarının işveren açısından tekraren irdelenmesi ve yatırım stratejilerinin netleştirilmesi yönünde önemli faydalar sağlamaktadır. Yatırım Öncesi Değerlendirmeler şu ana başlıklar altında toplanabilir:

- Opportunity Studies / Yatırım Genel Değerlendirme Çalışmaları (Potansiyel yatırımcılar için hazırlanmış ilk rapordur. Detaylı analizlere değil mevcut modellere dayanarak hazırlanır.)

- Pre-Feasibility Study / Ön -Fizibilite Çalışması
- Feasibility Study / Fizibilite Çalışması
- Appraisal Report / Değerlendirme Raporu Tasarım İhtiyaç Raporu (Design

Brief):

Sağlıklı bir tasarım çalışmasının iyi hazırlanmış bir "Tasarım İhtiyaç Raporu" ile başlayabileceğine inanıyoruz. Günlük yaygın kullanımı ile "Design Brief" olarak adlandırılan bu çalışma, tasarım çalışmalarının işveren tarafından onaylanmış ana unsurlarını içeren bir rapor niteliğindedir.

Değer Mühendisliği üzerine yapılmış çalışmaların çok büyük bir kısmında aşağıdaki ifadeye veya bir benzerine rastlamak mümkün;

“Eğer başta işveren olmak üzere projenin tüm tarafları bu çalışmaya gönüllü olarak katkı ve destek sağlamazsa değer mühendisliği çalışmaları başarı ile tamamlanamaz. Bu anlamda en önemli destek işverenin desteğidir.”

Değer Mühendisliği kavramının doğumu İkinci Dünya Savaşı'nın sonlarına kadar gidiyor. Yaygın uygulamaları ise ancak 1960' lar dan sonra başlıyor.

Değer Mühendisliğinin genel kabul gören tariflerinden birisi ise şöyledir;

“Değer mühendisliği (bir ürünün veya yapının) hedeflenen kalitesini, güvenilirliğini, performansını ve teslim süresini değiştirmeden minimum maliyetle üretilmesi için yapılan disiplinli ve sistematik bir çalışmadır.”

Kısa tarihine rağmen çarpıcı bir istatistik bilgiyi de burada aktarmakta yarar var. USA daki uygulamalarında değer mühendisliği için çalışmalara harcanan her 1 USD için kazanılan değer, imalat sektörü için 4 USD, karayolları projelerinde yaklaşık 120 USD olarak hesaplanmış. Aynı hesabı Türkiye ve çalıştığımız sektör için yapabilirsek hiç kuşku yok ki hiç ummadığımız büyüklükte bir rakamla karşılaşırız.

- **Yapılabilirlik Etüdləri:**

Benzeri birçok kavram gibi “Yapılabilirlik” ve “Yapılabilirlik Etüdü” kavramlarının bize ne ifade ettiğinin doğru ve net olarak algılanması önemlidir. Bunun için ilk adımda genel kabul görmüş bir tariften yola çıkmak yeterli olacaktır;

Yapılabilirlik (Constructability) ;

“The extend to which a design of a facility provides for ease of construction yet meets the overall requirements of the facility.” 1

“Yapım kolaylığı sağlamak üzere, tesisin tasarımının genişletilmesi, buna rağmen tesisin tüm gerekliliklerinin sağlanması.”

Yapılabilirlik Etüdü (Constructability Review);

“An INDEPENDANT and STRUCTURED review of construction bid documents by professionals.”

“Profesyoneller tarafından ihale belgelerinin, BAĞIMSIZ ve YAPILANDIRILMIŞ şekilde gözden geçirilmesi.” Proje Yönetim Hizmetlerinin önemli başlıklarından biri olan “Yapılabilirlik Etüd”lerinin amacının “projeyi kâğıt üstünde” inşa etmek olduğunu söyleyebiliriz.

“Yapılabilirlik Etüdleri”ne sadece Türkiye’de değil uluslararası inşaat dünyasının önemli bir kesiminde de gereken önemin verildiğini söylemek mümkün değil. Bu hizmetin sağlayabileceği faydalara bir göz atınca bu yaklaşımın hızla değişmesinin gerektiği açıkça ortaya çıkıyor.

Yapılabilirlik çalışmalarına dönük yapılan araştırmalar şaşırtıcı sonuçlar ortaya koyuyor. Bir kaynağa göre yapılabilirlik etüdleri için harcanan her bir dolar, 10 dolar maliyet tasarrufu sağlamakta. 2

Bir başka çalışma maliyet tasarrufunun, proje maliyetinin 3% ile 5%’i boyutlarında olduğunu ifade ediyor.³ Bu veriler Proje Yönetim Hizmetleri açısından bakıldığında “İnşaat Öncesi Çalışmaları”nın önemini bir kez daha doğrular nitelikte.

Aşağıdaki grafik herhangi bir projenin gerçekleştirilme aşamalarında yapılan çalışmaların maliyet tasarrufu sağlama yönünde etkinlik seviyelerini işaret etmektedir.

Yapılabilirlik çalışmaları ağırlıklı olarak artık tamamlanma aşamasında olan veya tamamlanmış ihale evrakları üzerinde yapılan çok yönlü ve sistematik bir incelemedir. Bu anlamda çalışmalar önerilen “yapım sözleşmesi taslağı” ve ekleri olan çizimler, şartnameler üzerinde yapılmalıdır. Çalışmaların 90%4 seviyesinden daha önce yapılması, henüz kesinleşmemiş tasarım kararlarına dayanacağı için yararlı olmayacaktır. Üstelik olgunlaşmamış tasarım kararlarına dayandırılacak uyarılar ve revizyon önerileri, hem işe yaramayacak hemde tasarım çalışmalarını aksatma tehlikesini taşıyacaktır.

Yukarıda “kağıt üzerinde projeyi inşa etmek” diye tanımladığımız yapılabilirlik etüdleri’nin ancak deneyimli teknik elemanların altından kalkabileceği yoğun bilgi ve deneyim birikimine ihtiyaç duyulan bir çalışma türü olduğunu özellikle vurgulamak gerekir. Bir diğer deyişle söz konusu olan bu çalışmalar öncelikle yüksek konsantrasyonla yürütülmesi gereken sabırlı bir çalışmayı gerektirir.

İlginç olan, yapılabilirlik çalışmalarda izlenecek yaklaşımın yapım çalışmalarında izlenecek yöntemle olan paralelliğidir.

Başarılı bir yapılabilirlik etüdü, hızla göz atılan ihale dosyası hakkında genel bir bilgi sahibi olduktan sonra öngörülen realist bir yapım senaryosu izlenerek adım adım yapılan sabırlı bir çalışmadır. Bu bir diğer deyişle aplikasyondan başlayan, hafriyat, grobeton ,temel yalıtımı, temel gibi sıralanan iş kalemleri ile bilgilerin dökümanlarda nasıl yer aldığını ve varsa çelişki, eksiklik veya yanlışlıkları tespit etme yönünde yapılan sistematik bir çalışmadır. Tersî yapılarak ihale evraklarının ilk sayfasından başlayarak yürütülecek bir yöntem izlenirse, kısa sürede evrakların arasında kaybolmak kaçınılmaz olacaktır.

- **İhale Paketleri Stratejisi:**

Projenin en hayati çalışma başlıklarından birisini “İhale Paketleri Planı” ve bu planı oluşturmak için belirlenen strateji oluşturmaktadır.

Öncelikle bu çalışmayı oluşturacak olan ana başlıklardan söz etmek gerekirse;

- Tasarım ve Danışmanlık İşleri İhale Paketleri,
- Yapım İşleri İhale Paketleri,
- (İdare tarafından yapılacak) Doğrudan Malzeme Alımları,
- (Gerekli görülmesi halinde) Emanet Usulü Yapılacak İş Paketleri. olarak özetlemek mümkündür.

Proje bütünü içerisinde başlıkların hangi şekilde ve ağırlıkta ele alınacağı yukarıda değindiğimiz paketleme stratejisi çerçevesinde ele alınarak değerlendirilmelidir. Çalışmanın bu ilk aşamasının öncelikli ana hedefi, proje kapsamındaki işlerin kapsam tariflerinin –maliyet ve yapımcıların kimliğinden bağımsız olarak- mümkün olan en üst düzeyde detaylandırılarak eksiksiz olarak belirlenmesi olacaktır.

1 Robert Brehm / Drexel University.

2 CMAA, 2004 CM eJournal Constructibility Reviews: Case Study of Bid Documents Errors and Omissions. Ken Pruett. 3 CMAA Southern California

Chapter Seminar. 2008

Bazı kaynaklar bu görüşün tersini öneriyor ve 50%, 75%, seviyelerinde de yapılabileceğini öngörüyorlar. Bu görüşün dayandığı nokta problemlerin erken belirlenmesinin yararını işaret ediyor. Ancak henüz oluşmamış tasarım kararlarını esas alan çalışmaların tasarım çalışmalarının verimine olumsuz etkilemesi söz konusudur. Tasarım çalışmalarının belli evrelerinde yapılan Değer Mühendisliği çalışmaları problemlerin erken tespiti yönünde yeterli katkıyı sağlayacaktır. Bizim görüşümüz metinde yansıtıldığı yöndedir.

Bu özelliği, çalışmalar için önerilen sistem ve akış şemalarına da yansımıştır.

Proje Aşamalarına Göre TASARIM Yönetimi Çalışma Başlıkları

- Hazırlık Dönemi
- Tasarım İhtiyaç Listesi (Design Brief)
- Tasarım Dönemi
- Tasarım Çalışmalarının İzlenmesi ve koordine edilmesi.
- Yapım Dönemi
- Tasarım Revizyonlarının Yönetilmesi.
- İmalat Çizimleri Onayının Sağlanması.
- Yapım Sonrası Dönem
- Yapıldı Projelerin Koordine Edilmesi
- Tasarım Yönetimine TİNİŞ Yaklaşımı

TİNİŞ'in "Tasarım Yönetimi" başlığı altında gerçekleştirdiği faaliyetleri, tasarım ofislerinin yönetimine müdahale etmekten özenle kaçınarak , tasarımcılarla ortak çalışmaya önem veren, işveren taleplerinin karşılanmasını ve proje kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını amaç edinen planlamalar ve uygulamalardır.

Tasarım gibi 'Yaratıcılık' içeren bir işlevin, yaratıcılığın talep edildiği bir ortamda, "Tasarım Yönetimi" gibi bir başlık altında tartışılmasının güçlüğü açıktır. Bir diğer deyişle;

- Tasarım yönetilebilir mi?

Bu soruyu yanıtlamak hiç de kolay değildir. Üstelik tasarımcının sınırsız özgürlüğünü, yaratıcılığın ön şartı olarak kabul eden yaklaşımlar söz konusuysa bu sorunun yanıtı ilk bakışta "Hayır"a daha yakındır.

Eğer cevabımız kesin bir "Hayır" ise bu kez bizi bir başka soru beklemektedir.;

- Tasarım kaynaklı "Kaynak İsrafı"nı nasıl önleyebiliriz ?

Sorusuna cevap aramak durumundayız. Bu soruyu yanıtlamak birincisine göre daha da zordur.

Biliyoruz ki, yeterli olgunluğa erişmemiş veya (çok sık görüldüğü gibi) yaratıcı unsurlar taşımayan, dolayısıyla projeye değer katmayan tasarım kararlarının neden olduğu kaynak israfı tüm dünyanın bir gerçeğidir.

1990'lerden başlayarak tüm gelişmiş ülkelerde "Tasarım Yönetimi" nin kavramsal içeriği, tasarım bilgilerinin derlenmesi ve koordine edilmesinin ötesine geçmiş ve tasarım süreçlerinin çoğulcu bir yaklaşımla yönetilmesi düzlemine ulaşmıştır..

Yukarıda özetlenen süreci yakından izlemiş olan TİNİŞ "Tasarım Yönetimi" başlığı altında gerçekleştirdiği faaliyetlerini tasarım ofislerinin yönetimine müdahale etmekten özenle kaçınarak , tasarımcılarla ortak çalışmaya önem vererek , işveren taleplerinin karşılanmasını ve proje kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını amaç edinerek planlar ve uygular.

Bu nedenle TİNİŞ; Mimarlık ve Mühendislik Disiplinlerinde yapılan tasarım çalışmalarını yönetirken öncelikle çalışmaya katılan tüm aktörler için ortak üretimin moral alt yapısının korunmasını hedefler. Bu yaklaşımın temelinde, farklı kültürlerin ve uzmanlık alanlarının davranış ve düşünme alışkanlıklarına sahip kurum ve/ya kişilerin eleştirel akı kullandıkları asgari müşterekte buluşarak, geçmiş çalışmalarının ve deneyimlerinin; "Örtülü Bilgiler"ini (yani neyi neden yaptıklarını) ortaklaşa yaratılan bir ürün için gönüllü olarak sundukları bir çalışma ortamının inşa edilmesine verilen önem yer almaktadır. TİNİŞ tasarım yönetimi çalışmalarını tasarımcılarla yapılan sözleşmeler çerçevesinde, projeye dönük maliyet, program, risk, kalite, yapım sözleşmeleri gibi konularda etkin bilgi alışverişi sağlayarak ortak çalışmalar ile gerçekleştirir.

Proje Aşamalarına Göre MALİYET Yönetimi çalışma Başlıkları.

- Hazırlık Dönemi
- Maliyet Yönetimi Planı.
- Öngörülen Bütçenin Değerlendirilmesi.
- Öneri Maliyet Modeli.
- Tahmini Maliyet.
- Hedef Bütçe.
- Tasarım Dönemi

- Revize Tahmini Maliyet.
- Kesin Bütçe.
- Yapım Dönemi
- Hedef Bütçe Çalışmaları
- Maliyet Kontrolü.
- Revize Bütçe Çalışmaları.
- Yapım Sonrası Dönem
- Bütçe Gerçekleşme Raporu ve Kesin Hesap

• **Maliyet Yönetimine TİNİŞ Yaklaşımı**

Maliyet Yönetimi, bir projenin hedeflenen kalite standartlarında ve öngörülen maliyet sınırları içerisinde en ekonomik biçimde tamamlanmasını sağlamak için gerçekleştirilen planlama, uygulama, izleme ve kontrol işlevlerini kapsar.

TİNİŞ, Maliyet Yönetimini projenin özel koşullarını gözetken bir planlama altyapısının sınırları içinde oluşturulan özgün maliyet modellemesi çerçevesi içinde yürütür.

Yukarıda sözü edilen maliyet planlaması altyapısı genel olarak proje bütününde maliyetin nasıl bir yaklaşımla ele alınacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Hemen her planlama çalışmasında olduğu gibi burada da öncelikle maliyet başlıklarının belirlenmesi ve bu başlıkların birbiri ile ilişkisinin kurulması gerekecektir. Kurulan bu ilişki çerçevesinde (yürümekte olan tasarım çalışmalarının evrelerine bağlı olarak) maliyet planlama verilerinin detay seviyesi belirlenecektir.

TİNİŞ yukarıda bir örneği verilen ilişkiler şemasını her projenin özel koşullarına göre farklılaştırır. Maliyet Modelinin tasarlanan bu ve buna benzer kurguları aynı zamanda maliyet kontrolü, değer mühendisliği, maliyet raporlaması, paketleme planı, sözleşme yönetimi gibi çalışmalarının da yapısını belirleyecektir.

- Maliyet Tahmini

Maliyet Tahmini çalışmaları projenin hemen başından itibaren yapılması gereken çalışmalardır. Proje Yönetim Hizmetleri bağlamında projenin öncelikle başlangıç aşamasında yer almakla birlikte her aşamasında; İşveren taleplerine ilişkin olarak “Kalite”, “Süre” ve “Kapsam” açısından yapılan değerlendirmelerin Arazi koşullarının, Uyulması gereken mevzuatın ve Geçmiş projelerde kazanılmış bilgilerin ışığında Tasarım çalışmalarının geldiği aşamaya bağlı olarak yapılır.

- Bütçe

TİNİŞ Maliyet Yönetimi faaliyetlerini aşağıdaki başlıklar altında gerçekleştirir.

Öngörülen Bütçe: Yatırım kararlarının alındığı dönemde proje fizibilitesi içinde yer alan bütçe değeri veya aralığıdır. Proje Yönetim Hizmetleri açısından bakıldığında (opportunity studies – ön fizibilite ve çoğunlukla fizibilite hazırlama sırasında) Proje Yönetim Hizmetlerinin genellikle henüz başlamadığı dönemlerde yapılan bu çalışmalar, “Tahmini Ön Bütçe” çalışmalarının sonuçları ile karşılaştırılarak değerlendirilir.

Tahmini Ön Bütçe: Hazırlık döneminin ilk günlerinde elde olan verilerin ışığında (henüz tasarımın başlangıç aşamasında) yapılan bu bütçe çalışması da bazı hallerde max.-min. değerleri içeren bir parasal aralığa işaret edebileceği gibi muhtemel risk etkilerini göz önüne alan bir “Contingency” ile ifade edilen bütçe değerini içerir.

Tasarıma paralel olarak revize edilen “Tahmini Bütçe” çalışmaları: Tasarıma paralel olarak sürekli revize edilen bu çalışmaların sonuçları süreç içinde işveren ve tasarımcılarla paylaşılır ve böylelikle tasarım çalışmalarının onaylanmış ön bütçe ile uyumlu yürütülmesi hedeflenir.

İhale Çalışmalarının sonunda belirlenen “Kesin Bütçe”: Tasarım çalışmalarının tamamlanmasını takiben yapılan yapım ihaleleri sonucu piyasa koşullarında belirlenen parasal değerler esas alınarak hazırlanmış bu bütçe, işverenin onayı sonunda belirlenen bütçe değeri ve yapısıdır.

“Hedef Bütçe”: Yapım faaliyetlerinin başlaması ile netleşen güncel ve yerel şartların etkileri çerçevesinde değerlendirilmiş bütçedir.. Yapımın başlaması aşamasında yapılan bu bütçenin verileri aynı zamanda “değişiklik yönetimi” çalışmalarının başlangıcıdır. “Hedef Bütçe” değerleri negatif ve pozitif yönde farklılaşabilir. İşveren açısından bakıldığında yapım faaliyetlerinin hemen başında yapılan bu çalışmaların sonuçları nihai maliyetlere dönük önemli ipuçlarını barındırır.

- Maliyet Kontrolü

Tasarım çalışmalarının başından itibaren başlayan maliyet kontrolü çalışmaları, yapım sürecinin her aşamasında devam eder ve yapım dönemi çalışmalarında kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak değişikliklerin yönetilmesi açısından da büyük önem taşır.

Proje Aşamalarına Göre “ZAMAN” Yönetimi Çalışma Başlıkları.

- Hazırlık Dönemi
- Yatırım Planlaması .
- Tasarım Dönemi
- Plan Revizyonları.
- Yapım Dönemi
- Plan Revizyonları.
- İş Programı Onayı.
- İş Programı Gerçekleşme Takibi.
- İş Programı Revizyonu ve Düzeltici Eylem Önerilerinin Geliştirilmesi.
- Yapım Sonrası Dönem
- Test ve Devreye Alma Programının Yapılması.
- Kabul Programı.

- Zaman Yönetimine TİNİŞ Yaklaşımı;

Bir ortak algılama yöntemi olarak planlama....

TİNİŞ, planlama süreçlerini öncelikle proje paydaşları arasında oluşturulan iletişimi güçlendirecek bir ortak algılamayı yaratan bir olgu olarak görmektedir. Bu anlamda sağlanacak ilk fayda, planlama çalışmalarının hemen başından başlayarak elde edilen verilerin ışığında proje paydaşlarının “gerçek resmi” tüm boyutları, riskleri ve muhtemel sorunları ile algılamasını yönünde olacaktır. Bu aynı zamanda proje ekibinin ileride büyük faydalarını görecekları çoğulcu bir yaklaşımın ilk adımıdır.

Unutulmamalıdır ki; zamanın akışını durdurmak mümkün değildir.

Ancak, zaman akarken onu akılcı kullanmak aynı zaman diliminde verimliliği artırmak mümkündür. Üstelik projelerin, günümüzde sık görüldüğü gibi yapıları karmaşıklık gösterirse projelerin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman dilimi büyüme eğilimi gösterir. Bu durum projenin değişikliklerden ve dış etkenlerden etkilenme potansiyelini artırır.

- **Proje Yönetimi Perspektifinden İnşaat Sektöründe Planlama Kavramı...**

Günlük pratikte “İş programı” ve “Plan” kavramlarının birbirine karıştırıldığı veya birbiri yerine kullanıldığı sık rastlanılan bir durumdur. İngilizce “planning” ve “schedule” kelimelerinin karşılığı olarak dilimize yerleşmiş bu iki kelime anlam ve içerik bakımından aslında göz ardı edilmemesi gereken önemli farklılıkları barındırır. CIOB (The Chartered Institute of Building) bu farkı şöyle açıklıyor;

“PLANNING and SCHEDULING are separate disciplines. Project planning is largely an EXPERIENCE – BASED ART, a group process requiring contribution from all affected parties for its success. On the other hand, scheduling is the science of using mathematical calculations and logic to predict when and where work is to be carried out in an efficient and time-effective sequence.”

“Planlama” ve “İş Programları” (Scheduling) farklı disiplinlerdir. Proje Planlaması deneyim gerektiren bir çalışma alanıdır ve başarılı olması için farklı grupların katkı sağladığı bir takım çalışması gerektirir. Diğer taraftan İş Programı verimli ve zamanı doğru kullanan bir yaklaşımla yapılan, mantık ve hesaplamalar içeren bir bilimdir.

“Planning must proceed scheduling. They can not be carried out in the parallel nor can scheduling precede planning.”¹

Planlamayı İş Programının takip etmesi gerekir. Paralel veya iş programının planlama öncesinde yapılması mümkün değildir.

Konu üzerindeki otoritesi tartışılmayacak CIOB’nin bu yaklaşımı hem bir kavram kargaşasının önüne geçiyor hem de hemen her fırsatta

vurguladığımız çoğulcu yaklaşımın gerekliliğini ortaya koyuyor.

Proje Yönetimi perspektifinden bakıldığında ise konu ile ilgili Proje Yönetim Hizmetlerinin ağırlıklı olarak strateji ve gerçekleştirme senaryolarına eğilen “Planlama” üzerinde yoğunlaşması gerektiğini söylemeliyiz.

- Planlama...

Yukarıda da değinildiği gibi Proje Planlaması, politika belirlenmesi, prosedürler, programlama dokümantasyonunun belirlenmesi, yönetilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi konularını esas alır. Bu anlamda bir ana yol haritasıdır.

Proje planlaması yapılırken başvurulacak çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Proje Yönetim Planı
- Project Charter/Proje Ön Bilgileri,
- Yerel Faktörler
- Kurumsal Faktörler

Çalışmalar gerek duyuldukça uzman görüşleri alınarak ve programı hazırlayan ekibin bireysel çalışmaları ve ortak çalışmaları için yapılan toplantılarla gerçekleştirilir. Çıkacak ürünün adı “Program Yönetimi Planı” olacaktır.

Bu anlamda “Program Yönetimi Planı”, Yönetim Planının bir parçasıdır ve PM tarafından hazırlanır. Bu plan, proje bünyesinde yapılacak her türlü planlama çalışmasının nasıl yönetileceğinin esaslarını belirler.

Planın detay seviyesi projenin özelliklerine göre belirlenir.

- İş Programı (Schedule)...

Oluşturulmuş ve onaylanmış proje planını, projenin tüm teknik detaylarını içeren bir “İş Planı” izleyecektir. İş planını kimin yapacağı konusu yapım sözleşmelerinin ve ihale paketleme stratejilerine bağlı olarak yüklenicilerden beklenen bir çalışmadır.

Hayata geçirilebilir bir “İş Programı” öncelikle gelecekte hedeflenen bir zaman dilimini esas alır ve realist bir yaklaşımı ve yapım metodunu gerektirir.

“İş Programı’nın içeriği büyük olasılıkla projenin yaşam döneminde birden fazla nedenle revize edilecektir. Planlama hedefleri değiştirilmeden revizyon yapılması için iş programında buna izin verecek yapıda olması gerekir.

- İş Programı Kontrolü...

İş programının kontrolü uygulama izlenerek;

- Üretimin plan öngörülerini çerçevesinde değerlendirilmesi,
- Uygulama aşamasında belirginleşen veriler gözetilerek gerekli revizyonların yapılması,
- İş programı ile belirlenmiş ara temrinlere ve bitiş tarihine uyulması için gerekli olan; Düzeltici ve Önleyici Eylem Önerilerinin ve Hata raporlarının hazırlanması,

yönünde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların sonucu aşağıda başlıkları verilen dokümanlara yansıtılmalıdır;

- Gerçekleşme Bilgisi Raporu
- Gerçekleşmelerden yola çıkarak “İş Programı”nın geleceğine yönelik öngörüler
- Potansiyel Riskler
- Değişiklik Önerileri

İş programı izleme çalışmaları ve yukarıda belirttiğimiz başlıklar altında kayıt altına alınmış verileri, Sözleşme Yönetimi çalışmalarının en önemli dayanağını oluşturur.

Proje Aşamalarına Göre KALİTE Yönetimi çalışma Başlıkları.

- Hazırlık Dönemi
- Kalite Yönetimi Programı
- Teknik Araştırmalar ve Raporları ile ilgili çalışmaların yönetilmesi.
- Tasarım Dönemi
- Çizim ve Şartnamelerin Kontrolü,

- Yapım Dönemi
- Kalite Kontrol Çalışmaları.
- Uygunsuzluk Raporlarının Hazırlanması.
- Düzeltici Eylem Önerileri.
- Yapım Sonrası Dönem
- Yapıldı Projelerin Koordine Edilmesi
- Kalite Yönetimine TİNİŞ'in Yaklaşımı

İşverenler açısından kaliteli bir ürün elde etmenin ne denli önemli bir hedef olduğunu biliyoruz.

“Quality. Owners are demanding it, consultants are preaching it, and construction firms are still STRUGGLING with it.”

“KALİTE. İşverenler talep eder, yönetim firmaları üzerine vaaz verir, yükleniciler ise hala ona ulaşmak için uğraşır” şeklinde Türkçe’ye çevirebileceğimiz bu tanım içinde yaşadığımız çalışma ortamını çok güzel ve özlü bir biçimde anlatmaktadır.

TİNİŞ “Kalite” hedefine bu güne kadar hep büyük önem verdi. Kaliteye ulaşan süreçleri büyük bir dikkat ve titizlikle uyguladı.

Bu süreçler boyunca proje paydaşları ile ortak bir “Kalite Tanımı”na ve dolayısıyla anlayışına ulaşmanın önemini yaşayarak kavradı.

Uygulamada kalite üzerine proje paydaşları arasında oluşan tartışmaların büyük ölçüde ve de ağırlıklı olarak ortak bir kalite yaklaşımının olmamasından kaynaklandığını gördü ve bunu öncelikle bir iletişim sorunu olarak algıladı.

Bu anlamda TİNİŞ, uzun, birbirinin içine veya yerine geçen kavramlardan uzaklaşmak için kaliteyi basit ve anlaşılır şekilde anlatan aşağıdaki tanımı benimsemiştir.

“Quality is conformance to established requirements.” Türkçe’ye;

“Kalite saptanan “gereklilikler”e uyumun sağlanmasıdır” şeklinde çevirebileceğimiz bu tanım, “Kalite”yi ve kalite ile ilgili yapılması gerekenleri ana hatları ile anlatmaktadır.

Bu tanım benimsenerek, kalite için kullanılan “iyi kalite” “yüksek kalite” gibi içeriği net olmayan, kolay tarif edilemeyen muğlak kavramlardan

uzaklaşmış ve konu “Established Requirements – Saptanan Gereklilikler” gibi somut bir temele oturtulmuştur.

Somut bir temel olarak ifade ettiğimiz “Gereklilikler” ise inşaat projeleri için kaliteye ulaşmamızda bize kılavuzluk edecek olan sözleşme ve eklerinin genellikle şu başlıklarından oluşur;

- Sözleşme metni
- Çizimler
- Şartnameler
- Teknik Raporlar v.s.

Bu listede yer alan başlıkların tamamının “Yapım Öncesi Dönem” de gerçekleştirilmesi zorunlu faaliyetler olduğuna özellikle dikkat çekmek istiyoruz. Bu çalışmaları “Kalitenin unsurlarını belirleyen, kaliteye ulaşmayı sağlayan altyapı” olarak da adlandırabiliriz.

Proje yaşam dönemi boyunca kalitenin sağlanması, bir diğer deyişle uygulamanın sözleşmeler ve ekleri olan çizim, şartnameler ve teknik raporlar ile uyumunun sağlanmasına dönük çalışmalar ise gerek sektörümüzde gerekse uluslararası proje yönetimi pratiğinde sık kullanılan adlandırmaları ile;

- Kalite planlaması / Quality Planning
- Kalitenin Sağlanması / Quality Assurance
- Kalite Kontrol / Quality Control uygulamalarıdır.

Proje Aşamalarına Göre RİSK Yönetimi Çalışma Başlıkları.

- Hazırlık Dönemi
- Risk Yönetimi Planlaması.
- Risk Belirlemesi,
- Risk Analizi,
- Risk Senaryoları ve Risk Eşiklerinin Belirlenmesi.

- Tasarım Dönemi
- Yapım Dönemi
- Risk Kontrolü.
- Risk Yönetimine TİNİŞ Yaklaşımı

İnşaat sektöründe “risk” kavramının gereken önem verilerek tartışılmasının 15-20 yılı geçmeyecek kadar kısa bir geçmişe sahip olduğunu biliyoruz.¹

TİNİŞ işverenleri olan yatırımcılar açısından bir ihtiyaç olarak ortaya çıkan “Risk Yönetimi” çalışmalarına geçtiğimiz dönemde özel bir önem ve ağırlık vermiştir.

Risk, projenin yaşam döneminde ortaya çıkabilecek olumsuz eylem veya koşulların projeye olabilecek etkilerinin algılanmasıdır. Bu anlamda geleceğe ait bir unsurdur ve bu yönü ile doğal olarak belirsizlikler içerir.

Risk algılamaları ile ilgili çalışmaları “Geçmişin bilgilerinin projenin başladığı bugünün anlaşılması için kullanılması suretiyle geleceğe ilişkin bir yaklaşım geliştirmektir.” şeklinde tanımlayabiliriz.

TİNİŞ risk raporlarında “Risk Toleransı” olarak adlandırdığı değerlendirme kapsamında kişinin veya kurumun risk unsurunun oluşması halinde göğüsleyebileceği olumsuz etkiler ile kayıpların veya kazançların parasal boyutlarını belirlemeye çalışır.

Bu, karar vericilerin “Risk Eşiği” olarak adlandırdıkları ve işveren paydaşlarından herhangi birisinin özellikle belirttiği belirsizlik veya etkilenme seviyesidir.

Bir diğer deyişle, sağlıklı belirlenmiş bir “Risk Eşiği” risklerin oluşmaya başlaması halinde nerede durulması gerektiğine işaret edecektir. Proje bu seviyenin altındaki riskleri taşımaya devam ederken, bu seviyenin üzerindeki sonuçları gösteren riskleri tolere etmeyerek aşırı kayıpların önüne geçecektir.

1 Risk Management and Construction. / Roger Flanagan – George Norman 2 Risk Mapping in Construction Project.

- Hazırlık Dönemi
- Sözleşme Yapılarının Belirlenmesi.
- Tasarım Dönemi
- Değişikliklerin İzlenmesi.
- Sözleşme Yönetimi.
- Yapım Dönemi
- Değişikliklerin İzlenmesi.
- Sözleşme Yönetimi.
- Yapım Sonrası Dönem
- Kabul Aşaması Çalışmaları.
- Hak Taleplerinin Sonuçlandırılması Çalışmaları.
- Sözleşmenin Kapatılması.
- Sözleşme Yönetimine TİNİŞ Yaklaşımı

İnşaat projeleri yaşam dönemlerinde, iklimden, makro ekonomik gelişmelere, yerel koşullardan, teknolojik gelişmelere kadar hemen her türlü gelişmeden az veya çok etkilenen değişime açık projelerdir.

TİNİŞ, Proje Yönetim Hizmetlerinin her aşamasında ve her aktivitesinde dış etkilerin projeye olan etkisini belirlemeye, ölçmeye ve proje hedeflerini korumaya dönük düzeltici eylem önerileri geliştirmeye özel önem vermiştir.

Projelerin ağırlıklı olarak yapım dönemlerinde ortaya çıkan ve proje bütçesini, programını ve kalitesini etkileyerek parasal neticeleri olacak sözleşmesel sorunlar yaratma potansiyeli olan değişikliklerin, Proje Yönetimi Hizmetlerinin hemen her aşamasında izlenerek muhtemel olumlu veya olumsuz etkilerin belirlenmesi ve ;

- Bütçe
- Program
- Kalite
- Tasarım
- Proje Kapsamı
- Satınalma Programının

Ortaya çıkan değişim olgusunun muhtemel neticelerine göre projenin her aşamasında gerekli revizyonların yapılması gereklidir.

TİNİŞ, özellikle sözleşmelerden kaynaklanan maddi sonuçları olan “Değişiklik Emirleri”, “ “Uygunsuzluk Raporları” ve “Düzeltilici Eylemlerin” maddi sonuçlarını bu çerçevede değerlendirir.

“Sözleşme Yönetimi” çalışmalarında Proje Yönetimi Hizmetlerinin hemen her aşamasında yürütülen proje ile bağlantılı bir dizi sözleşmenin öngördüğü uygulamalar, yaptırımlar ve kısıtlamalar gözetilmek zorundadır.

İşverenler başta olmak üzere projenin tüm aktörlerini maddi olarak etkileme potansiyelini barındıran bu durum nedeniyle Sözleşme Yönetimi, Proje Yönetimi Hizmetlerinin dikkat ve titizlikle yürütülmesi gereken ana işlevlerinden birini oluşturur.

Öte yandan, günümüzde küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişim inşaat projelerinin yapısını da farklılaştırmış ve giderek daha karmaşık hale getirmiştir. Bu yeni yapıda birden fazla paydaş farklı ilişkilerle birbirine bağlı olarak ve parasal sonuçları olan karşılıklı etkileşim içinde faaliyet gösterirler.

Bu yapının bilinmesi ve doğru analiz edilmesi; “Büyük Resim” in görülmesi

açısından önem taşır.

Aşağıda sıraladığımız hususlar göz önüne alınarak bakıldığında “Sözleşme Yönetimi”nin, sözleşme koşullarının okunması ve izlenmesi gibi basit bir eylem olmanın aksine;

Uzman kullanma ve planlama becerisi gerektiren, Bilgi ve deneyim gerektiren,

Bilinçli yaklaşımları, çözüm önerileri üretmeyi ve inisiyatif kullanmayı gerektiren karmaşık bir faaliyet alanı

olduğu açıktır.

“Sözleşme Yönetimi” olarak adlandırdığımız bu karmaşık işlev, bir plan dahilinde projenin hemen ilk gününden başlar. TİNİŞ ekibi bu sürecin her aşamasında yapımcılıktan gelen deneyimlerini Proje Yönetimi Hizmetlerinde değerlendirerek işverenlerini; “Haksız Uygulamalardan ve Maddi Kayıplar”dan korumak için gerekli çalışmaları yapar.

Unutulmamalıdır ki, projelerin önünde oluşabilecek ciddi engellerden biri de büyük resmi göremeyen, değişimi göz ardı eden, bilime ve deneyime dayanan yaklaşımlarla projenin önündeki engelleri kaldıracak çözümleri üretemeyen ve sadece yazılı metne sadık kalmayı hedefleyerek yapılan sözleşme yorumlarıdır.

Daha önce de değindiğimiz gibi, günümüz inşaat projelerinin, birden fazla aktörün sözleşmelerle belirlenmiş ilişkilerini düzenleme iddiasını taşıyan özgün ve karmaşık yapılar olduğu göz önüne alındığında, Sözleşme Yönetimindeki bu tür zafiyetlerin projenin başarısını tehlikeye düşürebilecek kadar önemli olduğu açıktır.

- 1- Hazırlık Dönemi
- 2- Sözleşme Yapılarının Belirlenmesi. 3- Tasarım Dönemi
- 4- Değişikliklerin İzlenmesi.
- 5- Sözleşme Yönetimi.
- 6- Yapım Dönemi
- 7- Değişikliklerin İzlenmesi.
- 8- Sözleşme Yönetimi.
- 9- Yapım Sonrası Dönem

- Kabul Aşaması Çalışmaları.
- Hak Taleplerinin Sonuçlandırılması Çalışmaları.
- Sözleşmenin Kapatılması.
- Sözleşme Yönetimine TİNİŞ Yaklaşımı

İnşaat projeleri yaşam dönemlerinde, iklimden, makro ekonomik gelişmelere, yerel koşullardan, teknolojik gelişmelere kadar hemen her türlü gelişmeden az veya çok etkilenen değişime açık projelerdir.

TİNİŞ, Proje Yönetim Hizmetlerinin her aşamasında ve her aktivitesinde dış etkilerin projeye olan etkisini belirlemeye, ölçmeye ve proje hedeflerini korumaya dönük düzeltici eylem önerileri geliştirmeye özel önem vermiştir.

Projelerin ağırlıklı olarak yapım dönemlerinde ortaya çıkan ve proje bütçesini, programını ve kalitesini etkileyerek parasal neticeleri olacak sözleşmesel sorunlar yaratma potansiyeli olan değişikliklerin, Proje Yönetimi Hizmetlerinin hemen her aşamasında izlenerek muhtemel olumlu veya olumsuz etkilerin belirlenmesi ve ;

- Bütçe
- Program
- Kalite
- Tasarım
- Proje Kapsamı
- Satın alma Programının

Ortaya çıkan değişim olgusunun muhtemel neticelerine göre projenin her aşamasında gerekli revizyonların yapılması gereklidir.

TİNİŞ, özellikle sözleşmelerden kaynaklanan maddi sonuçları olan “Değişiklik Emirleri”, “ “Uygunsuzluk Raporları” ve “Düzeltilici Eylemlerin” maddi sonuçlarını bu çerçevede değerlendirir.

“Sözleşme Yönetimi” çalışmalarında Proje Yönetimi Hizmetlerinin hemen her aşamasında yürütülen proje ile bağlantılı bir dizi

sözleşmenin öngördüğü uygulamalar, yaptırımlar ve kısıtlamalar gözetilmek zorundadır.

İşverenler başta olmak üzere projenin tüm aktörlerini maddi olarak etkileme potansiyelini barındıran bu durum nedeniyle Sözleşme Yönetimi, Proje Yönetimi Hizmetlerinin dikkat ve titizlikle yürütülmesi gereken ana işlevlerinden birini oluşturur.

Öte yandan, günümüzde küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişim inşaat projelerinin yapısını da farklılaştırmış ve giderek daha karmaşık hale getirmiştir. Bu yeni yapıda birden fazla paydaş farklı ilişkilerle birbirine bağlı olarak ve parasal sonuçları olan karşılıklı etkileşim içinde faaliyet gösterirler.

Bu yapının bilinmesi ve doğru analiz edilmesi; “Büyük Resim” in görülmesi

açısından önem taşır.

Aşağıda sıraladığımız hususlar göz önüne alınarak bakıldığında “Sözleşme Yönetimi”nin, sözleşme koşullarının okunması ve izlenmesi gibi basit bir eylem olmanın aksine;

- Uzman kullanma ve planlama becerisi gerektiren,
- Bilgi ve deneyim gerektiren,
- Bilinçli yaklaşımları, çözüm önerileri üretmeyi ve inisiyatif kullanmayı gerektiren karmaşık bir faaliyet alanı

olduğu açıktır.

“Sözleşme Yönetimi” olarak adlandırdığımız bu karmaşık işlev, bir plan dâhilinde projenin hemen ilk gününden başlar. TİNİŞ ekibi bu sürecin her aşamasında yapımcılıktan gelen deneyimlerini Proje Yönetimi Hizmetlerinde değerlendirerek işverenlerini; “Haksız Uygulamalardan ve Maddi Kayıplardan korumak için gerekli çalışmaları yapar.

Unutulmamalıdır ki, projelerin önünde oluşabilecek ciddi engellerden biri de büyük resmi göremeyen, değişimi göz ardı eden, bilime ve deneyime dayanan yaklaşımlarla projenin önündeki engelleri kaldıracak çözümleri üretemeyen ve sadece yazılı metne sadık kalmayı hedefleyerek yapılan sözleşme yorumlarıdır.

Daha önce de değindiğimiz gibi, günümüz inşaat projelerinin, birden fazla aktörün sözleşmelerle belirlenmiş ilişkilerini düzenleme iddiasını taşıyan özgün ve karmaşık yapılar olduğu göz önüne alındığında, Sözleşme Yönetimindeki bu tür zafiyetlerin projenin başarısını tehlikeye düşürebilecek kadar önemli olduğu açıktır.

- Hazırlık Dönemi
- Satın alma Planlaması / İhale Paketleri Stratejisi.
- İhale Dosyaları Hazırlığı.
- Yeterlik Çalışmaları,
- Satın alma Yönetimi
- Tasarım Dönemi
- Yapılabilirlik Etüdü.
- Teklif alma Dosyalarının Hazırlanması.
- Yapım Dönemi
- Satın alma Kontrolü.
- Yapım Sonrası Dönem
- Kapanış Raporu.
- Satın alma Yönetimine TİNİŞ Yaklaşımı

TİNİŞ Satın alma Yönetimini, işveren tarafından veya işveren adına yapılacak mal ve hizmet satın alımlarının projenin gerekliliklerine uygun onaylanmış süreçler içinde yürütülmesi olarak ele alır.

Bu anlamda TİNİŞ;

Tasarım ve Danışmanlık Hizmetleri,

Yükleniciler tarafından üstlenilecek yapım çalışmaları, İdari Hizmet Alımları ve

İşveren talebine bağlı olarak doğrudan temin edilecek malzeme ve hizmetler,

Olarak belirlenmiş dört ana alanda birbirini takip eden veya eş zamanlı biçimde aşağıdaki çalışmaları yürütecektir.

Proje Aşamalarına Göre İLETİŞİM Yönetimi Çalışma Başlıkları.

- Hazırlık Dönemi
- İletişim planlaması
- Tasarım Dönemi
- İletişim Kontrolü
- Yapım Dönemi
- İletişim Kontrolü.
- Yapım Sonrası Dönem
- İletişim Kontrolü.
- İletişim Yönetimine TİNİŞ Yaklaşımı

“Proje Yöneticileri mesainin%75’ini iletişime ayırır.”

Bu tespit iletişim yönetiminin önemini vurgulamaktadır.

Birden çok aktörü bünyesinde bir araya getiren projelerin paydaşlarının sahip oldukları farklı kültürleri asgari müştereklerde uzlaştırarak ortak bir çalışma ortamı yaratmaya dönük yetenek ve çabaların gerekliliği açıktır. Bu anlamda projelerin aktörleri olarak söz edebileceğimiz,

İşveren1, Tasarımcı, Finans Kurumları, Yüklenici, Alt Yükleniciler ve diğer kişi ve kurumların farklı kurum kültürlerine sahip oldukları bir diğer gerçektir. Bu kültür yapılarının belirgin özellikleri ve farklılıkları Proje Yönetimi Hizmetlerinin başarısına hizmet edecek veriler barındırırlar.

TİNİŞ olarak herhangi bir projeyi gerçekleştirmek için kurulmuş şantiyelere TİNİŞ merkezi ile iletişim halinde, merkez tarafından yakından denetlenen ancak özgün bir işleyişe sahip bir kurum gözü ile bakılması gerektiği kanısındayız. Bu anlamda her şantiyemizde oluşacak, TİNİŞ 'in kurumsal kültürünün özünü koruyan ancak özgün ve diğer paydaşlarında benimsediği bir kurumsal kültür ikliminden söz edilebilir. Farklı kişi ve kurumların kültürlerinin sentezinden oluşmuş yeni ve özgün bir kültür yaratılması anlamına gelen bu durum aynı zamanda özgün bir iletişim stratejisini de beraberinde getirir.

Bir diğer deyişle kalıplaşmış iletişim modellerinin projeden projeye ihtiyaca göre farklılaştırılması gerekir. Bu çerçevede belirlenecek iletişim stratejileri ise;

- Proje paydaşlarının katkı ve çabaları ile içselleştirilmiş ortak veri tabanının oluşturulması.
- Yüklenici ve alt yüklenicilerin deneyimlerini tasarıma aktarmaya yönelik kullanıcı verilerinin mümkün olan en kısa sürede elde edilmesinin sağlanması.
- Fayda üretmeyen bürokratik süreçleri azaltan ve güven ortamını geliştiren yüz-yüze iletişim için gerekli toplantıların sağlanması.
- Çağdaş bilgi türleri ve iletişim teknolojilerinin benimsenerek kullanıma sokulması esas alınarak belirlenmelidir.

Bizce projelerin başarısı her şeyden çok, projede yer alan başta işveren olmak üzere Tasarımcı Yüklenici, Alt Yükleniciler, Proje Yöneticisi, İhtisas Sahibi Danışmanlar gibi aktörlerden sağlanabilecek maksimum katkılara bağlıdır. Çoğulcu bir yaklaşımla oluşturulmuş bir ortak kültür ve bu kültüre bağlı iyi kurgulanmış iletişim yöntemleri, projelerin paydaşlarının verimini arttıran en önemli unsurdur.

Öte yandan, sağlıklı çalışan iletişim yöntemlerinin değişmez ortak özellikleri olduğunu da ifade etmek gerekir. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

- Hızlı İletişim
- Ulaşılabilirlik
- Ortak Anlayış
- Uyumluluk (Adaptability)

Proje Yönetimlerinden beklenen “Sağlıklı İletişimin Sağlanması” işlevi proje paydaşlarının ORTAK DEĞERLERİNİN korunmasını ve ETİK normlara uyulmasını öngören, GÜVEN üzerine kurulmuş bir çalışma ortamının yaratılmasını ve oluşturulan bir ortak kültüre uygun iletişim kurgusunun belirlenmesini gerektirir.

TİNİŞ, “İletişim Yönetimi” başlığı altında verdiği hizmetleri yukarıda önemini vurguladığı yaklaşımı temel alarak gerçekleştirir. Bu aynı zamanda günlük çalışma ortamında olan bitenin kayıt altına alınarak proje bünyesinde yer alan kişi ve kurumlara aktarılması gibi rutin bir işlemin ötesinde çabaları gerekli kılar.

Kuşkusuz bütün bunlar iletişimin düzenli kayıt altına alınması gerekliliğinin önemini azaltmayacaktır. Özellikle “Sözleşme Yönetimi” çalışmalarının alt yapısını teşkil edecek olan bu kayıtlar tüm projeler için hayati önem taşır. Bu çabanın kesintisiz sürdürülmesi tartışma

Götürmeyen bir gerekliliktir.

İşveren bazen farklı kuruluşların bir araya gelerek oluşturdukları ortaklıklar da olabilir.