BEIREK

HİZMET PROGRAMI

Enterprise Diagnostic, Risk & Project Governance

Kurumsal Teşhis Risk ve Proje Yönetişimi Programı

BEIREK LLC - PROJE YÖNETİM ŞİRKETİ

Şirketin strateji, finans, operasyon, organizasyon, yönetişim ve teknoloji sistemlerindeki ortak nedenleri kanıtla belirleyen; maddi riskleri önceliklendiren ve düzeltme projelerini karar kapılarıyla yöneten programdır.

> Program, dağınık belirtileri ortak bir neden zincirinde inceler. Her maddi bulguyu işletme etkisi, kanıt güveni, risk sahibi, düzeltme işi ve kapanış kanıtıyla birlikte yönetim kararına taşır.

HAZIRLAYAN
BEIREK LLC
THE PROJECT MANAGEMENT COMPANY

HİZMET PROGRAMI
ENTERPRİSE DİAGNOSTİC, RİSK & PROJECT GOVERNANCE
TÜRKÇE · SÜRÜM 3.4-FİNAL

PROGRAM ÇERÇEVESİ

1. Dağınık performans belirtileri ortak bir teşhis ve düzeltme zinciri gerektirir

Şirket performansındaki bozulma tek bir fonksiyonun göstergesinde görünse de neden çoğu zaman fonksiyonlar arasındaki bağlantıda bulunur. Nakit baskısı zayıf tahsilat disiplini, stok kararı, yatırım takvimi veya sözleşme koşulundan; teslimat gecikmesi kapasite, planlama, tedarikçi, kalite veya yetki sorunundan doğabilir. Belirtiye göre ayrı ayrı proje başlatmak, kaynakları dağıtır ve aynı kök nedeni farklı adlarla tekrar ele alır. Enterprise Diagnostic, Risk & Project Governance bu nedenle teşhis, risk ve proje yönetişimini tek karar zincirinde toplar.

Program; büyüme sonrası kontrol kaybı, marj veya nakit sapması, yatırım sonrası performans farkı, artan proje gecikmeleri, kritik kişi bağımlılığı, teknoloji dönüşümü, tedarik yoğunlaşması, tekrarlayan denetim bulguları veya kurulun bağımsız görünürlük ihtiyacı gibi olaylarla tetiklenebilir. Tetikleyici olay önce etkisi, aciliyeti, geri döndürülebilirliği ve kanıt seviyesi bakımından sınıflandırılır. Her gözlem kurumsal zayıflık sayılmaz; geçici piyasa etkisi, tanım değişikliği veya veri hatası olasılığı da incelenir.

BEIREK mevcut raporları yalnız özetlemez. Kaynak belgeleri, sistem kayıtlarını, karar örneklerini, proje kanıtlarını ve yönetici açıklamalarını uzlaştırır. Her maddi bulgu için iş etkisi, kanıt güveni, risk bağlantısı, düzeltme seçeneği, sorumlu ve kabul yöntemi kurulur. Sonuç; yönetimin hangi konuyu neden önce ele alacağını, hangi projenin hangi riski kapattığını ve düzeltmenin gerçekten çalışıp çalışmadığını görebildiği kontrollü programdır.

Hizmet bağımsız denetim, mevzuat uygunluk görüşü, hukuki görüş, siber güvenlik testi veya finansal durum tespiti yerine geçmez. Yetkili uzmanların bulgularını ve şirket verisini ortak uygulama sisteminde birleştirir; iş kararları ve sonuç sorumluluğu müşteride kalır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

2. Doğru kapsam, veri erişimi ve maddilik üzerinden kurulmalıdır

Program; farklı belirtilerin ortak nedenlerini anlamak, riskleri stratejik ve operasyonel kararlara bağlamak ve düzeltme projelerini kanıtla yönetmek isteyen şirketler için uygundur. Yönetim sponsorunun fonksiyonlar arası erişim sağlayabilmesi, bulguların açıklıkla tartışılmasına izin vermesi ve düzeltme sahiplerini atayabilmesi gerekir. Yalnız dışarıdan bir puan, genel olgunluk belgesi veya önceden seçilmiş yönetim görüşünü doğrulayan rapor talep edilen çalışmalar uygun değildir.

Başlangıçta erişim kapsamı yazılı hale getirilir. Finansal kayıtlar, yönetim raporları, sözleşmeler, operasyon verisi, organizasyon ve yetki belgeleri, proje dosyaları, risk kayıtları, kurul veya yönetim kararları ve ilgili sistem çıktıları ihtiyaçla sınırlı biçimde istenir. Kişisel veri, ticari sır ve düzenlenmiş bilgi için müşteri politikaları uygulanır. Erişilemeyen veya güvenilirliği zayıf alanlar açık sınırlama olarak kaydedilir; tahminler kesin bulgu gibi sunulmaz.

Teşhis kapsamı bütün şirketi aynı ayrıntıda incelemek yerine ilk taramada görülen maddi sonuç ve risk yoğunlaşmalarına odaklanır. Derin inceleme bu alanlara yönelir. Örneğin marj sorunu fiyat, ürün karması ve maliyet kaydını; proje gecikmesi iş gerekçesi, tasarım dondurma, tedarik veya karar haklarını; kritik kişi riski rol, süreç, sistem ve yedekleme düzenini birlikte inceleyebilir. İnceleme alanları sabit bir kontrol listesinden değil, şirketin gerçek neden zincirinden türetilir.

BEIREK teşhis yöntemini, kanıt kaydını ve düzeltme portföyünü yönetir. Müşteri kaynak verinin sahibi, uzman görüşlerinin temin edeni ve yönetim kararlarının yetkilisidir. Denetçi, hukukçu, vergi danışmanı, bilgi güvenliği uzmanı veya mühendis kendi yetki alanındaki görüşten sorumludur. Bu rol ayrımı başlangıç sözleşmesi ve sorumluluk matrisinde açıkça gösterilir.

Maddilik ve inceleme derinliği

İnceleme derinliği, her alan için aynı sayıda kontrol uygulayarak belirlenmez. Bir konunun müşteri, nakit, güvenlik, mevzuat, itibar, stratejik seçenek ve operasyon sürekliliği üzerindeki olası etkisi değerlendirilir. Yüksek maddilik ve düşük kanıt güveni bir aradaysa ek örneklem veya uzman görüşü gerekir. Düşük etkili, yerel ve kolay geri döndürülebilir bir sorun ise yönetim düzeyinde geniş inceleme gerektirmeyebilir. Bu yaklaşım kaynakları kritik bağlantılara yönlendirir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

2. Doğru kapsam, veri erişimi ve maddilik üzerinden kurulmalıdır

DEVAMI · 02

Kapsam değişikliği, teşhis sırasında yeni bulgu ortaya çıkmasıyla otomatik yapılmaz. Yeni alanın neden gerekli olduğu, mevcut kararları nasıl etkilediği, gereken erişim ve uzmanlık, süre ve müşteri kaynağı değerlendirilir. Sponsor kapsamı genişletme, mevcut alanı daraltma veya konuyu ayrı görevlendirme kararı verir. Karar ve sınırlama kayıt altına alınır.

Maddilik değerlendirmesi saklı bir puanlama modeli olarak kullanılmaz. Ölçütler, dayanaklar ve yönetim muhakemesi açıklanır. Özellikle hukuk, güvenlik veya düzenleyici etkide yalnız finansal tutara dayanılmaz. Kabul, incelenmeyen alanların da neden dışarıda kaldığının ve hangi tetikleyicinin yeniden inceleme açacağının bilinmesidir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

3. Ortak kanıt standardı gözlemleri yönetim kararlarını destekleyen bulgulara dönüştürür

Kurumsal sağlık tek bir olgunluk puanıyla açıklanamaz. Şirket bir alanda güçlü, başka bir alanda kırılgan olabilir; ayrıca ayrı ayrı yeterli görünen sistemler birbirine bağlanmadığında ortak sonuç zayıflayabilir. Program strateji, finans, operasyon, organizasyon, yönetişim ve teknoloji alanlarını ortak bir kanıt standardıyla değerlendirir. Her alanın kendi veri ve kabul ölçütü bulunur; sonuçlar yine de müşteri, nakit, kapasite, risk ve stratejik seçenek üzerindeki etkileriyle birbirine bağlanır.

Kanıt hiyerarşisi, yönetici beyanı ile kaynak kaydı ayırır. Onaylı politika veya süreç, fiili uygulamanın kanıtı sayılmaz; işlem örneği, sistem izi, karar kaydı, mutabakat, gözlem veya kabul belgesi aranır. Tek örnek genelleştirilmez. Bulguyu destekleyen örneklem, dönem ve kapsam belirtilir. Çelişen kanıtlar gizlenmez; neden farklı olduğu ve karar üzerindeki etkisi açıklanır. Veri eksikliği de ayrı bir bulgu olabilir, ancak eksik veri otomatik olarak olumsuz performans sonucu kabul edilmez.

Her bulgu beş seviyede kaydedilir: gözlenen durum, doğrulayan kanıt, işletme etkisi, kök neden varsayımı ve önerilen sonraki inceleme veya düzeltme. Kök neden kanıtlanmadan kesin ifade kullanılmaz. Öncelik; etkinin büyüklüğü, gerçekleşme olasılığı, geri döndürülebilirlik, başka riskleri tetikleme kapasitesi ve düzeltme süresiyle belirlenir. Yönetim görüşü ve BEIREK değerlendirmesi ayrıdır; nihai öncelik kararı yetkili müşteri forumunda verilir.

Kanıt güveni ve bulgu itirazı

Kanıt güveni, kaynağın varlığına göre tek etiketle verilmez. Kaynağın işlemi gerçekten temsil edip etmediği, veri üretiminde manuel değişiklik bulunup bulunmadığı, örneklemin kapsamı, dönem güncelliği ve bağımsız başka bir kaynakla uzlaşıp uzlaşmadığı değerlendirilir. Sistem raporu her zaman yüksek güven taşımaz; yanlış tanım veya eksik kapsam varsa resmi kaynak dahi kararı yanıltabilir. Benzer biçimde yönetici görüşü tek başına kanıt değildir, fakat veri boşluğunu veya istisnanın nedenini anlamak için önemli bir işarettir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

3. Ortak kanıt standardı gözlemleri yönetim kararlarını destekleyen bulgulara dönüştürür

DEVAMI · 02

Maddi bulgular ilgili iş sahibiyle kanıt üzerinden tartışılır. İtiraz, bulguyu savunma veya yumuşatma süreci değildir; yanlış kapsamı, eksik karşı kanıtı ve farklı neden açıklamasını sınar. Karşı kanıt kaynak, dönem ve karar etkisiyle kayda alınır. Uzlaşma sağlanamıyorsa farklı görüşler ve hangi ek testin konuyu kapatacağı açık bırakılır. Sponsor, kanıt güvenini ve gecikme riskini görerek geçici kontrol veya ek inceleme kararı verebilir.

Bu yaklaşım teşhis raporunu tartışılmaz otorite gibi sunmaz. BEIREK yöntem, örneklem ve yorum sınırını açıklar. Müşteri kaynak bütünlüğünü doğrular; yetkili uzmanlar kendi test alanlarını sahiplenir. Kabul, herkesin aynı görüşte olması değil; karar sahibinin bulguyu, karşı görüşü, kanıt seviyesini ve kalan belirsizliği birlikte görebilmesidir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Altı teşhis alanı fonksiyonlar arasındaki ortak nedenleri görünür kılar

Strateji, finans, operasyon, organizasyon, yönetişim ve teknoloji ayrı inceleme alanlarıdır; ancak teşhisin karar değeri bu alanların aynı müşteri, nakit, kapasite, risk ve stratejik seçenek üzerindeki etkilerini birleştirmesinden gelir. Her alan kendi kaynak kaydı, iş sahibi ve test yöntemiyle incelenir. Fonksiyonlar arası çelişkiler maddi bulgu kaydında tek neden zinciri olarak gösterilir; aynı sorun farklı proje adlarıyla tekrar açılmaz.

Strateji ve portföy uyumu

Strateji teşhisi; yönetimin hangi müşteri problemine, hangi ekonomik modelle ve hangi yetenekler üzerinden yatırım yaptığını ve sermaye, insan ile yönetim dikkatinin bu tercihlerle uyumunu inceler. Strateji belgesi bu incelemenin kaynaklarından biridir. Beyan edilen öncelikler ile aktif girişimler, bütçe, satış odağı, ürün yol haritası ve yönetim gündemi karşılaştırılır. Uyum, tercihlerin ve vazgeçilen seçeneklerin açık olmasını gerektirir; bütün faaliyetlerin tek hedefe hizmet etmesi beklenmez.

Portföydeki her girişim stratejik sonuç, iş gerekçesi, kaynak, sahip, kanıt seviyesi ve karar kapısı bakımından değerlendirilir. Benzer sonucu hedefleyen mükerrer işler, birbirine bağımlı fakat ayrı yönetilen projeler ve stratejik önceliği bulunmadığı halde geçmiş harcama nedeniyle devam eden işler görünür hale getirilir. Girişim sayısı ile finansman, kritik yetkinlik ve değişim kapasitesi arasındaki fark hesaplanır; kaynak verilmeyen iş aktif öncelik olarak kalamaz.

Bulgunun kabulü yalnız yönetimin “uyumsuzluk var” demesiyle yapılmaz. Stratejik hedef ile harcama, kapasite, kilometre taşı veya yönetim zamanı arasındaki iz gösterilir. Düzeltme; portföyü yeniden sıralama, iş gerekçesini yenileme, girişimleri birleştirme, bekletme veya durdurma kararı olabilir. BEIREK karşılaştırmayı ve karar dosyasını hazırlar; şirket stratejisini veya yatırım sonucunu garanti etmez.

Stratejik varsayımlar ayrıca kaynak ve gözden geçirme tarihiyle kaydedilir. Pazar, müşteri davranışı, teknoloji, maliyet veya düzenleme değiştiğinde hangi girişimlerin yeniden değerlendirmeye gireceği önceden belirlenir. Böylece strateji yıllık sunum döngüsüne bağlı kalmaz; yeni kanıt geldiğinde kontrollü karar açar. Yönetim değişen koşulu, önceki tercihi ve kaynak etkisini aynı dosyada görebilir.

07

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Altı teşhis alanı fonksiyonlar arasındaki ortak nedenleri görünür kılar

DEVAMI · 02

Finansal dayanıklılık ve nakit görünürlüğü

Finansal teşhis, dönem sonu gelir tablosunun doğruluğunu yeniden denetlemek yerine yönetim kararının ihtiyaç duyduğu ekonomik görünürlüğü değerlendirir. Gelir, katkı, sabit maliyet, işletme sermayesi, yatırım harcaması (CAPEX), borç ve nakit akışı arasındaki bağlantı incelenir. Yönetim raporundaki göstergeler muhasebe kayıtları ve operasyon verisiyle uzlaştırılır; dönem, para birimi, kapsam ve tanım farkları açıkça gösterilir. Geçici tahminler kaynak ve varsayımlarıyla ayrı tutulur.

Nakit dayanıklılığında yalnız banka bakiyesi izlenmez. Alacak yaşlanması, stok yapısı, tedarikçi vadeleri, müşteri avansları, yatırım taahhütleri, borç ödeme takvimi, kovenant koşulları ve olası aşağı yön senaryoları birlikte değerlendirilir. Büyüme planının nakit ihtiyacı ve finansman bağımlılıkları görünür hale getirilir. Tek müşteri, para birimi, tedarikçi veya finansman kaynağı yoğunlaşması risk kaydına bağlanır.

BEIREK veri sözlüğünü, mutabakat ihtiyaçlarını ve karar görünümünü kurar. Finansal tabloları denetlemez, vergi görüşü vermez, bağımsız değerleme yapmaz ve finansman teminini garanti etmez. Düzeltme projesi; raporlama tanımlarını uzlaştırma, alacak ve stok kontrolü, yatırım takvimini yeniden sıralama veya senaryo görünümü kurma gibi işlerden oluşabilir. Kabul; yönetimin nakit hareketini kaynaklarına kadar açıklayabilmesi ve belirlenen eşik aşıldığında hangi kararın açılacağını bilmesiyle yapılır.

Finansal senaryonun işletme kararına bağlanması

Senaryo görünümü tek bir iyimser, baz ve kötümser tablo üretmek için kullanılmaz. Gelir, fiyat, tahsilat, stok, tedarikçi vadesi, CAPEX ve finansman varsayımlarının hangi operasyonel karara bağlı olduğu gösterilir. Örneğin üretim artışı için gereken stok ve alacak finansmanı, kapasite kararından ayrı ele alınmaz. Yönetim hangi varsayım değiştiğinde yatırım hızını, maliyet tabanını, müşteri koşulunu veya finansman seçeneğini yeniden değerlendireceğini önceden tanımlar.

Modelin ayrıntılı inşası Financial Modeling & Valuation hizmetine ait olabilir. Bu teşhis kapsamında amaç, yönetim görünümünün karar için yeterli olup olmadığını, ana varsayımların kaynak ve sahiplerinin bulunup bulunmadığını ve nakit riskinin proje portföyüne doğru yansıyıp yansımadığını test etmektir. Varsayımlar farklı dosyalarda çelişiyorsa önce tanım ve otorite uzlaştırılır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Altı teşhis alanı fonksiyonlar arasındaki ortak nedenleri görünür kılar

DEVAMI · 03

Kabul, bir senaryo dosyasının hazırlanmasıyla değil; seçilen aşağı yön koşulunda likidite eşiğinin, karar sahibinin, yanıt seçeneğinin ve gereken hazırlık süresinin açık olmasıyla yapılır. Finansman piyasasının davranışı veya sonuç, BEIREK tarafından garanti edilmez.

Operasyon, kapasite ve kalite

Operasyon teşhisi, nominal kapasite ile gerçekleşen çıktı arasındaki farkı nedenleriyle inceler. Talep, planlama, malzeme, iş gücü, ekipman, değişim süresi, çevrim, yeniden işleme, kalite kaybı ve teslimat kısıtları aynı akışta değerlendirilir. Müşteri tarafından kabul edilen iyi ürün kapasitesi; en yüksek makine hızı veya teorik vardiya kapasitesinden ayrı hesaplanır. Ölçüm tanımları ve veri kaynakları uzlaştırılmadan karşılaştırma yapılmaz.

Darboğazın yeri ürün karması, vardiya, tedarik durumu veya kalite sorununa göre değişebilir. Program gözlem, örnek işlem izi, plan-gerçekleşen karşılaştırması, kalite kayıtları ve bakım verisiyle kısıtı doğrular. Semptomu başka istasyona taşıyan yerel hızlandırmalar öneri sayılmaz. Düzeltme; planlama kuralı, malzeme bulunurluğu, standart iş, kalite kapısı, bakım, yetkinlik veya kapasite yatırımı içerebilir. Her seçenek müşteri, nakit, süre ve risk etkisiyle karşılaştırılır.

Kalite alanında politika ve sertifika kadar fiili uygunsuzluk, kök neden, düzeltici faaliyet, izlenebilirlik ve tekrar oranı incelenir. BEIREK kalite sistemini veya ürünü sertifikalandırmaz; uzman bulgularını proje ve kabul düzenine bağlar. Kabul, yalnız faaliyet tamamlandı bildirimiyle yapılmaz. Seçilen süreçte beklenen kontrolün işlediği, sapmanın tanımlı süre boyunca tekrarlanmadığı veya kalan riskin yetkili yönetim tarafından kabul edildiği kanıtlanır.

Süreç örneklemi ve saha doğrulaması

Operasyon incelemesi yalnız yöneticilerle görüşme ve gösterge paneli üzerinden yürütülmez. Seçilen sipariş, üretim emri, hizmet talebi veya kalite olayı kaynağından kapanışına kadar izlenir. Planlama kararı, malzeme bulunurluğu, iş emri, fiili süre, kontrol sonucu ve müşteri kabulü aynı örnekte bağlanır. Örneklerin normal, yoğun ve istisnai koşulları temsil etmesine dikkat edilir; tek başarılı veya tek başarısız işlem bütün sürece genellenmez.

09

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Altı teşhis alanı fonksiyonlar arasındaki ortak nedenleri görünür kılar

DEVAMI · 04

Saha gözlemi, çalışanların davranışını denetlemek için değil yazılı süreç ile fiili iş arasındaki farkı anlamak için kullanılır. Manuel kestirme yolların neden ortaya çıktığı, sistemin hangi bilgiyi sağlamadığı ve kontrolün hangi aşamada atlandığı incelenir. Çalışan açıklaması cezai bulguya çevrilmez; yetkili insan kaynakları veya hukuk süreci gerektiren konular ayrı yönetilir.

BEIREK gözlem ve örneklem kaydını iş etkisiyle ilişkilendirir. Teknik ölçüm veya güvenlik testi uzman yetkisi gerektiriyorsa ilgili kişinin yöntemi ve sonucu esas alınır. Düzeltme kabulünde aynı süreç yeniden örneklenir; kalıcı değişim için prosedürün yayımlanmasının yanında fiilî uygulama kanıtı aranır.

Organizasyon, yetkinlik ve kritik kişi bağımlılığı

Organizasyon teşhisi, kutuların ve unvanların sayısını değerlendirmek yerine iş sonuçlarının kim tarafından, hangi yetki ve kapasiteyle üretildiğini inceler. Aynı sonuçtan birden fazla rolün hesap verdiği durumlar, sorumluluğu olduğu halde karar yetkisi bulunmayan yöneticiler, kurucuya veya tek bir uzmana bağlı süreçler ve hesap verebilirliği belirsiz kalan işlevler belirlenir. İş yükü, karar sıklığı, yönetici kapsamı ve kritik yetkinlik ihtiyacı gerçek işlem ve proje örnekleri üzerinden değerlendirilir.

Kritik kişi bağımlılığı; yedek isim bulunmamasının yanı sıra bilginin belgelenmemesi, sistem erişiminin tek kişide kalması, müşteri ilişkisinin kurumsallaşmaması, karar ölçütlerinin bilinmemesi veya devir prova edilmemesiyle büyür. Program kritik süreci, bilgi varlığını, karar hakkını, erişimi ve kesinti etkisini birlikte kaydeder. Düzeltme; rol netliği, yetki devri, süreç standardı, yedekleme, gölge çalışma veya kontrollü devir testi içerebilir.

BEIREK rol ve yetkinlik analizini, bağımlılık kaydını ve düzeltme planını hazırlar. Atama, işten çıkarma, ücret, performans değerlendirmesi veya hukuki iş ilişkisi kararı vermez. İnsan kaynakları ve hukuk uzmanlarının görevleri korunur. Kabul için yeni organizasyon şemasının onayına ek olarak seçilen kritik sonuçların yeni rol ve erişim yapısıyla kesintisiz yürütülebildiği ve tek kişinin yokluğunda karar veya işlem zincirinin bozulmadığı gözlenir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Altı teşhis alanı fonksiyonlar arasındaki ortak nedenleri görünür kılar

DEVAMI · 05

Yetkinlik açığı eğitim talebiyle otomatik kapatılmaz. İş sonucunun hangi bilgi, muhakeme ve uygulama becerisini gerektirdiği; mevcut kapasitenin ne olduğu ve açığın işe alım, geliştirme, dış kaynak, süreç sadeleştirme veya teknolojiyle nasıl kapatılabileceği karşılaştırılır. Düzeltme seçeneği süre, maliyet, devamlılık ve bilgi sahipliği etkileriyle karar dosyasına taşınır.

Yönetişim, karar ve iç kontrol

Yönetişim teşhisi; hangi kararın hangi yetkili tarafından, hangi kanıtla ve hangi kayıt düzeninde alındığını ve uygulama ile kabul sorumluluğunun nasıl ayrıldığını inceler. Toplantı sayısı ve politika dokümanları ancak fiilî karar düzenini gösterdiği ölçüde anlam taşır. Kurul, yönetim ekibi, fonksiyon ve proje kararları arasındaki sınırlar gözden geçirilir. Aynı konu farklı forumlarda tekrar açılıyor, kararlar yazılı sonuca dönüşmüyor veya istisnalar yetkisiz biçimde kapatılıyorsa yönetim sisteminin güveni zayıftır.

İç kontrol, işi yavaşlatan onay sayısı olarak görülmez. Maddi hata, suistimal, veri kaybı, yetkisiz taahhüt veya kaynak israfını uygun maliyetle önleyen, tespit eden ve düzelten kontrol tasarımı aranır. Kontrol sahibi, sıklığı, dayanak verisi, ürettiği kanıt ve istisna yönetimi belirlenir. Aynı riski karşılayan mükerrer kontroller ile kritik riski açıkta bırakan boşluklar ayrılır. Manuel kontrolün sürdürülebilirliği ve sistem otomasyonunun gerçekten çalışıp çalışmadığı örneklemle test edilir.

BEIREK karar hakları, kontrol envanteri ve düzeltme bağlantısını kurar. Bağımsız iç denetim görüşü, mevzuat uygunluk görüşü veya suistimal soruşturması sunmaz. Yetkili fonksiyonların bulgularını ve yönetim kararını uygulama portföyüne taşır. Kabul; seçilen maddi kararlarda yetki, kanıt, kayıt ve sonradan doğrulama zincirinin çalışması; kontrol istisnalarının sahip ve kapanış kanıtıyla izlenebilmesidir.

Kontrol tasarımı ve etkinlik testi

Bir kontrolün tasarımı ile işletim etkinliği ayrı değerlendirilir. Tasarım testi, kontrol doğru çalıştığında tanımlanan riski makul ölçüde karşılayıp karşılamadığını sorar. İşletim testi ise kontrolün gereken sıklıkta, yetkili kişi tarafından ve iz bırakacak biçimde uygulanıp uygulanmadığını inceler. Yanlış riske odaklanan kusursuz kayıt veya doğru tasarlanmış fakat uygulanmayan onay aynı sonucu üretmez.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Altı teşhis alanı fonksiyonlar arasındaki ortak nedenleri görünür kılar

DEVAMI · 06

Örneklem kontrolün sıklığı, risk etkisi ve süreç hacmine göre seçilir. İstisnaların nasıl ele alındığı ayrıca incelenir; kontrolün normal işlemlerin yanında istisnalarda da çalışması gerekir. Manuel imza, sistem kuralı, mutabakat veya yönetici incelemesi gibi farklı kontrol türleri aynı kanıtla test edilmez. Teknik erişim veya siber kontrol için yetkili uzman yöntemi kullanılır.

Düzeltme önceliği, kontrol sayısını artırmaya değil riski uygun maliyetle yönetmeye dayanır. Kontroller birleştirilebilir, otomatikleştirilebilir, yeniden konumlandırılabilir veya gereksizse kaldırılabilir. Yeni kontrol iş yükü, karar süresi ve hata riski bakımından da test edilir. Kabul; tasarımın onaylanması, seçilen örneklemde çalışması, istisna yolunun bulunması ve kalan riskin yetkili kişi tarafından bilinmesiyle yapılır.

Teknoloji, veri ve siber/operasyonel bağımlılıklar

Teknoloji teşhisi yalnız uygulama envanteri çıkarmaz. Sistemlerin kritik iş akışlarını nasıl desteklediği, verinin hangi kaynaktan üretildiği, entegrasyon ve manuel müdahale noktaları, erişim sahipliği, değişiklik kontrolü, hizmet sürekliliği ve tedarikçi bağımlılığı incelenir. Aynı müşteri, ürün veya finansal işlemin farklı sistemlerde farklı tanımla bulunması karar güvenini zayıflatır. Kritik raporun kişisel dosya ve manuel kopyalamaya bağlı olması da operasyonel risktir.

Veri kalitesi; tamlık, doğruluk, güncellik, tutarlılık ve karar etkisi bakımından sınıflandırılır. Her eksik alanı temizleme projesine dönüştürmek yerine, hangi verinin hangi karar için gerekli olduğu belirlenir. Kaynak, sahip, dönüşüm kuralı ve kullanım sınırı kaydedilir. Otomasyon önerisi yapılmadan önce süreç ve karar tanımı netleştirilir; zayıf işleyişi hızlandırmak çözüm sayılmaz.

Siber güvenlik ve teknik süreklilik alanında BEIREK uzman testinin yerine geçmez. Yetkili uzman raporları, olay kayıtları, yedekleme ve kurtarma kanıtları ile iş sürekliliği bağımlılıklarını proje yönetişimine bağlar. Düzeltme işlerinin önceliği teknik önem kadar müşteri, nakit, güvenlik, mevzuat ve operasyon kesintisi etkisiyle belirlenir. Kabul, ilgili uzman testinin ve müşteri iş sahibinin onayladığı kanıt üzerinden yapılır.

12

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Altı teşhis alanı fonksiyonlar arasındaki ortak nedenleri görünür kılar

DEVAMI · 07

Teknoloji yol haritası, her yatırımın kapattığı iş riskini, desteklediği kararı, bağımlı süreci, veri hazırlığını ve sahiplik modelini gösterir. Sistem yenileme listesi bu bağlantılar kurulmadan yol haritası sayılmaz. Lisans veya kurulum tamamlandığında kullanım ve kontrol ayrıca doğrulanır. İş sahibi, teknoloji sahibi ve gerekli uzmanlar birlikte test senaryosunu, geçiş koşulunu ve geri dönüş seçeneğini onaylar.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

5. Risk mimarisi bulguları öncelikli ve sahipli yönetim kararlarına dönüştürür

Bir teşhis bulgusu; hangi hedefi tehdit ettiği, mevcut kontrolün nasıl çalıştığı, kalan maruziyeti kimin yöneteceği ve hangi eşiğin yeni bir karar gerektireceği açık olduğunda eyleme dönüştürülebilir. Risk yönetim yapısı bu bağlantıları kurar. Böylece yönetim uzun bir risk listesi yerine maddi yoğunlaşmaları, birbirini tetikleyen nedenleri ve zamanında seçenek geliştirilmesi gereken senaryoları görür.

Risk taksonomisi, iştah ve tolerans

Risk taksonomisi, aynı olayın finans, operasyon, proje ve kurul kayıtlarında farklı adlarla izlenmesini önler. Stratejik, finansal, operasyonel, teknoloji, insan, hukuk, düzenleyici, itibar ve proje riskleri için ortak tanımlar kurulur; ancak sınıflandırma tek başına yönetim değeri üretmez. Her risk ilgili hedef, süreç, varlık, karar veya projeyle ilişkilendirilir. Neden, olay ve sonuç birbirine karıştırılmaz.

Risk iştahı, hangi sonuç için ne kadar belirsizliğin hangi zaman ve sermaye sınırında kabul edilebileceğini belirler. Genel “düşük” veya “yüksek” tanımı bu ayrımı açıklamaya yetmez. Tolerans ise ölçülebilir sapma eşiğini ve eşik aşıldığında açılacak kararı gösterir. Müşteri kaybı, nakit, güvenlik, hizmet kesintisi, proje maliyeti veya mevzuat ihlali gibi alanlar aynı toleransı kullanamaz. Kurul ve yönetim yetkileri korunur.

BEIREK taksonomi, risk bağlantısı ve karar eşiği tasarımını kolaylaştırır. Risk iştahını müşteri adına belirlemez ve bağımsız güvence vermez. Kabul; risklerin ortak tanımla kaydedilmesi, maddi risklerin hedef ve sorumlulara bağlanması, toleransların karar üretecek açıklıkta olması ve yetkili organ tarafından onaylanmasıyla gerçekleşir.

Risk sahipliği ve toplulaştırma

Risk sahibi, risk kaydını güncellemenin ötesinde etkilenen işletme hedefi üzerinde karar ve kaynak yetkisi bulunan yöneticidir. Kontrol sahibi belirli kontrolü işletir; faaliyet sahibi düzeltme işini yürütür; kabul yetkilisi ise kalan maruziyet için karar verir. Bu roller aynı kişide olabilir, fakat sorumlulukların anlamı kayıtta ayrılır. Yetkisi olmayan kişiye risk sahipliği verilmesi görünürlük yaratır, yönetim kapasitesi yaratmaz.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

5. Risk mimarisi bulguları öncelikli ve sahipli yönetim kararlarına dönüştürür

DEVAMI · 02

Toplulaştırmada aritmetik puan toplamının ötesine geçilerek ortak neden, kontrol, tedarikçi, müşteri, teknoloji, insan veya finansman düğümü üzerinden bağlantılar incelenir. Bir risk yanıtının başka bir riski büyütüp büyütmediği de değerlendirilir. Örneğin güvenlik stoğu tedarik riskini azaltırken nakit ve eskime riskini artırabilir. Karar dosyası bu takası görünür kılar.

Risk görünümü yönetim seviyesine göre sadeleştirilir. İş sahibi neden, kontrol ve aksiyon ayrıntısını; yönetim ekibi toplulaştırılmış maruziyet ve karar ihtiyacını; kurul ise iştah dışı riskleri ve yönetimin yanıtını görür. Bilgi sadeleşirken belirsizlik ve kontrol zayıflığı kaybolmaz.

Risk kaydı, yoğunlaşma ve ısı haritası

Risk kaydı yalnız başlık, olasılık ve etki puanından oluştuğunda karar üretmez. Her maddi risk; neden, olası olay, işletme sonucu, mevcut kontroller, kontrol kanıtı, kalan maruziyet, sahip, tetikleyici gösterge ve müdahale seçeneğiyle kaydedilir. Puanlama yöntemi şirketin karar bağlamına göre açıklanır. Kesin veri bulunmayan alanlarda aralık veya senaryo kullanılır; sayısal görünüm sahte kesinlik yaratmak için kullanılmaz.

Yoğunlaşma analizi, ayrı risklerin ortak bağımlılığını gösterir. Birden fazla ürünün aynı tedarikçiye, farklı gelir akışlarının aynı müşteriye, kritik süreçlerin aynı uzmana veya projelerin aynı teknoloji platformuna bağlı olması toplam maruziyeti büyütebilir. Riskler tek tek kabul edilebilir görünürken ortak düğüm şirket için kritik olabilir. Program bu bağlantıları müşteri, tedarik, finansman, veri, insan ve kapasite düzeyinde inceler.

Isı haritası yönetim tartışmasına giriş sağlar; karar için kaynak kanıt ve karar eşiği ayrıca gerekir. Benzer puandaki risklerin hız, geri döndürülebilirlik, kontrol güveni ve seçenek değeri farklı olabilir. BEIREK görsel sınıflandırmayı bu unsurlarla bağlar. Düzeltme, riski azaltma, aktarım, kaçınma veya açık kabul seçeneği olabilir. Risk kabulü yetkili müşteri organı tarafından, gerekçesi ve gözden geçirme tarihiyle yapılır.

Risk kaydı belirli bir yönetim ritminde ve erken gösterge veya kontrol başarısızlığı eşiği aşıldığında güncellenir. Böylece ilgili karar takvim tarihini beklemeden açılır. Kapanan risk silinmez; gerçekleşen olay, yanıt, kabul ve öğrenme bilgisiyle arşivlenir. Yeni risk değerlendirmeleri bu kurumsal deneyimden yararlanır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

5. Risk mimarisi bulguları öncelikli ve sahipli yönetim kararlarına dönüştürür

DEVAMI · 03

Senaryo, dayanıklılık ve kriz hazırlığı

Senaryo çalışması geleceği tahmin etmeye değil, önemli varsayımlar bozulduğunda hangi kararların ve kaynakların gerektiğini görmeye yarar. Seçilen riskler için makul olay zincirleri, erken göstergeler, finansal ve operasyonel etkiler, karar sahipleri ve yanıt seçenekleri hazırlanır. Aynı anda gerçekleşebilecek riskler birlikte ele alınır; örneğin müşteri kaybı, kur hareketi ve tedarik gecikmesi birbirinden bağımsız varsayılmaz.

Dayanıklılık; yedek planın yazılı olması kadar kritik hizmetin kabul edilen süre ve kapasitede sürdürülebilmesidir. Alternatif tedarikçi, veri kurtarma, likidite tamponu, yedek yetki, manuel çalışma ve iletişim kanalları gerçekçi erişim ve hazırlık bakımından test edilir. Kullanılmayan veya süresi geçmiş düzenek dayanıklılık kanıtı sayılmaz. Testin kapsamı, gözlenen eksikler ve kalan risk kaydedilir.

Kriz hazırlığında olay komutası, CEO veya kurul kararları, uzman yetkileri, bilgi doğrulama, iletişim ve normal yönetime dönüş koşulları ayrılır. BEIREK senaryo ve karar egzersizini kolaylaştırır; acil müdahale kuruluşu veya teknik güvenlik uzmanı değildir. Kabul için tatbikata ek olarak kritik rol ve iletişimlerin çalışması, eksiklerin sahiplenilmesi ve düzeltme işlerinin proje portföyüne alınması gerekir.

Tatbikat sonucu, katılımcıların performans değerlendirmesi gibi kullanılmaz. Amaç bilgi, yetki, kaynak ve iletişim bağlantılarındaki boşlukları güvenli ortamda görmek ve karar süresini etkileyen nedenleri belirlemektir. Gerçek olay veya hassas güvenlik ayrıntıları yalnız yetkili erişimle paylaşılır. Öğrenme kaydı, hangi plan ve kontrolün hangi tarihte güncelleneceğini gösterir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Düzeltme portföyü öncelikli riskleri kaynak, karar kapısı ve kapanış kanıtıyla yönetir

Teşhisin ticari değeri bulgu sayısıyla değil, yönetimin hangi soruna hangi kaynakla müdahale edeceğini ve sonucun hangi kanıtla kapanacağını bilmesiyle oluşur. Düzeltme portföyü; proje iş gerekçesini, baz planı, bağımlılıkları, değişiklikleri, fayda sorumluluğunu, tedarikçi taahhütlerini ve yönetim güvencesini aynı kontrol düzeninde birleştirir.

Proje portföyü ve önceliklendirme

Proje portföyü şirketin bütün faaliyet listesini değil, belirli bir değişim veya yatırım sonucu üretmek için kaynak kullanan işleri içerir. Program her projenin iş gerekçesini, stratejik bağlantısını, sponsorunu, beklenen faydasını, maliyetini, kritik bağımlılıklarını, riskini ve mevcut kanıt seviyesini ortak biçimde kaydeder. Aynı sonucu hedefleyen mükerrer projeler ve birbirinin girdisini bekleyen fakat ayrı takvimde yönetilen işler görünür hale gelir.

Önceliklendirme; zorunluluk, stratejik etki, ekonomik sonuç, risk azaltma, zaman penceresi, geri döndürülebilirlik, kaynak ihtiyacı ve uygulama kapasitesini birlikte değerlendirir. Puan toplamı bu muhakemenin girdilerinden biridir. Regülasyon veya güvenlik gereği yapılması zorunlu işlerle isteğe bağlı büyüme işleri aynı karar mantığıyla sıralanmaz. Kaynağı ve sponsoru bulunmayan proje aktif portföyde tutulmaz.

BEIREK proje verisini uzlaştırır, karşılaştırma standardını kurar ve portföy kararını hazırlar. İş gerekçesindeki finansal tahmini bağımsız olarak garanti etmez. Yönetim başlatma, hızlandırma, bekletme, birleştirme veya durdurma kararını verir. Kabul; her aktif projenin onaylı gerekçe, kaynak, sorumlu, yakın karar kapısı ve güncel risk görünümüne sahip olmasıdır.

Portföy kapasitesi ve durdurma disiplini

Portföy kapasitesi yalnız bütçe toplamıyla ölçülmez. Aynı uzmanların birden fazla projede görevlendirilmesi, ortak tedarikçi ve teknoloji bağımlılıkları, yönetici karar yükü, saha erişimi ve organizasyonun değişimi benimseme kapasitesi birlikte değerlendirilir. Planlarda yüzde olarak paylaştırılan bir uzmanın gerçek takvim ve iş yüküyle kullanılabilir olup olmadığı doğrulanır. Kritik kapasite açığı kapatılmadan yeni proje başlatmak, mevcut portföyün tahmin güvenini zayıflatır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Düzeltme portföyü öncelikli riskleri kaynak, karar kapısı ve kapanış kanıtıyla yönetir

DEVAMI · 02

Durdurma kararı başarısızlık etiketi olarak kullanılmaz. Varsayımın geçerliliğini kaybetmesi, maliyetin seçenek değerini aşması, zorunlu kaynağın bulunmaması veya başka bir işin daha yüksek stratejik önem taşıması rasyonel durdurma nedeni olabilir. Durdurulan projede sözleşmeler, varlıklar, veri, açık taahhütler ve öğrenme kontrollü biçimde devredilir. Sadece raporda kapalı durumuna geçirmek yeterli değildir.

BEIREK kaynak çakışmalarını ve karar seçeneklerini görünür kılar. Sponsorlar kendi projelerini ayrı ayrı savunmak yerine şirket düzeyindeki kısıtları dikkate alarak karar verir. Kabul için aktif portföyün gerçek kapasiteyle uyumlu olması ve bekletilen ya da durdurulan işlerden kalan yükümlülüklerin açık sorumlular tarafından kapatılması gerekir.

Proje iş gerekçesi ve karar kapıları

İş gerekçesi; sorunu veya fırsatı, seçenekleri, beklenen faydayı, toplam kaynak ihtiyacını, temel varsayımları, riskleri ve başarı ölçütünü içerir ve proje ilerledikçe yeni kanıtla güncellenir. Başlangıç onayı son kullanım noktası değildir. Maliyet veya süre değişirken beklenen faydanın aynı kaldığı varsayılmaz; karar sahibi güncel ekonomik ve operasyonel resmi görür.

Karar kapıları aşamaları takvimle ayırmaktan fazlasını yapar. Her kapıda gerekli kanıt, hazırlayan rol, görüş veren uzmanlar, karar sahibi ve olası kararlar önceden belirlenir. Devam, koşullu devam, yeniden tasarım, bekletme veya durdurma seçenekleri bulunur. Koşullu devam açık işlerin belirsiz biçimde sonraya bırakılması değildir; her koşulun sahibi, tarihi ve bir sonraki kapıya etkisi kaydedilir.

BEIREK iş gerekçesi ve kapı dosyası standardını kurar, kanıtın bütünlüğünü ve bağımlılıkları kontrol eder. Müşteri teknik, hukuki, finansal ve operasyonel görüşleri sağlar ve kararı verir. Kabul, kapı toplantısının yapılması değil; kararın dayandığı kanıtın saklanması, açık koşulların izlenmesi ve proje baz planının karara göre güncellenmesidir.

Kapı planı projenin risk profiline göre ölçeklenir. Küçük, geri döndürülebilir bir iyileştirme ile yüksek sermaye, güvenlik veya mevzuat etkili yatırım aynı kanıt yükünü taşımaz. Kapı sayısı arttıkça yönetişim kalitesinin otomatik yükseldiği varsayılmaz. Gerekli karar noktaları korunur, mükerrer onaylar kaldırılır ve uzman görüşü yalnız ilgili risk için istenir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Düzeltme portföyü öncelikli riskleri kaynak, karar kapısı ve kapanış kanıtıyla yönetir

DEVAMI · 03

Zaman, maliyet, kapsam ve değişiklik kontrolü

Proje kontrolü, gerçekleşen sonucu planla karşılaştırmadan önce baz planın yetkili ve tutarlı olmasını gerektirir. Kapsam, iş kırılımı, kilometre taşları, kaynak, maliyet, bağımlılıklar ve kabul ölçütleri aynı sürümde bağlanır. Farklı ekiplerin farklı tarih veya maliyet varsayımı kullanması engellenir. Baz planın hangi kararla yürürlüğe girdiği ve hangi koşulda değiştirilebileceği kaydedilir.

Sapma analizi yalnız gecikme veya fazla harcama miktarını göstermez. Kök nedeni, kalan iş ve faydaya etkisi, sözleşme veya risk sonucu ve yönetim seçeneğini açıklar. Değişiklik talebi; amaç, etkilenen teslimat, zaman, maliyet, kaynak, risk ve kabul üzerinde değerlendirilir. Acil uygulanan geçici değişikliklerin kalıcı kayda ne zaman ve kim tarafından alınacağı belirlenir.

BEIREK proje kontrol standardını, değişiklik kaydını ve karar görünümünü yönetir. Sözleşmesel hak veya talep hakkında hukuki görüş vermez; ilgili uzman ve sözleşme yöneticisinin değerlendirmesini karar dosyasına bağlar. Kabul; güncel tahminin onaylı baz plana, değişiklik kararlarına ve kaynak kanıtına kadar izlenebilmesiyle yapılır. Sessiz kapsam artışı veya geriye dönük baz plan değişikliği kabul edilmez.

Tahmin güveni ayrıca izlenir. Yakın dönem işinin ayrıntısı ile uzak dönem varsayımı aynı kesinlikte sunulmaz. Kalan sürenin, maliyetin ve kaynağın hangi yönteme göre tahmin edildiği; dış bağımlılığın ne zaman doğrulanacağı belirtilir. Yönetim yalnız tek bitiş tarihi değil, belirsizlik aralığını ve aralığı daraltacak sonraki kanıtı görür.

Fayda gerçekleştirme ve kabul

Proje çıktısının teslim edilmesi beklenen işletme faydasının gerçekleştiğini göstermez. Yeni sistem kurulmuş olabilir, fakat kullanım, kapasite, kalite, nakit veya müşteri sonucu oluşmamış olabilir. Program teslimat kabulü ile fayda kabulünü ayırır. Her fayda için baz çizgi, tanım, veri kaynağı, sahibi, ölçüm dönemi, dış etkiler ve karar eşiği belirlenir. Proje ekibi teslimatı; iş sahibi ise işletme sonucunu sahiplenir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Düzeltme portföyü öncelikli riskleri kaynak, karar kapısı ve kapanış kanıtıyla yönetir

DEVAMI · 04

Atıf disiplini önemlidir. Aynı dönemde fiyat, talep, kur, organizasyon veya başka proje değişmişse sonuç tek projeye otomatik olarak yazılmaz. Yönetim, gözlenen hareketi, bilinen dış etkileri ve kalan belirsizliği kaydeder. Beklenen fayda gerçekleşmediğinde proje yalnız kapatılmaz; varsayım, kullanım, süreç, yetkinlik veya veri sorunu teşhis edilir ve devam, düzeltme veya durdurma kararı alınır.

BEIREK fayda kaydını, ölçüm ritmini ve kabul kararını kolaylaştırır. Bağımsız denetim veya performans garantisi sunmaz. Kabul; onaylı kaynaktan ölçüm, sorumlu iş sahibinin değerlendirmesi, sapma açıklaması ve yetkili kabul veya kalan risk kararıyla gerçekleşir.

Faydanın sürdürülebilirliği de kapanıştan sonra belirli bir izleme penceresinde değerlendirilir. Tek dönemlik iyileşme, mevsimsellik veya ertelenmiş iş etkisi kalıcı sonuç gibi sunulmaz. Kontrolün süreç, rol ve sistem sahipliği müşteriye devredilir. Hedefin aşılması da incelenir; kapasite, kalite veya risk pahasına üretilen olumlu gösterge koşulsuz başarı sayılmaz.

Tedarikçi, sözleşme ve bağımlılık görünürlüğü

Tedarikçi riski; teslimat gecikmesi ve fiyat artışının yanında tek kaynak, kritik alt yüklenici, fikri mülkiyet, veri erişimi, yedek parça, değişiklik yeteneği, finansal dayanıklılık ve sözleşme çıkış koşullarını kapsar. Program tedarikçi taahhütlerini proje kilometre taşları, kabul kanıtları ve iş sürekliliği riskleriyle ilişkilendirir.

Sözleşme kaydı; kapsam, taraf sorumlulukları, ana tarihler, kabul koşulları, değişiklik yöntemi, bildirim süreleri, teminat ve kritik bağımlılıkları yönetim görünümüne taşır. Hukuki yorum müşteri hukukçusuna veya yetkili danışmana aittir. BEIREK sözleşmenin fiili uygulama ve proje kararlarıyla tutarlı izlenmesini sağlar. Gecikme veya kalite sorunu ortaya çıktığında teknik, ticari ve hukuki değerlendirmeler birbirine karıştırılmaz.

Tedarikçi düzeltme işi sahip, son tarih, kanıt ve alternatifle yönetilir. Kabul için toplantı veya sözlü güvencenin ötesinde doğrulanabilir performans kanıtı aranır. Kritik tedarikçinin başarısızlığı halinde geçiş, stok, ikame veya kontrollü durdurma seçeneği değerlendirilir. Kabul, tedarikçi performansının onaylı sözleşme ve teknik ölçüte göre doğrulanması ve açık uyuşmazlıkların yetkili sahiplerde kayıtlı olmasıdır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Düzeltme portföyü öncelikli riskleri kaynak, karar kapısı ve kapanış kanıtıyla yönetir

DEVAMI · 05

Bağımlılık görünümü alt yüklenici ve dördüncü taraf etkisini de kapsayabilir. Müşteri doğrudan sözleşme tarafı olmasa bile kritik bileşen, veri veya hizmetin gerçek kaynağı bilinmelidir. Erişim sınırlıysa tedarikçiden kanıt, bildirim veya alternatif plan istenir. Ticari ilişki kararı, teknik önem ve sözleşmesel haklarla birlikte değerlendirilir.

Proje yönetim ofisi (PMO), raporlama, üst yönetime taşıma ve güvence

PMO; proje durumlarını toplamanın yanında portföy standardını, baz plan ve değişiklik kontrolünü, karar kapılarını, risk ve bağımlılık görünürlüğünü ve raporlama kalitesini işletir. Hat yöneticileri ve proje sahipleri sonuçtan sorumludur; PMO onların yerine proje yürütmez. Mevcut PMO varsa program yeni bir paralel yapı kurmaz, yetki ve yöntem boşluklarını güçlendirir.

Raporlama geçmişi anlatan sunum değil, karar için hazırlanmış görünüm olmalıdır. Durum, son doğrulanmış kanıt, baz plandan fark, neden, sonraki karar, ihtiyaç duyulan destek ve kabul riskiyle gösterilir. Her sarı veya kırmızı durum CEO'ya taşınmaz; önceden onaylanmış etki ve tolerans eşikleri uygulanır. Üst yönetime taşıma, sorunla birlikte seçenek ve öneri getirir.

Güvence, proje ekibinin kendi raporunu tekrar etmez. Seçilen kapılarda kanıtın yeterliliğini, baz planın bütünlüğünü, risk ve değişiklik kayıtlarını ve kabul hazırlığını bağımsız bakışla inceler. BEIREK görevlendirme kapsamına göre bu yönetim güvencesini sağlayabilir; düzenlenmiş denetim veya teknik sertifikasyon görüşü sunmaz. Güvence bulgusu, sorumlu ve kapanış kanıtıyla düzeltme portföyüne girer.

Rapor güveni ve güvence bağımsızlığı

Bir proje raporu kaynağına kadar izlenemiyorsa renk ve özet seviyesi yönetim güveni oluşturmaz. Kilometre taşı, maliyet, ilerleme, risk ve fayda verisinin kim tarafından, hangi tarihte ve hangi sistemden üretildiği belirlenir. Tahmin ile gerçekleşen, proje sahibinin görüşü ile doğrulanmış kanıt ve onaylı değişiklik ile henüz talep edilen değişiklik ayrılır. Aynı bilgi kurul, yönetim ve iş ekibi görünümünde farklı ayrıntıda olabilir, fakat maddi anlamı değişmez.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Düzeltme portföyü öncelikli riskleri kaynak, karar kapısı ve kapanış kanıtıyla yönetir

DEVAMI · 06

Güvence incelemesinin kapsamı, örneklemi, erişimi ve raporladığı yetkili önceden tanımlanır. Güvenceyi veren kişi kendi hazırladığı baz plan veya kontrolün etkinliğini tek başına onaylamaz. Tam bağımsızlık mümkün değilse bu sınırlama raporda belirtilir ve kritik alan için ayrı uzman incelemesi istenir. BEIREK'in yönetim güvencesi, yasal denetim veya sertifikasyon ifadesiyle sunulmaz.

Güvence bulgusu yalnız tavsiye listesinde kalmaz. Etkisi, kanıtı, yanıt sahibi, tarih ve kapanış testiyle kaydedilir. Yönetim bulguyu kabul etmiyorsa gerekçe ve kalan risk kararı görünür kalır. Kabul, güvence raporunun yayımlanması değil; maddi bulguların yetkili kararla kapatılması veya açık risk olarak devredilmesidir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

7. İlk 100 gün acil maruziyetleri kontrol altına alır ve yönetilebilir düzeltme portföyünü kurar

İlk 100 gün, öncelikli bulguları doğrulamak, acil maruziyetleri kontrol altına almak ve yönetilebilir bir düzeltme portföyü kurmak için uygulama ufkudur. Bütün kurumsal sorunların bu sürede çözüleceği taahhüt edilmez. İlk aşamada kanıtlar uzlaştırılır, maddi bulgular ve yoğunlaşmalar belirlenir, acil geçici kontroller atanır. Yönetim teşhis sınırını ve öncelik yöntemini onaylar.

İkinci aşamada düzeltme iş gerekçeleri, sahipler, kaynaklar, bağımlılıklar, karar kapıları ve kabul ölçütleri hazırlanır. Hızlı fakat kanıtsız proje başlatmak yerine, geri döndürülebilir pilotlar ve kritik kontrol güçlendirmeleri seçilebilir. Üçüncü aşamada ilk uygulama çevrimleri çalıştırılır, proje ve risk raporları aynı yönetim ritmine bağlanır ve iç sahiplerin sistemi işletmesi test edilir.

Her aşama kanıt kapısıyla kapanır. Devam, koşullu devam, yeniden tasarım veya durdurma kararları mümkündür. BEIREK programı ve kaliteyi yönetir; müşteri sponsor, kaynak ve iş sonuçlarını sahiplenir. Dönem sonunda tamamlanan işler kadar açık riskler, kabul edilmeyen bulgular, sonraki kapılar ve devir koşulları da raporlanır.

Devir ve sürdürülebilir işletim

Düzeltme portföyünün devri, güncel dosyaların paylaşılmasıyla tamamlanmaz. İç sahiplerin risk kaydını, proje kapılarını, değişiklik kontrolünü ve kabul mekanizmasını BEIREK olmadan işletmesi gözlenir. Seçilen iki ardışık yönetim çevriminde rapor hazırlanması, istisna açılması, karar verilmesi ve kapanış kanıtının saklanması test edilir. Yetki, veri veya kaynak boşluğu kalıyorsa açık risk olarak devredilir.

Sürdürülebilirlik için araç sayısı en düşük gerekli düzeyde tutulur. Aynı bilgi risk, proje ve yönetim raporlarında tekrar elle üretilmez; kaynak ve sorumluluk bağlantısı korunur. Kontrolün sahibi değiştiğinde devir kaydı ve erişim güncellemesi yapılır. Kullanılmayan gösterge veya toplantı yalnız geçmiş tasarımın parçası olduğu için sürdürülmez.

BEIREK devir eğitimini, gözlem kontrolünü ve açık konu kaydını hazırlar. Müşteri iç sahipleri atar, görev süresini ve sistem erişimini sağlar. Kalıcı destek ayrı görevlendirme konusu olabilir; varsayılan model sistemin iç ekip tarafından bağımsız işletilmesidir. Kabul, iç ekibin sistemi çalıştırması ve yönetimin kalan sınırlamaları bilmesiyle gerçekleşir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

8. Açık rol ve profesyonel sınırlar hesap verebilirliği ve güvence bağımsızlığını korur

BEIREK teşhis çerçevesini kurar, kanıtı uzlaştırır, maddi bulguları ve bağlantılı riskleri sınıflandırır, düzeltme portföyünü ve proje yönetişimini tasarlar, ilk çevrimleri kolaylaştırır ve devir kalitesini izler. Müşteri sponsoru kapsam, öncelik ve kaynak kararlarını verir. Fonksiyon sahipleri kaynak verinin doğruluğu, düzeltme işinin uygulanması ve işletme sonucundan sorumludur. PMO proje kontrolünü, risk sahipleri risk yanıtını, yetkili uzmanlar kendi görüş alanlarını yürütür.

Hizmet; bağımsız finansal denetim, iç denetim görüşü, hukuk veya vergi görüşü, siber güvenlik testi, teknik sertifikasyon, suistimal soruşturması, yatırım tavsiyesi veya garantili performans sonucu sunmaz. Bu alanlardaki yetkili görüşler müşteri tarafından sağlanır. BEIREK, görüşlerin karar ve düzeltme sistemine doğru bağlanmasından sorumludur.

Bağımsız güvence gerektiren alanlarda incelemeyi yapan uzmanın kapsamı, yöntemi ve raporladığı yetkili ayrı tanımlanır. BEIREK'in yönetim güvencesi, kendi tasarladığı kontrolü tek başına onayladığı veya düzenlenmiş denetim görüşü verdiği anlamına gelmez.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

9. Somut teslimatlar ve kapanış kanıtı ilerlemeyi denetlenebilir hale getirir

Teslimat seti kanıt ve veri talebiyle başlar; kurumsal sağlık teşhisi, maddi bulgu kaydı, risk taksonomisi, risk kaydı ve yoğunlaşma analiziyle mevcut durumu açıklar. Proje portföyü, iş gerekçesi ve karar kapısı sistemi ile baz plan ve değişiklik kontrolü uygulama kararlarını destekler. Fayda kaydı, tedarikçi bağımlılık görünümü ve PMO raporlama düzeni izleme sistemini oluşturur. İlk 100 gün düzeltme portföyü ve devir dosyası ise çalışmanın müşteriye aktarılmasını sağlar. Her teslimat kullanım amacı, üretici, inceleyen, onaylayan, sürüm ve kabul kanıtıyla yönetilir.

Nihai kabul, raporun paylaşılmasıyla gerçekleşmez. Maddi bulguların kanıtı ve sınırı onaylanmalı, risk ve proje bağlantıları kurulmalı, her düzeltme işinin sahibi ve kapısı bulunmalı, seçilen kontrol çevrimleri çalışmalı ve açık konular yetkili sahiplerine devredilmelidir. Kanıtı yetersiz alanlar kapatılmış gibi gösterilmez.

Teslimat, program ve değişiklik yönetimi

Görevlendirmenin sponsoru kapsam, öncelik, kaynak ve kalan risk kararlarını verir. Müşteri program sahibi veri erişimini, görüşmeleri ve fonksiyon katkılarını koordine eder. BEIREK program lideri yöntem, kalite kapıları, bağımlılıklar, sürümler ve karar dosyalarını yönetir. Fonksiyon sahipleri bulgu yanıtı ve düzeltme sonucundan sorumludur. Haftalık çalışma görünümü görev sayısından çok yaklaşan kanıt ve karar kapılarını gösterir.

Teşhis bulgusu ile yönetim kararı ayrılır. Yönetim bir bulguyu kabul edebilir fakat düzeltmeyi daha sonraya bırakabilir; bu durumda kalan risk, gerekçe, yetkili ve yeniden değerlendirme tarihi kaydedilir. Bulguyu reddederse karşı kanıt ve karar etkisi saklanır. Sessizce çıkarılan veya dili yumuşatılarak anlamı değiştirilen bulgu kabul edilmez.

Teslimat yorumları için inceleyen, son tarih ve çelişkili görüşleri kapatacak karar sahibi belirlenir. Yeni talep mevcut kapsamı etkiliyorsa değişiklik kaydı açılır. BEIREK onaysız kapsam genişletmez; müşteri de yeni alanın kaynak ve takvim etkisini görmeden görevlendirme yapmaz. Program kapanışında bütün açık kararlar, kanıt sınırlamaları ve sonraki sahipler tek devir görünümünde birleştirilir.

BEIREK

ENTERPRİSE DİAGNOSTİC, RİSK & PROJECT GOVERNANCE

Teknik Ek

TEKNİK MODÜL

Aı. Teşhis kanıt listesi

Kanıt talebi genel belge toplama çalışmasına dönüşmemelidir. Her istek belirli bir teşhis sorusu ve karar kullanımıyla ilişkilendirilir. Kaynak sahibi, dönem, kapsam, erişim seviyesi ve güncellik belirtilir. Aynı verinin farklı sürümleri varsa otorite ve mutabakat ihtiyacı kaydedilir.

Kanıt alanı	Örnek kaynak	Kontrol	Karar kullanımı
Strateji	Onaylı öncelikler, yatırım kararları, portföy	Beyan ile kaynak tahsisi uyumu	Devam, yeniden sıra veya durdurma
Finans	Muhasebe, yönetim raporu, nakit ve borç kayıtları	Dönem, kapsam ve tanım mutabakatı	Nakit ve finansal dayanıklılık
Operasyon	Plan, gerçekleşen, kalite, bakım ve teslimat	İyi ürün, kapasite ve sapma tanımı	Darboğaz ve düzeltme seçimi
Organizasyon	Rol, yetki, erişim, iş yükü ve karar örnekleri	Fiili sahiplik ile yazılı rol farkı	Rol ve kritik kişi düzeltmesi
Yönetişim	Kararlar, kontroller, istisnalar ve kurul kayıtları	Yetki, kanıt ve kapanış zinciri	Kontrol ve karar mimarisi
Teknoloji	Sistem, veri akışı, erişim, olay ve süreklilik kayıtları	Kaynak sahipliği ve manuel müdahale	Veri ve teknoloji önceliği

Liste veri minimizasyonu ve gizlilik kurallarına göre yönetilir. Gereksiz kişisel veri istenmez. Erişilemeyen kanıt bulguyu otomatik olarak doğrulamaz; sınırlamayı ve karar güvenini etkiler. Teslim alınan kaynaklar sürüm ve tarih kimliğiyle kayıt altına alınır.

TEKNİK MODÜL

A2. Risk kayıt yapısı

Risk kaydı yönetimin alabileceği kararı görünür kılmalıdır. Neden, olay ve sonuç ayrılır; kontrolün tasarlanmış olmasıyla fiilen çalışması birbirine karıştırılmaz. Kalan maruziyet, mevcut kontrol kanıtı ve uygulanabilir yanıt seçenekleri üzerinden değerlendirilir.

Alan	İçerik	Kabul kontrolü
Hedef/varlık	Etkilenen sonuç, süreç veya kaynak	İş sahibi belli
Neden	Riski doğuran koşul veya bağımlılık	Kanıt veya açık varsayım var
Olay	Gerçekleşebilecek durum	Tek ve anlaşılır ifade
Sonuç	Müşteri, nakit, operasyon, güvenlik veya itibar etkisi	Ölçüm veya senaryo belirtilmiş
Kontrol	Önleyici, tespit edici veya düzeltici mekanizma	Sahip, sıklık ve kanıt var
Kalan risk	Kontrol sonrası maruziyet	Yöntem ve belirsizlik açık
Tetikleyici	İzlenecek erken gösterge veya eşik	Karar açıyor
Yanıt	Azaltma, aktarım, kaçınma veya kabul	Yetkili karar ve tarih var

Risk kabulü belirli bir yeniden değerlendirme tarihi ve tetikleyiciyle kaydedilir. Varsayım, kontrol veya dış koşul değiştiğinde yeniden inceleme açılır. Hukuki veya düzenleyici risklerde yetkili uzman görüşü kayda referanslanır.

TEKNİK MODÜL

A3. Proje iş gerekçesi

İş gerekçesi, proje anlatısını karşılaştırılabilir karar alanlarına dönüştürür. Sorun veya fırsat, hiçbir şey yapmama sonucu, seçenekler, beklenen fayda, toplam kaynak, risk, bağımlılık ve kabul ölçütü birlikte değerlendirilir. Temsili hesaplar gerçek şirket verisi gibi kullanılmaz.

Alan	Asgari soru
İhtiyaç	Hangi doğrulanmış sorun veya fırsat ele alınıyor?
Seçenekler	Proje dışında hangi gerçekçi yollar var?
Fayda	Hangi işletme sonucu hangi baz çizgiye göre bekleniyor?
Kaynak	Toplam maliyet, insan, teknoloji ve yönetim dikkati nedir?
Risk	Hangi varsayım başarısız olursa gerekçe zayıflar?
Bağımlılık	Hangi karar, izin, tedarik veya veri önce tamamlanmalı?
Kapılar	Hangi kanıtla devam, yeniden tasarım veya durdurma kararı verilir?
Kabul	Teslimat ve işletme faydası kim tarafından nasıl onaylanır?

İş gerekçesi maddi değişiklikte yeni sürüm alır. Geçmiş harcama ve sponsor itibarı devam kararının tek gerekçesi olamaz. Proje kapanışında gerçekleşen kaynak ve fayda, başlangıç varsayımlarıyla karşılaştırılır.

TEKNİK MODÜL

A4. Karar kapısı kontrolü

Karar kapısı, toplantı tarihi değil kanıt ve yetki kontrolüdür. Gerekli teslimatlar, açık koşullar, uzman görüşleri, baz plan etkisi ve karar seçenekleri önceden hazırlanır. Karar sahibi eksik kanıtı bilerek koşullu devam verebilir; ancak koşulun sahibi ve kapanış tarihi kayda alınır.

Kontrol	Soru
Amaç	Aşamanın beklenen sonucu gerçekleşti mi?
Kanıt	Kaynaklar güncel, izlenebilir ve yetkili mi?
İş gerekçesi	Fayda, maliyet ve temel varsayım hâlâ geçerli mi?
Risk	Kalan risk bir sonraki aşama için kabul edilebilir mi?
Kaynak	Sonraki aşamanın insan, bütçe ve tedarik kapasitesi hazır mı?
Bağımlılık	Kritik dış karar ve girdiler tamam mı?
Kabul	Teslimat ve açık koşullar kim tarafından onaylandı?
Karar	Devam, koşullu devam, yeniden tasarım, bekletme veya durdurma mı?

Karar ve gerekçesi kilitli kayda alınır. Sonradan değişen bilgi eski kapı kararını sessizce değiştirmez; yeniden değerlendirme ve yeni sürüm gerekir.

TEKNİK MODÜL

A5. Portföy performans kartı

Performans kartı proje sayısını veya raporlama faaliyetini ölçmez. Portföyün stratejik, ekonomik, risk, kaynak ve kabul bakımından güvenilir biçimde yönetilip yönetilmediğini gösterir. Her gösterge tanım, kaynak, sahip, sıklık ve karar eşiği taşır.

Boyut	Ölçüm sorusu	Yönetim kullanımı
Stratejik uyum	Aktif projeler onaylı sonucu destekliyor mu?	Birleştir, yeniden sırala veya durdur
Kaynak güveni	Taahhüt edilen insan ve bütçe gerçekten kullanılabilir mi?	Kapasiteyi düzelt veya başlangıcı ertele
Kapı disiplini	Projeler kanıt olmadan aşama geçiyor mu?	Koşulu kapat veya kararı yeniden aç
Tahmin güveni	Güncel zaman ve maliyet kaynağa uzlaşıyor mu?	Baz plan ve değişikliği düzelt
Risk görünümü	Kritik yoğunlaşma ve bağımlılıklar yönetiliyor mu?	Alternatif veya geçici kontrol kur
Fayda kabulü	Teslim edilen çıktı işletme sonucuna dönüştü mü?	Düzelt, devret veya kalan riski kabul et

Kart yönetim seviyesine göre sadeleştirilir. Kurul yalnız maddi sonuç ve riskleri; PMO ise neden, kapı ve düzeltme ayrıntısını görür. Aynı gösterge farklı raporlarda farklı tanımla kullanılmaz.

TEKNİK MODÜL

A6. Düzeltme aksiyonu ve kabul matrisi

Düzeltme kaydı, bulguyu faaliyete ve faaliyeti doğrulanmış sonuca bağlar. Her satırda bulgu referansı, kök neden, işletme etkisi, geçici kontrol, kalıcı düzeltme, sorumlu, kaynak, karar kapısı, kabul kanıtı ve kalan risk bulunur. “İncelenecek” veya “takip edilecek” gibi sonucu tanımlamayan ifadeler kabul edilmez.

Alan	Kontrol kuralı
Bulgu ve kanıt	Kaynak, dönem, kapsam ve sınırlama belli
Kök neden	Doğrulanmış veya açık hipotez olarak işaretli
Geçici kontrol	Acil maruziyeti belirli süre için azaltıyor
Kalıcı düzeltme	Neden zincirini hedefliyor, başka alana taşımıyor
Sahip ve kaynak	Yetkili kişi, ekip, bütçe ve bağımlılık belli
Kapı	Tasarım, uygulama ve kabul kararları tanımlı
Kabul kanıtı	Test, sistem izi, mutabakat veya yetkili onay var
Kalan risk	Kabul eden yetkili ve gözden geçirme tarihi var

BEIREK matrisin bütünlüğünü ve kapı ritmini yönetir. Düzeltme sahibi uygulamadan, uzmanlar kendi test ve görüşlerinden, müşteri yönetimi kalan riskin kabulünden sorumludur. Kapanan kayıt silinmez; son kanıt ve karar kimliğiyle arşivlenir.

BEIREK

PROGRAM SONUCU

10. İLK KAPSAM KAPISI ERİŞİMİ, MADDİLİĞİ VE TEŞHİS SORULARINI DOĞRULAR

Enterprise Diagnostic, Risk & Project Governance

İlk adım, yönetim sponsoruyla yürütülen kapsam ve veri erişimi çalışmasıdır. Müşteri tetikleyici olayı, mevcut yönetim raporlarını, kritik kararları, bilinen sınırlamaları ve kaynak sahiplerini açıklar. BEIREK bu girdileri maddilik, kanıt güveni ve fonksiyonlar arası neden zinciri bakımından inceler. İlk çıktı; ön teşhis soruları, kaynak ve görüşme planı, uzman bağımlılıkları, veri kısıtları ve önerilen inceleme derinliğini içeren kapsam dosyasıdır. Bu dosya şirket hakkında kesin sonuç vermez; tam teşhisin hangi kararları destekleyeceğini ve hangi kanıtla yürütüleceğini belirler. İlk karar kapısında sponsor; kapsamı, veri erişimini, sorumluluk matrisini, uzman incelemesi gerektiren alanları ve başlangıç önceliklerini onaylar. Kritik kaynak veya yetki eksikse çalışma koşullu başlatılır, daraltılır ya da eksik giderilene kadar bekletilir. Derin teşhis ancak bu karar ve sınırlamalar kayda alındıktan sonra başlar. Kabul kaydı ayrıca ilk yönetim kararının sahibini, beklenen tarihini ve kapsam değişirse yeniden açılacak soruları gösterir. Böylece teşhis üretimi, cevabı ve karar kullanımı tanımlanmamış bir veri toplama çalışmasına dönüşmez.