

PROJE RİSK PLANLAMASI

ÇALIŞTAY KOLAYLAŞTIRMA REHBERİ



PROJE RİSK PLANLAMASI:
ÇALIŞTAY KOLAYLAŞTIRMA REHBERİ

Kapak Resmi:

Sağlık çalışanları Nisan 2020 yılında Tanzanya'da kendilerini ve hastalarını COVID-19 ve diğer enfeksiyonlardan korumayı öğreniyor. (Kredi: USAID)

Giriş

Bu kılavuz kimin için ve nasıl kullanabilirsiniz?

Bu kılavuz, beş uygulayıcı kuruluş tarafından USAID tarafından finanse edilen mevcut programların değerlendirilmesi yoluyla tespit edilen bilgi ve proje yönetimi uygulamasındaki bazı boşlukları ele almaya çalışmaktadır. Kılavuz; yeni projeler için uygulama planları geliştiren veya devam eden girişimleri denetleyen ekipler için bir başlangıç noktası olarak işlev görebilecek yarım günlük bir çalıştayda yer alan temel kavramları ve grup çalışmalarını özetlemektedir. Genişleme seçenekleri ilgili yerlerde belirtilmiştir.

Maksimum etkinliğe ulaşmak için, çalıştay belirli bir projeye odaklanmalıdır. Böylece elde edilen çıktıların projenin planlanmasına ve uygulanmasına katkısızhemen görülebilecektir. Bu çalıştayın yeni bir projenin başlangıç döneminde veya en geç ihale sonrasındaki ilk 60 gün içinde yapılmasını tavsiye ediyoruz.

Katılımcılar; atanan izleme, değerlendirme ve öğrenme (MEL), güvenlik ve uyum personeli de dâhil olmak üzere proje ekibinden oluşmalıdır. Büyük, üst düzeyveya siyasi açıdan hassas projeler ve portföy düzeyindeki analizler için bir donör kuruluş temsilcisi de davet edilmelidir. Proje uygulamasında önemli bir rol oynayacak yerel ortakların çalıştaya katılması her zaman iyi bir fikirdir. Ancakçalıştaya herkesin katkıda bulunma şansına sahip olmasını sağlamak için grubun büyüklüğü ideal olarak 10–12 kişiyi geçmeyecek şekilde sınırlandırılmalıdır.

Sürecin kolaylaştırıcısı; program tasarımı ve uygulaması konusunda uzmanlığa sahip, proje ekibinin dışından biri olmalıdır. Kolaylaştırıcının MEL, Proje Yönetim Ofisi ya da başka bir program ekibini temsil etmesi önemli değildir. Ancak proje yönetim döngüsü hakkında bir çalışma anlayışına ve yetişkin öğrenimini kolaylaştırma deneyimine sahip olmalıdır.

Temel alınacak bir araç olarak bu kılavuz, Proje Yönetimi Enstitüsü tarafından geliştirilen ve Freedom House tarafından uyarlanan standartlardan derlenen risk yönetimi planlamasının yalnızca temellerini kapsamaktadır. Bu kılavuzun kullanıcılarını ek kaynakları keşfetmeye, risk planlaması ve yönetimine yönelik kendi yaklaşımlarını genişletmeye, bunların kurumsal ve sektörel anlamda öğrenilmesi için belgelemeye ve paylaşmaya teşvik ediyoruz.

Metodolojik hususlar

Bu kılavuz ilk olarak, genel proje yönetimi süreci merceğinden risk planlaması için bazı temel kavramları ve kapsayıcı hususları ele almaktadır. Ardından, sunulan bilgiler Sürece Genel Bakış, Risk Analizi ve Risk Yanıtları isimli üç tematik, uygulamalı çalıştay alıştırmasına ayrılmıştır. Buradaki her bir materyal ve alıştırma katılımcılarla paylaşılacak şekildedir. Kolaylaştırıcı, sunum formatını ve geçmişe dayalı olarak paylaşılacak bilgilerin belirli bölümlerini katılımcıların temel bilgilerine ve mevcut zamana göre seçebilir.

Bu kılavuz, farklı noktalardaki ekipler için faydalı olması amacıyla çevrim içi bir çalıştay için kolaylaştırma talimatlarına yer vermektedir. Ancaküz yüze bir etkinlik için de kolayca uyarlanabilir. Eklerde çalıştay formatına bağlı olarak slaytlar, flipchartlar veya beyaz tahta aracılığıyla paylaşılabilir (minimum uyarlama ile) şablon ve görseller bulunmaktadır.

Son olarak, her modülün zamanlaması Freedom House'un bu tür çalıştay organizasyonlarını kurum içinde gerçekleştirdiği önceki deneyimlerine dayanmakta ve teori tartışmaları ile grup alıştırma çalışmalarını hesaba katmaktadır. Bu kılavuz; teknoloji testi, katılımcı tanıtımları, kural belirleme veya sanal araçların kullanım uygulaması için yapılan zaman değerlendirmelerini kapsamına almamaktadır.

Tanımlar

Dönemsel raporlarda risklerden bahsetme şeklimizi standart hâle getirmek; karşılaştırılabilir şekilde veri toplamaya, analiz yapmaya ve gelecekteki projelerde risk yönetimine daha iyi hazırlanmaya yardımcı olur. Uygulayıcıların hazırladığı proje raporlarını değerlendiren Freedom House; proje ekiplerinin riskler hakkında konuşmak için çeşitli terimler kullandığını ve genellikle risk olaylarını, etkilerini ve yönetim stratejilerini bir araya getirdiğini gözlemlemiştir. Örneğin, yatıştırma kelimesi genellikle bir risk olayına müdahale olarak herhangi bir eylemi tanımlamak için kullanılır. Aynı zamanda, risk azaltma en az beş risk yönetimi stratejisinden yalnızca biridir. Benzer şekilde, uygulayıcıların hem münferit risk olaylarını hem de bunların etkilerini tanımlamak için zorluk kelimesini yaygın olarak kullandıklarını gözlemledik.

Proje ekipleri, risk ve risk yönetimi konusunda standartlaştırılmış bir sözlük kullanarak riske dair sistemli bir şekilde düşünmek ve projelerin karşı karşıya olduğu olası ve gerçek risklerin tamamını kavramak konusunda daha donanımlı bir hâle gelmektedir. Bu sistematik yaklaşım, müdahale eylemlerini planlamak ve kaynakları önceden tahsis etmek için hayati öneme sahiptir. Böylece ekiplerin demokrasi, yönetim ve insan hakları (DRG) destek programlarının faaliyet gösterdiği, giderek karmaşıklaşan ve belirsizleşen ortamda daha da dayanıklılık kazanmıştır.

Bu kılavuzda kullanılan tanımlar, Proje Yönetimi Enstitüsü'nün proje yönetimi terimlerinden¹ ve Freedom House'un kurum içi uygulamalarından uyarlanmıştır.

Risk - gerçekleşmesi hâlinde bir veya daha fazla proje hedefleri üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olan belirsiz bir veya daha fazla olay veya koşul. Negatif riskler şu şekilde adlandırılır; *tehditler* ve pozitif riskler, *fırsatlar*. Riskler, genellikle kaynaklarına göre daha geniş kategoriler hâlinde gruplandırılabilir ve bunlar projeye veya tüm kuruluş .geneline özgü olabilir. Örneğin USAID riski; programlı, güvene dayalı, itibar, yasal, güvenlik, insan sermayesi, bilgi teknolojisi ve operasyonel nedenler kaynaklı olarak gruplandırmaktadır.²

Risk kaynağı - Münferit risklerin ortaya çıkma olasılığı bulunan belirli bir proje süreci, belge, aktör veya harici olaydır. Risk kaynağının ve proje ekibinin bu riski kontrol altına alma seviyesinin bilinmesi, ekiplerin risk müdahale stratejilerini proaktif ve bilinçli bir şekilde belirlemelerine ve uygulamalarına olanak tanır.

Risk etkisi - gerçekleşen bir riskin proje üzerindeki sonuçlarıdır. Risk etkisi proje bağlamına özgüdür ve aşağıdakileri yansıtır:

Uygulayıcının ve kilit paydaşların risk iştahı ve eşikleri. Münferit risk olaylarının proje üzerindeki uygulanabilirliğini ve/veya etki düzeyini yorumlamak için bağlama ve proje ortağına özgü risk etkisi anlayışları belirlenmelidir.

Risk müdahale stratejisi - genellikle risk yönetimi faaliyetlerinin nasıl yapılandırılacağını ve gerçekleştirileceğini açıklayan bir proje yönetim planının bir bileşeni olarak sunulan, bilinen risklere yanıt vermek için uygulanan bir stratejidir. Tehditlere yönelik risk müdahale stratejileri arasında kaçınma, eskalasyon, aktarma, hafifletme ve kabullenme yer alır. Fırsatlara yönelik tepki stratejileri arasında faydalanma, eskalasyon, paylaşma, geliştirme ve kabullenme yer alır.

Risk Yönetimi Döngüsü Nedir ve Projenin Neresinde Yer Alır?

Projeler bağlamdan kopuk bir şekilde uygulanmaz; bağlam her zaman belirli bir belirsizlik derecesi tanır ve bu belirsizlik de zaman içinde değişebilir. Dolayısıyla risk planlaması ve yönetimi, proje yönetim döngüsünün ayrılmaz bir parçasıdır. Tanımlama adımları riskleri analiz etmek, müdahale stratejilerini seçmek ve planlamak için proje yaşam döngüsü boyunca defalarca eyleme geçilmelidir (bkz. Ek A) ve bu faaliyetler önceden planlanmalı ve proje paydaşlarıyla paylaşılmalıdır - örneğin yıllık çalışma planı geliştirme süreci aracılığıyla.

Risk yönetimi faaliyetlerinin sıklığı ve biçimi proje geliştirme yaklaşımına bağlı olarak farklılık gösterecektir. Ancak başlıca yapılan öneri; öngörücü (yani "şelale"), uyarlanabilir (yani çevik) ve hibrit proje döngüleri için aynı şekilde geçerlidir:

1. Riskler; proje faaliyetleri başlamadan önce belirlenmeli, analiz edilmeli ve periyodik olarak gözden geçirilmelidir.
2. Riske müdahale stratejileri, önceden geliştirilmeli ve periyodik olarak gözden geçirilmelidir.
3. Risk izleme faaliyetleri ve sorumlulukları, açık bir şekilde belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
4. Gerçekleşen risklerin, müdahalelerin ve alınan derslerin geriye dönük incelemeleri düzenli olarak yapılmalı ve risk yönetim planına daha fazla dâhil edilebilecek belgelenmiş, eyleme dönüştürülebilir adımlarla sonuçlanmalıdır.



Örneğin, iki aylık proje başlangıç döneminde projeye özel bir Risk Yönetim Planı geliştirilmeli ve çalışma ortamının öngörülebilirliğine bağlı olarak projenin mantıksal aşamalarında (örneğin, üç ayda bir, yılda bir veya belirli kilometre taşlarından sonra) bu plan gözden geçirilmelidir. Sürekli risk izleme ve gözden geçirme, proje destek toplantıları için bir tartışma maddesi veya her faaliyet sprinti için bir ön koşul olarak standart proje yönetimi faaliyetlerine dâhil edilebilir. Son olarak, risk müdahaleleri yoluyla öğrenilen derslerin belgelenmesi de proje yaşam döngüsünün öngörülebilir anlarında, örneğin her önemli faaliyet kilometre taşından sonra, yıllık olarak ve

Risk Yönetim Planı

Proje ekipleri; en azından risk yönetimine genel yaklaşımın bir tanımını, projeye özgü risk etki tanımlarını, bilinen proje risklerinin bir tartışmasını, risk müdahale stratejilerine ve eylemlerine genel bir bakışı, risk müdahaleleri için mevcut kaynakları dağıtma prosedürünü ve risk müdahalesinden sorumlu proje ekibi üyelerinin olması gereken pozisyonları içermesi gerekli olan temel bir proje belgesi olan Risk Yönetim Planını geliştirmeli ve periyodik olarak bu planı gözden geçirmelidir.

Uygulanabilir bir Risk Yönetim Planı; çeşitli proje ekibi üyelerinin ve diğer paydaşların karar verme yetkisini tanımlayacak, geriye dönük incelemeler ve yeniden değerlendirmeler için zaman çizelgesini açıkça belirleyecek ve projeye özgü

yüksek olasılıklı, yüksek etkili riskleri yönetmek için proje standart işletim prosedürlerinin (örneğin, güvenli bir iletişim protokolü, bir yararlanıcı inceleme protokolü vb.) sonunda yapılmalıdır.

Planın hazırlanmasına birden fazla ekip üyesi katılabilir; ancak proje liderlerinin veya özel olarak atanmış kıdemli ekip üyelerinin bu görevi üstlenmesini tavsiye ediyoruz. Örneğin, proje lideri planın kapsamını belirler ve mantığını proje ekibine sunar; ekip ve diğer paydaşlar risk analizi sürecine katılır; ardından proje lideri içeriği bir kez daha gözden geçirerek plana dâhil eder. Plan, kurumsal politikaya uygun olarak gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır. Bazı durumlarda, donör kuruluşlar bu tür belge ve planları incelemek ve onaylamak isteyecektir.

Bütçesel ve Lojistik Hususlar

Proje ne kadar basit olursa olsun, öngörülebilir risklere yanıt vermenin yanı sıra yinelemeli risk analizi ve planlaması yapmak, proje kaynaklarının kullanımını gerektirir. Risk yönetimi için bu bütçe tahsisleri yapılmazsa proje liderinin daha sonra değerli fonları risk müdahaleleri için yapılması planlanan faaliyetlerden veya yönetim işlevlerinden aktarma durumunda kalması gibi zor kararlar alması gerekebilir.

Bütçesel ve lojistik etkiler, maliyet tasarımı aşamasından itibaren dikkate alınmalıdır. Bir ön risk değerlendirmesinden sonra

analizi yapıldıktan ve en yüksek öncelikli riskler belirlendikten sonra, proje tasarım ekibi ilk acil durum planlarını geliştirmeli ve bunların bir hesabını da çıkarmalıdır. Örneğin, maliyet unsurları her bütçe kategorisi altında değerlendirilmelidir:

- **Personel:** Bu risk müdahalesini yönetmek için, örneğin paydaşlarla daha fazla günlük iletişim ve koordinasyonun sağlanması için, bireysel üyelerin proje üzerindeki çaba düzeyi nasıl değişecektir?
- **Seyahat:** Örneğin, risk müdahalesinin bir parçası olarak geçici yer değiştirmeler için seyahat ve konaklama gerekecek mi?
- **Sözleşmeye Dayalı:** Belirli bir etkinliğin lojistik ve güvenliğini üçüncü bir tarafa devretmek gibi risk müdahalesiyle ilişkili herhangi bir alt ihale yapılacak mı?
- **Diğer Doğrudan Maliyetler:** Örneğin, yerel döviz kurlarındaki kayıpları karşılamak veya etkinlik güvenliğini artırmak için ofis, güvenlik veya etkinlik maliyetlerinde bir değişiklik olacak mı?

En iyi uygulama olarak, projeler özellikle öngörülebilir, yüksek etkili risklere yanıt vermek için özel bir beklenmedik durum kaynağına sahip olmalıdır. Bu kaynaklar sadece belirlenen risklerin gerçekleşmesi hâlinde bu kaynaklardan yararlanılabilir; öngörülebilir risklerin artık muhtemel olmaması hâlinde, donörle istişare edilerek bu risklere ayrılan bütçe projenin diğer ihtiyaçlarına yeniden tahsis edilmelidir.

Bütçeler çok kısıtlıysa acil durum planları, gerçekleşen risklere yanıt vermek için proje fonlarının nasıl kaydırılacağına ilişkin değerlendirmeleri kapsamına almalıdır.

Örneğin, insan hakları savunucularının çalışmaları sırasında fiziksel güvenliklerini sürekli olarak riske attıkları bazı hassas siyasi bağlamlarda Freedom House, kötü bir muamele hedefi olmaları durumunda en savunmasız proje ortaklarının acil yer değiştirmeleri için bütçe ayırmaktadır. Böyle bir durumun 10.000 dolara varan bir maliyeti olabilir. Bazı donörler beklenmedik durum kaynaklarının proje bütçelerine dâhil edilmesi için rehberlik sağlar. Örneğin, Avrupa Birliği Dış İlişkiler Servisi tarafından finanse edilen projeler, beklenmedik durum ihtiyaçları için doğrudan maliyetlerin %5'ine kadarını proje bütçelerine dâhil edebilir.³

Birden fazla projeyi etkileyen riskler için müdahale maliyetleri tüm projelere orantılı olarak dağıtılmalıdır. Herhangi bir projeye özgü olmayan öngörülemeyen riskler, en iyi şekilde kurumsal düzeyde yönetim kaynaklarıyla ele alınır.

Modül 1: Risk Yönetimi Süreci & Risklerin Belirlenmesi

Kolaylaştırıcı Notu:

İlk modülü, proje yaşam döngüsü boyunca risk yönetimi sürecini gözden geçirmek veya geniş bir genel bakış sağlamak için bir fırsat olarak kullanın. Bu modülde ve çalıştay boyunca planlama sürecinin hangi aşamasında olduğunuzu belirtmek için Ek A görselleştirmesinden yararlanın. Bu gözden geçirme için 20 dakika kadar zaman ayırın; teori için harcanan süre katılımcıların temel bilgilerine bağlı olarak değişecektir.

Genel bakış:

İster yararlanıcıların güvenliği ister personelin güvenliği ya da kurumsal güvenlik olsun, proje risklerini genellikle güvenlik bağlamında konuşuruz. Risk ve güvenlik kavramları birbirleriyle çok yakından ilişkilidir. Risk gerçekleşmesi hâlinde proje hedefleri üzerinde etkisi olan bir belirsizliktir. Riskler, olumlu (fırsatlar) ve olumsuz (tehditler) olabilir.

Her uygulayıcının farklı bir risk iştahı vardır - bir ödül beklentisiyle farklı derecelerde belirsizliği kabul etmeye isteklidirler. *Güvenlik* ise tehlikeden uzak olma niteliği veya durumudur. Dolayısıyla, risklerden sadece güvenlik merceğinden bahsettiğimizde, kendimizi sadece tehditlerin tartışılmasıyla sınırlar ve fırsatları değerlendirmeyi kaçırmış oluruz.

Hiçbir proje risksiz değildir, asıl soru bunlara nasıl yanıt vereceğimize. Daha da iyi bir diğer soru, tehditlere ve fırsatlara, ödülümüzü en üst düzeye çıkaracak ve projeye verilen zararı en aza indirecek şekilde nasıl hazırlanacağımızdır. Risk planlama ve yönetim prosedürleri; tehditleri ve fırsatları çok önceden tahmin etmemize, kaynakları daha iyi yönlendirecek şekilde uyumlamamıza, müdahale süresini en aza indirmemize ve geçmişte yapılan hataların gelecekte yapılmaması için öğrenme sürecini kolaylaştırmamıza yardımcı olur. Risk yönetimi; proje başlangıcında başlayan, proje döngüsü boyunca devam eden ve ancak proje kapanışından sonra sona eren sürekli ve hiç bitmeyen bir süreçtir (Bkz *Risk Yönetimi Döngüsü Nedir ve Projenin Neresinde Yer Alıyor?*). Her yönetimde olduğu gibi

karar alma sürecini hızlandırmak, proje ekibinin öğrenmesini kolaylaştırmak ve kurumsal bilgi aktarımını sağlamak için risk planlaması ve yönetimi her zaman belgelenmelidir.

Risk Yönetimi Süreci:

Risk yönetimi süreci genellikle proje boyunca döngüsel bir şekilde tekrar eden beş aşamadan oluşur.4

- **Risk yönetimini planlayın:** Proje yöneticileri; risk yönetimine yaklaşımlarını tanımlamak, zaman çizelgelerini ve ekip katılım düzeyini belirlemek ve projenin kapsamını hazırlamak için bilinçli olarak ayırırlar *Risk Yönetim Planı*.
- **Riskleri belirleyin:** Proje ekipleri, belirli bir projeye ilişkili hem zararlı hem de faydalı gerçek riskleri belirlemek için planlanmış bir faaliyette bulunur. Ekipler; projeye ilgili risklerin geniş bir listesini oluşturmak için beyin fırtınası, belge analizi, SWOT analizi, uzman görüşmeleri, kök neden analizi, Crawford kayma yöntemi ve diğer birçok aracı kullanabilir.
- **Riskleri analiz edin:** Proje ekipleri belirlenen risklerin niteliksel ve niceliksel analizlerini gerçekleştirir. Niteliksel analiz, genellikle her bir riskin olasılık düzeyinin ve proje üzerindeki etkisinin diğer parametrelerle birlikte değerlendirilmesini içerir ve risk önceliklendirmesi ile sonuçlanır. Niceliksel analiz; proje hedeflerine ulaşma olasılığını belirlemek veya büyük ölçekli, veri odaklı projelerde beklenmedik durum kaynaklarının tahsisini gerekçelendirmek için en önemli risklere metrik değerler atamak için kullanılır.5
- **Risk müdahalelerini planlayın:** Proje ekipleri; belirlenen risklere yanıt olarak genel stratejileri ve belirli adımları, ihtiyaç duyulan kaynakları belirler ve bunların yürütülmesi için kişilere sorumluluklar atar.
- **Riskleri izleyin ve kontrol edin:** Proje ekipleri risk yönetim planını uygular, kayıt tutma ve öğrenme için anlamlı destekleyici belgeler üretir.

Risk Yönetimi Süreci



Bu çalıştay uygulaması 1. adım olan risk yönetimi planlamasını gözden geçirmekte ve 2-4. adımlara odaklanmaktadır: Risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve risk müdahalelerinin planlanması.

Sonraki adım: 1. Alıştırma ile devam edin: *Proje Risklerinin Belirlenmesi*.

1. Alıştırma: Proje Risklerinin Belirlenmesi

Süre:

Yaklaşık 30 dakika

Araçlar:

Çok kullanıcıli işlevselliğe sahip bir sanal tahta (Microsoft Teams Whiteboard, Miro, Google Jamboard veya benzer bir platformu düşünün)

Amaç:

Katılımcılar; ekibin her bir üyesi tarafından riskin farklı şekilde yorumlanmasını keşfederken, proje için mümkün olduğunca çok sayıda bilinen riski toplu olarak belirler.

Bilgi ön koşulları:

- Risk kavramının proje bağlamında anlaşılması.
- Risk yönetimi sürecinin anlaşılması.

Kolaylaştırıcı kılavuzu:

Adım (Süre)	Etkinlik	İpuçları	Notlar
1 (2-3 dakika)	Belirlenen projenin amaç ve hedeflerini gözden geçirin.	Projeye özel malzemeler kullanın.	- Bu noktaları çalıştay boyunca ayrı bir slayta ya da sanal panonun bir köşesine kaydedin.
2 (5 dakika)	Katılımcılardan belirli bir projeyi etkileyebilecek mümkün olduğunca çok sayıda çeşitli riskler hakkında beyin fırtınası yapmalarını isteyin.	- <i>Hangi riskler projenin başarısını baltalayabilir?</i>	- Katılımcılar her bir sanal yapışkan not veya metin kutusu başına bir fikri doğrudan sanal panoya yazarlar. - Katılımcılar bireysel olarak çalışır. Bu aşamada bir tartışma gerçekleşmez.
3 (15 dakika)	Yapışkanları katılımcılarla birlikte gözden geçirin ve onlardan fikirlerini detaylıca ele almalarını isteyin.	- <i>Bu proje için neden bir risktir?</i> - <i>Bu olumlu mu yoksa olumsuz bir risk mi?</i>	- En çok tekrar eden ve benzersiz görünen fikirlere odaklanın. - 4-5 gönüllüden paylaşımda bulunmalarını isteyin. - Mantıkta açıklığı hedefleyerek tartışmaya, anlaşmaya veya anlaşmazlığa izin verin.
4 (5-7 dakika)	Yapışkan notları ekleyerek veya kaldırarak fikirleri birleştirin.	- <i>Bu tartışmanın ardından tahtaya eklemek veya tahtadan çıkarmak istediğiniz bir şey var mı?</i>	- Anlaşmazlıklar veya endişeler varsa tartışma için zaman tanıyın.

Seçenekler:

- Bireysel beyin fırtınası yerine, zaman elveriyorsa, ekip faaliyet bağlamına ilişkin, derinlemesine inceleme anlayışına dayanan tam bir SWOT analizi yapılabilir. Bu *tehditler* ve *fırsatlar*, SWOT'tan elde edilen veriler daha sonra yapılacak analizler için temel oluşturacaktır.
- Geçmiş deneyimlerden elde edilen başka bilgi kaynakları mevcutsa (örneğin, alınan dersler, paydaş görüşmeleri, proje değerlendirmeleri, vb), kolaylaştırıcı daha önce benzer bağlamlarda meydana gelen risklerin bir listesini paylaşabilir ve katılımcılardan geri bildirim isteyebilir.
- Arzu edilirse, alıştırma sadece *tehditlere* değil, aynı zamanda risk planlamasındaki *fırsatlara* da odaklanabilir. Bu durumda, 2. Adım şu istemi içerecek şekilde genişletilebilir: "*Hangi öngörülemeyen faktörler projenin başarısını artırabilir?*"

Sonraki adım: 2. Modül ile devam edin: *Risk Analizi*.

2. Modül: Risk Analizi

Kolaylaştırıcı Notu:

İçeriği gözden geçirmek için 20 dakikaya kadar zaman ayırın.

Genel bakış:

Çeşitli olası proje risklerini belirledikten sonra, planlama sürecindeki bir sonraki adım nitel analiz yapmaktır (görselleştirme için Ek A'ya bakınız). Niteliksel analiz, proje ekiplerinin riskleri farklı parametrelere göre daha fazla tanımlamasına ve gruplandırmasına olanak tanıyarak aşağıdaki hususların belirlenmesine yardımcı olur:

Müdahalenin önceliği ve özel kaynaklara duyulan ihtiyaç. Ayrıca bu hususların belirlenmesi, proje ekibinin zaman içinde farklı bağlamlarda ne tür risklerin ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğunu öğrenmesini sağlar. Analiz için en yaygın parametreler olasılık ve etkidir. Ancak karmaşık analizler; kontrol edilebilirlik, tespit edilebilirlik, yakınlık (risk kaynağından ayrılma dereceleri), uygunluk (bireysel paydaşlar üzerinde algılanan etki) ve diğer parametreleri de kapsamına alabilir.⁶

Risk Kaynakları:

En temel analiz türü risklerin kaynağına göre *sınıflandırılmasıdır*. Genel olarak, kaynaklar için herhangi bir sınıflandırma en yüksek seviyeden başlayabilir. Risk kaynakları projenin içinden mi yoksa dışından mı geliyor? Kaynaklar daha sonra yasal, mali, teknolojik, insani vb. gibi geniş kategorilere göre daraltılabilir. Freedom House'un masabaşı değerlendirmesine göre,

USAID tarafından finanse edilen programlarda neredeyse her üç riskten biri proje ortakları veya yararlanıcılardan kaynaklanırken, bunu siyasi ortam (yaklaşık altı vakadan biri) ve küresel olaylar (yaklaşık sekiz vakadan biri) takip etmiştir. DRG projelerinde sıklıkla bahsedilen diğer risk kaynakları; yerel düzenlemeler, teknoloji, şirket içi kurallar ve prosedürler, proje kapsamı ve seyahat gereklilikleridir (örnek için bkz. Ek B).

Kaynağın bilinmesi risk yönetimi için hayati öneme sahiptir; kaynak üzerindeki kontrol düzeyine bağlı olarak ekipler uygun bir risk müdahale stratejisi seçebilir. Proje içindeki ve yüksek derecede kontrol altındaki risk kaynakları,

yönetim yapıları veya proje kapsamı gibi unsurların tahmin edilmesi ve yönetilmesi daha kolay olmalıdır. Kontrol seviyesi ne kadar düşükse, riskin tamamen önlenememe olasılığı o kadar yüksektir. Dolayısıyla riskin azaltılması ve kabul edilmesi için planlama yapılması veya risk müdahale stratejileri olarak aktarımın yapılması gerekir. Belirli bir risk kaynağı üzerindeki kontrol seviyesi ne kadar düşükse, bu kaynağı (mali, insan veya zaman) etkilemenin maliyeti de o kadar yüksek olacaktır. Ekipler özellikle yönetim stratejilerini belirlemeye ve proje personelinin etkileyemeyeceği riskler için kaynak ayırmaya odaklanmalıdır - Burada internet bağlantısının olmaması ve seyahat vizesinin reddedilmesinden zahmetli yerel kayıt prosedürlerine ve isyana kadar varan riskler söz konusudur.

Etki ve Olasılık:

Çoğu kuruluşun *olasılığı* tutarlı bir ölçek ve tanımlar kullanarak (örneğin, uzak-düşük-orta-yüksek) değerlendirmeye yönelik tek tip bir yaklaşımı vardır. Bununla birlikte, *etkinin* tanımı her proje için ayrı ayrı geliştirilmelidir (şablon için Ek C'ye bakınız). Freedom House'un program raporları üzerinde yaptığı analizde belirli risk olaylarının potansiyel etkisi, proje kaynaklarının yanlış tahsis edilmesinden veya faaliyet tasarımında yerel ihtiyaçların doğru bir şekilde yansıtılmamasından faaliyetlerin askıya alınmasına ve istenen proje sonuçlarına ulaşamamasına kadar geniş bir yelpazede yer almıştır. Öngörücü bir proje döngüsünde, proje faaliyetlerinin uygulanmaması proje üzerinde büyük çaplı bir etkiye sahip olabilir; ancak çevik bir proje döngüsünde, tasarımın uyarlanabilir doğası nedeniyle bu sonuç küçük çaplı bir etkiye neden olacaktır.

Etki-Olasılık Matrisi (şablon için Ek D'ye bakınız), bu iki parametreye dayalı olarak risk müdahale önceliğini belirlemek için en çok kullanılan araçtır. Oldukça baskıcı veya değişken ortamlarda, etkilerin olasılıklardan daha ağır basması faydalı olabilir; bu da belirli risklerin daha az olası olmakla birlikte bir proje üzerinde yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini ve yüksek olasılıklı ancak etkileri önemsiz olan risklerle gruplandırılmaması gerektiğini tasdik eder.

Etki-Olasılık Matrisi

ETKİ				
Olasılık		Yüksek (6)	Orta (4)	Düşük (2)
	Yüksek (4)	1. öncelik	3. öncelik	daha sonra
	Orta (3)	2. öncelik	4. öncelik	daha sonra
	Düşük (2)	4. öncelik	daha sonra	daha sonra

Sonraki adım: 2. Alıştırma ile devam edin. Risklerin Analiz Edilmesi.

2. Alıştırma: Risklerin Analiz Edilmesi

Süre:

70 dakika

Araçlar:

- Fikirlerin yer aldığı sanal pano *1. Alıştırma: Proje Risklerinin Belirlenmesi*
- Sanal panonun ayrı bir bölümünde Etki-Olasılık Matrisini içeren sanal bir tablo (bkz. Ek D)
- Sanal panonun ayrı bir bölümünde veya ayrı bir slaytta Risk Etki Tanımlarını içeren sanal bir metin kutusu (bkz. Ek C)

Amaç:

Katılımcılar, belirlenen riskleri kaynağına göre toplu olarak sınıflar ve etki ve olasılık değerlendirmesine göre önceliklendirir.

Bilgi ön koşulları:

- Risk kavramının proje bağlamında anlaşılması.
- Risk yönetimi sürecinin anlaşılması.
- Bir önceki alıştırma sırasında belirlenen proje risklerinin gözden geçirilmesi.

Kolaylaştırıcı kılavuzu:

Adım (Süre)	Etkinlik	İpuçları	Notlar
1 (5 dakika)	Katılımcılardan her bir risk için somut bir etken - kaynak - düşünmelerini ve bunu yapışkan kâğıtlara yazmalarını isteyin.	- <i>Bu belirli tehdit (veya fırsat) hangi kişi, belge, olay veya kurumdan kaynaklanıyor?</i>	- Süreç şemasına atıfta bulunarak katılımcılara Risk Yönetimi Planlama sürecinin neresinde olduğunu hatırlatın. Riskleri Belirleme bölümünü geçtiniz ve şimdi Riskleri Analiz Et bölümündesiniz. - Bireysel çalışma. Bu aşamada tartışma yok. - Katılımcılar, sanal panodaki ayrı yapışkanlara doğrudan metin ekler. Risk kaynağını her bir yapışkana eklemek için (panonun işlevselliğine bağlı olarak) farklı bir yazı tipi rengi veya kalınlığı kullanın ya da metin balonları ekleyin.
2 (2-3 dakika)	Katılımcılardan riskleri belirlenen kaynaklara göre gruplandırmalarını isteyin.	- <i>Lütfen bireysel olarak veya grup hâlinde çalışarak riskleri kaynaklarına göre gruplandırın</i>	- Katılımcılar sanal tahta üzerindeki yapışkanları hareket ettirir. - Tüm metnin açıkça görülebildiğinden emin olmak için yapışkanları ayarlayabilirsiniz.

3 (15 dakika)	Sonuçları grup olarak gözden geçirin ve tartışın.	<ul style="list-style-type: none">- Ne gözlemliyorsunuz z? Şaşırtıcı bir şey var mı?- Hangi ana kategoriler ortaya çıktı?- Risklerin nasıl gruplandırıldığı konusunda tutarlılık var mı? Fikirleri yeniden düzenlemede herhangi bir zorluk yaşadınız mı? Neden?- Ekip olarak hangi kaynaklar bizim kontrolümüz altında? Kuruluşun kontrolü altında mı? Donörün kontrolü altında mı? Hangisini etkileyebiliriz? Nasıl?	<ul style="list-style-type: none">- Farklı kategorilerdeki riskler aynı kaynaktan gelebilir. Belirli kaynaklar hakkında alternatif görüşler olabilir.- Riskin kaynağının ve proje ekibi ile diğer paydaşların risk üzerindeki etki düzeyinin bilinmesinin risk yönetimi stratejilerinin seçiminde önemli olduğunu unutmayın. Kontrol ne kadar az olursa riskten kaçınmaya, riski artırmaya veya proje dışına aktarmaya çalışma olasılığınız o kadar artar (bkz <i>Risk Kaynakları</i>).- Risklerin kesin bir sınıflandırması olmadığını unutmayın; söz konusu sınıflandırmalar her proje için ayırdır. Bir ekip, proje risklerini iç ve dış olarak ikiye ayırabilir. Bir diğeri, bunları temel proje kısıtlarına (kapsam, bütçe, zaman) göre gruplandırabilir. Bir üçüncüsü ise operasyonel (politikalar, prosedürler, kaynak mevcudiyeti) ve insani güvenliğe (fiziksel güvenlik, zihinsel ve duygusal refah) odaklanabilir.
4 (5 dakika)	Risk parametrelerini gözden geçirin: Etki ve Olasılık.	Bkz <i>Etki ve Olasılık</i> .	<ul style="list-style-type: none">- Bu parametrelerin her biri için derecelendirmelerin her proje için benzersiz olabileceğini veya kuruluş genelinde standart hâle getirileceğini unutmayın.- Katılımcılara standartlaştırılmış bir olasılık ölçekleri olup olmadıklarını sorun.
5 (15 dakika)	Katılımcılardan, risklerin kendi projeleri üzerinde yaratabileceği çeşitli etki düzeylerini tanımlamalarını ve bunları yazmalarını isteyin.	<ul style="list-style-type: none">- Riskin belirli bir proje üzerindeki etkisini nasıl tanımlarsınız?- Etkinin "yüksek", "orta" veya "düşük" olduğunu söylediğimizde bu tam olarak ne anlama geliyor?	<ul style="list-style-type: none">- Katılımcılara bireysel olarak beyin fırtınası yapmaları için birkaç dakika verin.- Katılımcılara, risk etkisinin projenin amaç ve hedefleri merceğinden geçirilmesi gerektiğini hatırlatın.- Gönüllülerden tanımlarını paylaşmalarını ve bunları çevrim içi Risk Etki Tanımları şablonuna yazmalarını isteyin (bkz. Ek C).- Grup arasında tanımlar üzerinde bir anlaşma sağlanana kadar tartışmayı kolaylaştırın.- "Yüksek", "orta" ve "düşük"ten daha incelikli etki dereceleri varsa bu etkinlik detaylandırılabilir.

6 (5 dakika)	Etki - Olasılık Matrisini sunun. Katılımcılardan, kendi risk etkisi tanımlarını kullanarak tanımladıkları proje risklerini Etki-Olasılık Matrisine yerleştirmelerini isteyin.	- <i>Ayrı risklerin bulunduğu yapışkanları matris üzerinde ait olduklarını düşündüğünüz karelere sürükleyin.</i>	- Katılımcılara yeni geliştirdikleri etki tanımlarını uygulamalarını hatırlatın. - Çevrim İçi Etki-Olasılık tablosunun, herkesin görebilmesi için birden fazla yapışkan notların üst üste binmeden sığabileceği kadar büyük olduğundan emin olun. - Gerekirse herkesin metni okuyabilmesini sağlamak için yapışkan notları hafifçe hareket ettirin.
7 (20 dakika)	Münferit risklerin Matris üzerindeki öncelik karelerine yerleştirilmesini gözden geçirin ve tartışın.	- <i>Belirlenen risklerin matris üzerindeki yerleşimi konusunda herkes hemfikir mi? Tanımlamalarınıza dayanarak bu riskin projeniz üzerinde yüksek (orta, düşük) bir etkisi olacağına sizi inandıran nedir?</i>	- Katılımcılara alternatif görüşlerini ifade etme ve yerleştirmeleri savunma fırsatı sunun. - Tüm etiketlerin yerleştirilmesi konusunda genel bir anlaşma sağlanana kadar tartışmayı kolaylaştırın. Görüş farklılıkları iyidir ve amaç, riskler konusunda ortak bir görüşe ulaşmaktır. - Katılımcılara bu analizin birden fazla riskin gerçekleştiği durumlarda risk yanıtlarının önceliklendirilmesine yardımcı olduğunu hatırlatın. - En öncelikli kareleri gözden geçirerek etkinliği sonuçlandırın. - Katılımcılara, bağlamdaki değişiklikleri yakalamak için bu nitel analizin periyodik olarak yapılabileceğini ve yapılması gerektiğini hatırlatın.

Seçenekler:

- Ekip, zaman elverirse, risk kategorileri hakkındaki tartışmayı kaynaklarının ötesinde detaylandırabilir veya bu aşamayı tamamen atlayabilir.
- Zaman izin veriyorsa ve ekip *fırsatlara* ek olarak *tehditlerin* analiziyle ilgileniyorsa kolaylaştırıcı, kategorilere göre olumlu ve olumsuz risklerdeki gözlemlenebilir eğilimleri tartışmalarını isteyebilir. Örneğin: *Hangi kaynaklar daha fazla tehdit, hangileri daha fazla fırsat yaratıyor? Neden? Bu kaynaklar üzerinde ne derece kontrolümüz var?*
- Ekip ilgileniyorsa ve zaman izin veriyorsa tespit edilebilirlik, uyku hâli veya bireysel paydaşlar üzerindeki algılanan etki (propinquity) gibi projeye ilgili diğer parametreler etrafında risk analizi yapılabilirler. Bununla birlikte, çok parametrelilik risk analizi her zaman gerekli değildir ve dikkati en yüksek etkili risklere müdahale planlamasından uzaklaştırabilir.

Sonraki adım: 3. Modül *ile devam edin: Risk Müdahaleleri*

3. Modül: Risk Müdahaleleri

Kolaylaştırıcı Notu:

İçeriği gözden geçirmek için 25 dakika kadar zaman ayırın.

Genel bakış:

Ekip bilinen proje risklerini belirledikten ve bunları potansiyel etkileri ile gerçekleşme olasılıklarının kombinasyonuna göre analiz edip önceliklendirdikten sonra, sıra münferit risklerin nasıl ele alınacağını belirlemeye gelir. Risk yanıtlarının planlanması önemli bir süreçtir; bir ekibin bir risk olayına hazırlanırken, olay sırasında ve sonrasında kendilerinin ve bazen de diğer paydaşların davranışlarını belirlemesine olanak tanır. Sonuç olarak, ekibinizin riskleri nasıl ele aldığını bilmek; projenin en tehlikeli -ya da en fırsatçı- belirsizlikleri atlatma yeteneğini güçlendirir ve özellikle son derece değişken çalışma koşullarında projenin dayanıklılığını önemli ölçüde artırır.

Risk Müdahale Stratejileri:

Olumsuz riskleri veya *tehditleri* ele almak için genelde kullanılan beş strateji vardır(görselleştirme için Ek E'ye bakınız). Belirli bir stratejinin seçimi; uygulayıcının risk iştahına, ekibin risk kaynakları üzerinde sahip olduğu kontrol düzeyine, mevcut kaynaklara ve potansiyel risk etkilerinin ciddiyetine bağlıdır. Farklı ekipler aynı durumda farklı stratejiler seçebilir.

Kabullenme normalde belirli bir tehdidin varlığını kabul eder, ancak bu tehdidi o kadar önemsiz görür ki hiçbir proaktif eylemde bulunmaz ve hiçbir beklenmedik durum kaynağı ayırmaz. Bu strateji en iyi şekilde düşük etkili, düşük olasılıklı risklere uygulanır. Örneğin, proje ekibi döviz kurlarında değişiklikler bekleyebilir, ancak yaptıkları analizler bu değişikliklerin bütçenin proje üzerinde herhangi bir olumsuz etki yaratmadan sönmünebileceği kadar küçük olacağını göstermektedir. Ekip bu riski ele almak için herhangi bir adım atmaz; riski kabul eder.

Kaçınma tehdidin potansiyel olarak o kadar zarar verici olabileceğini ve gerçekleşme olasılığının ortadan kaldırılması gerektiği anlamına gelir. Kaçınma müdahaleleri genellikle faaliyet tasarımı, zaman çizelgesi veya bütçe gibi projenin bir yönünün değiştirilmesini içerir. Örneğin, belirli bir proje ortağının projeye sürekli olarak gecikmeli veya vasatın altında katkı sağlaması ve uygulayıcıyı ek kaynak tahsis etmeye zorlaması hataların düzeltilmesine ve genel girişimin ev sahibi ülkedeki itibarının zedelenmesine yol açabilir. Bu durumda, proje ekibi bu risklerden kaçınmak için benzer kapasiteye sahip başka bir kuruluşla ortaklık kurmayı tercih edebilir.

Eskalasyon proje ekibinin dışında ve proje ekibinden daha kıdemli paydaşların - kurum içinde veya emsal kuruluşlar topluluğu, bir meslek birliği veya donörler gibi harici paydaşların - katılımını sağlar. Bu strateji en iyi şekilde proje ekibi tarafından tek başına yönetilemeyen risklere uygulanır. Örneğin bir proje, uzun süren hibe alım prosedürleri nedeniyle önemli gecikmelerin yaşanması ve yerel ortaklarla ilişkilerin bozulması riskiyle karşı karşıyadır.

Proje ekibi yapıcı önerilerle riski hibeler ve uyum ekibine iletir, bunun sonucunda proje düzeyinde değil kurumsal düzeyde daha düzenli bir alt hibe tedarik politikası geliştirilir. Belirli siyasi risklerin tek bir kuruluş tarafından tek başına üstesinden gelinemeyeceği, ancak koalisyonlar aracılığıyla hedefe yönelik politika savunuculuğu gerektirdiği durumlarda da eskalasyon kullanılır.

Hafifletme riskin gerçekleşme olasılığını azaltmaya ve/veya tehdidin etkisini azaltmaya yönelik eylemleri içerir; bu strateji riskten tamamen kaçınılması imkânsızken kullanılır. Örneğin, bağlantı sorunları katılımcıların internet üzerinden yayınlanan seminer içeriğini görme ve bu içerikle etkileşime geçme becerilerini sınırlandırarak katılımcıların çalışmaya olan bağlılıklarını veya öğrenme hedeflerine ulaşmalarını tehlikeye atabilir. Gerçek hayattan bir örnekte, bir ekip etkilenen katılımcılara önceden indirilebilir içerik sağlayarak bu riski azaltmayı seçti ve ardından internet üzerinden yayınlanan seminerini yalnızca ses formatında yayınladı.

Aktarım bir riskin sorumluluğunu hem riskin yönetilmesi hem de riskin gerçekleşmesi hâlinde etkilerini üstlenmek üzere üçüncü bir tarafa kaydırılmasını içerir; aktarım genellikle epey maliyetlidir. Örneğin, bir uygulayıcı büyük bir etkinliği düzenlemek için bir lojistik şirketi kiralamayı seçebilir ve böylece mükemmel bir mekân bulma, seyahat veya tercümanlık hizmeti ayarlama veya ödeme transferleri ile ilgili risklerin sorumluluğunu üçüncü bir tarafa devredebilir. Benzer şekilde, bir uygulayıcı baskıcı bir ülkedeki yerel bir sivil toplum kuruluşunun doğrudan destekçisi olarak riske maruz kalırsa (potansiyel olarak yıkıcı bir risk), bir aracı kuruluşla sözleşme yaparak riskini transfer etmeyi seçebilir.

Freedom House'un uygulayıcıların raporları üzerinde yaptığı analizde, tüm örneklerin neredeyse yarısında ekipler, etkinin şiddetini sınırlandırmak için hasarın zaten meydana geldiği yerlerde hafifletme faaliyetleri yürütüyordu. Birçok durumda, hasar kontrolü (hafifletme) ihtiyacına yol açan riskler aslında uygun bir ileri planlama ile tamamen önlenabilir. Eskalasyon ve aktarım, aşağıdakiler için güçlü çözümler olabilir:

Proje kapsamı dışında kalan ancak risk kaynaklarının dikkatli bir şekilde analiz edilmesinin yanı sıra proje ekibi dışındaki paydaşları da sürece dâhil etmek için proje liderliğinin cesaret ve kararlılığını gerektiren tehditlerle başa çıkılması.

Fırsatlara dair risk müdahale stratejilerine ilişkin ek bir tartışma için lütfen Ek F.'ye bakınız

Risk müdahale stratejilerinin seçimi risk planlamasının son önemli adımıdır, ancak süreç burada sona ermez. Ekipler planlama sürecinden geçerken belirledikleri riskleri, atadıkları öncelik seviyelerini, risklere müdahale stratejilerini (ve ideal olarak belirli müdahale stratejilerini) belgelemeli ve her bir riskin "sahibini", yani ekipte bu münferit tehdidi yönetmekten sorumlu olacak kişiyi atamalıdır. Gerçekleşen riskler için müdahale zaman çizelgelerini ve karar verme sorumluluklarını proaktif olarak belirlemek de iyi bir uygulamadır. Ortaya çıkan eylem planı, Risk Yönetim Planının ayrılmaz bir parçası hâline gelir (şablon için Ek G'ye bakınız).

Risk Müdahale Planı

Tehdit	Kaynak	Öncelik	Etki Senaryosu	Müdahale stratejisi	Müdahale eylemleri	Müdahale zaman çizelgesi	Risk sahibi	Karar yetkisi
Personel e-postalar hacklenmiş	Hükümet-onaylanmış aktörler XYZ ülkesi	2	İsimleri personel, ortaklar bilinir hâle gelmek kötü niyetli aktörler, sonuçlanan karalama kampanyası veya doğrudan tehditler	Kaçının	Özel e-posta protokolü geliştirin: <ul style="list-style-type: none">ayrı e-posta kullanın her faaliyet/ortak için adresleriki faktörlü kimlik doğrulama kullanıngüvenli bir şekilde arşivledikten sonra (vb.) hassas bilgiler içeren e-postaları silin	İki hafta ihale sonrası	Kıdemli proje memuru	Proje direktör

Sonraki adım: 3. *Alıştırma ile devam edin: Risk Müdahalelerinin Planlanması*

3. Alıştırma: Risk Müdahalelerinin Planlanması

Süre:

50+ dakika

Araçlar:

- Slayt: Risk Müdahale Stratejileri (bkz. Ek E, F)
- Paylaşılan elektronik tablo şablonu: Risk Müdahale Planı (bkz. Ek G)

Amaç:

Katılımcılar, yüksek öncelikli proje risklerine yönelik risk müdahale stratejilerini toplu olarak belirler.

Bilgi ön koşulları:

- Risk kavramının proje bağlamında anlaşılması.
- Risk yönetimi sürecinin anlaşılması.
- Bir önceki alıştırmadaki Etki-Olasılık Matrisinin tamamlanması.

Kolaylaştırıcı kılavuzu:

Adım (Süre)	Etkinlik	İpuçları	Notlar
1 (10 dakika)	Slaytı gözden geçirin ve tartışın: Risk Müdahale Stratejileri.	<ul style="list-style-type: none">- <i>Proje ekibinde hangi risk kaynaklarını kontrol edebiliriz? Bizim departmanda mı? Kurumumuzda mı?</i>- <i>Deneyimlerinizden bu yanıt kategorilerinin her birine girebilecek örnekler düşünebiliyor musunuz?</i>	<ul style="list-style-type: none">- Ekip risk kaynağı üzerinde ne kadar fazla kontrole sahip olursa bir risk kaynağınakacınma veya hafifletme stratejilerini uygulamanın o kadar kolay olacağını unutmayın.- Bu alıştırmanın olumsuz risklere (tehditlere) yapılacak müdahalelere odaklandığını unutmayın. Pozitif risklere (fırsatlara) yönelik müdahale stratejileri biraz farklıdır.
2 (5 dakika)	Şablonu gözden geçirin ve tartışın: Risk Yönetim Planı.	<ul style="list-style-type: none">- <i>Bu parametrelerden hangisi işinizde en çok/en az faydalı olur? Neden?</i>	<ul style="list-style-type: none">- Şablon, proje ihtiyaçlarına bağlı olarak belirli parametreleri içerecek veya hariç tutacak şekilde genişletilebilir.- Bazı parametrelerin (örneğin, risk kategorisi) MEL amaçlarını yakalaması tercih edilebilir, ancak aksi takdirde münferit bir proje için gereksizdir.

3 (2-3 dakika)	Etki - Olasılık Matrisini tekrar gözden geçirin ve en öncelikli riskleri gözden geçirin.	- <i>Olasılıkları ve potansiyel etkilerinin kombinasyonuna dayanarak hangi riskleri en yüksek öncelikli olarak belirledik?</i>	- En öncelikli seçeneklere odaklanmak sadece zaman kazanmak içindir. İdeal olarak, belirlenen tüm riskler öncelik sırasına göre bu alıştırmada ele alınmalıdır.
4 (15+ dakika)	Katılımcıları küçük çalışma gruplarına ayırın (en fazla 2-3 kişi) ve her grubu seçilen risklerden birine yönelik bir müdahale planı geliştirmekle görevlendirin.	- <i>Bir risk alın ve risk müdahale planındaki her bir maddeyi gözden geçirin. Öncelik düzeyini, etki senaryolarını ve arzu edilen müdahale stratejisini göz önünde bulundurun. Bu stratejinin bir parçası olarak kilit müdahale eylemleri hakkında beyin fırtınası yapın.</i>	- Her grup kendi riski için ortak bir belgede ayrı bir satır doldurmalıdır. - Zaman elveriyorsa her grup başına daha fazla risk atayın. - Katılımcılar bir riskin birden fazla yanıt stratejisine sahip olabileceğini görebilirler. Onlardan proje için hangisinin en iyisi olacağını belirlemelerini isteyin. Zaman elveriyorsa katılımcılar bir risk için birden fazla müdahale stratejisine öncelik verebilirler (örneğin, kaçınma-hafifletme-eskalasyon), ancak ne zaman ve neden bir stratejiden diğerine geçeceklerdir belirlemeliler.
5 (25+ dakika)	Küçük grupları sunumları için genel kurula geri getirin.	- <i>Lütfen sonuçlarınızı grupla paylaşın: Hangi risk üzerinde çalıştığınızı, (birden fazla ise) hangi önceliğe sahip olduğunuzu, hangi müdahale stratejisini seçtiğinizi, nedenini ve hangi özel risk yönetimi adımlarını önerdiğinizizi.</i>	- Her sunumdan sonra, diğer katılımcıların meslektaşlarını eleştirmelerine izin verin. Alternatif görüşler için yapıcı açıklamalar yapılmasını teşvik edin. - Gruba ekipte hangi rolün (kişi değil, pozisyon) her bir riski "sahiplenmesir" gerektiğini sorun. - Katılımcıların gelecekteki eylemler için bir plan geliştirdiklerini unutmayın. Belirli bir riskin gerçekleşmesi hâlinde, bu durum belgelenmeli ve risk müdahale adımlarının uygulamaya konulması sağlanmalıdır. - Risk başına yaklaşık beş dakika ayırın. Zaman elveriyorsa belirlenen tüm riskleri gözden geçirmek için bu adımın süresini gerektiği kadar uzatın.

Seçenekler:

- Kolaylaştırıcı, risk müdahale planını tamamlamak için belirlenen tüm proje riskleri için süreci tekrarlamak üzere proje ekibine "ev ödevi" verebilir. Alternatif olarak ekipler, bir kolaylaştırıcı eşliğinde grup olarak belirlenen her bir risk üzerinde çalışmak için daha uzun bir çalıştay uygulaması veya birden fazla oturum gerçekleştirebilir.
- Ekipler hem tehditler hem de fırsatlar üzerinde çalışmayı tercih edebilirler. Bu durumda, çalıştay uygulaması uzatılabilir veya alıştırmaya, belirli tehdit ve fırsatların tartışılmasını içerecek şekilde yeniden yapılandırılabilir.

Bu Kılavuz Hakkında

Bu kılavuz, USAID tarafından finanse edilen ve Freedom House liderliğindeki Leader with Associates iş birliği anlaşması olan İnsan Hakları Destek Mekanizması (HRSM) kapsamında geliştirilmiştir. HRSM, insan hakları programlarını destekleyen ve uygulayan beş kuruluştan oluşan PROGRESS Konsorsiyumu tarafından uygulanmaktadır. Freedom House bu kılavuzu Konsorsiyum ve diğer DRG uygulayıcıları için bir kaynak olarak geliştirmiştir.

2021 ilkbahar ve yaz aylarında Freedom House, Konsorsiyum ortaklarının riskleri nasıl yönettiğini ve raporladığını incelemek için HRSM açıklamalı proje raporlarının rastgele örneklem analizini yapmıştır. Değerlendirme ekibi, ölçüt olarak Proje Yönetimi Küresel Standardı'ndaki (ANSI/ PMI 99-001-2021) risk yönetiminin temel kavram ve ilkelerini kullanmıştır.

Masabaşı değerlendirmesi, o dönemde HRSM ortaklarının proje risklerini standartlaştırılmış ve uyumlu süreçler kullanarak yönettiğine dair hiçbir kanıt olmadığını ortaya koymuştur.

Risk analizi çoğunlukla olaydan sonra ve ilkel bir biçimde gerçekleştirilmiştir; bu da risklerin proje başlangıcında sistematik olarak öngörülmediğini veya önceden geliştirilen risk yönetimi planlarının yeniden değerlendirilmediğini göstermektedir. Ayrıca, gözlemlenen risk müdahale stratejileri büyük ölçüde hâlihazırda gerçekleşmiş olan tehditlerin olumsuz etkilerini kontrol etmeye odaklanmıştır. Örneklem genelinde tek tip terminoloji eksikliği, rapor yazarları arasındaki eksik teorik bilginin altını çizmiş ve karşılaştırmalı analizi daha da karmaşık hâle getirmiştir.

Sonuç olarak bu araç seti; uygulayıcıların proje risklerini analiz etme, planlama, yönetme ve raporlama uygulamalarındaki bazı eksiklikleri gidermek için pratik bir adım işlevi görmektedir.

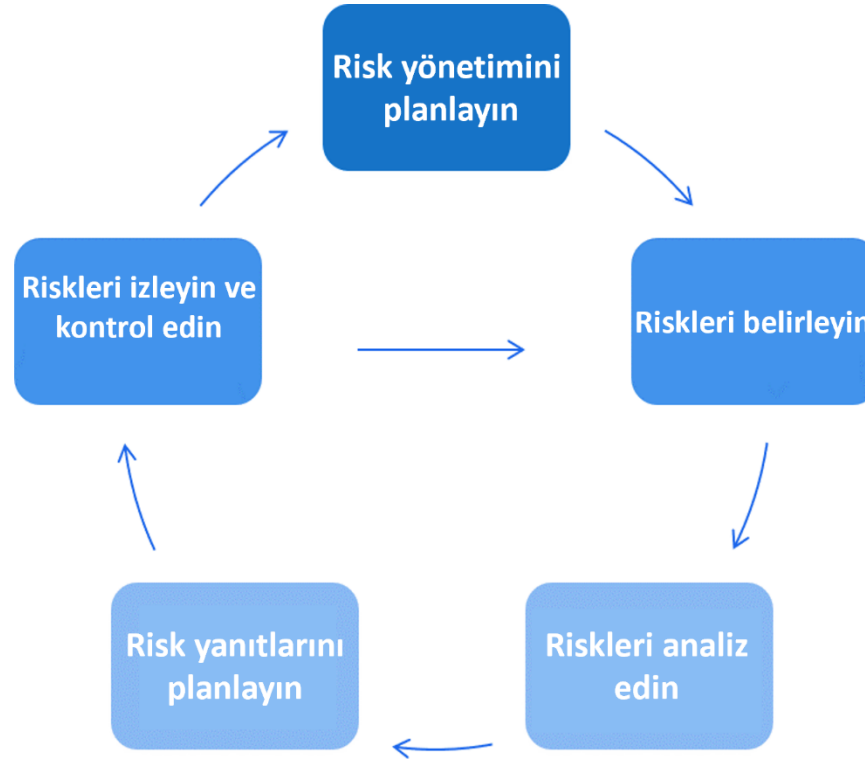
Son Notlar

- 1 *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK Kılavuzu)*. Yedinci Baskı. Proje Yönetimi Enstitüsü, 2021.
- 2 *USAID Risk İştahı Beyanı: ADS Bölüm 596 için Zorunlu Referans*. Yeni baskı tarihi: 08/22/2022. <https://www.usaid.gov/sites/default/agency-policy/596mad.pdf>.
- 3 *Avrupa Birliği Dış İlişkiler Servisi (ePRAG) için Sözleşme Prosedürlerine İlişkin Uygulama Rehberi*. 6. Bölüm: Bağışlar. https://wikis.ec.europa.eu/display/_ExactExternalWiki/6.+Grantlar.
- 4 Pritchard, Carl'dan uyarlanmıştır. *Risk Yönetimi: Kavramlar ve Rehberlik*. Beşinci Baskı. CRC Press, 2015.
- 5 Nicel risk analizinin karmaşık ve kaynak tüketen doğası göz önüne alındığında, daha küçük ölçekli demokrasi için genellikle pratik olmayan insan hakları ve yönetim projelerine ilişkin olarak, bu kılavuzda bu adım incelenmemektedir.
- 6 Niteliksel risk analizi parametreleri hakkında daha fazla bilgi için bkz. *Portföylerde, Programlarda ve Projelerde Risk Yönetimi Standardı*. Proje Yönetimi Enstitüsü, 2019.
- 7 Risk müdahale stratejileri hakkında daha fazla bilgi için bkz. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Altıncı Baskı. Proje Yönetimi Enstitüsü, 2017, ve diğer kaynaklar şu adresteki kütüphanede bulunabilir: www.pmi.org.

Ekler

Ek A:

Risk Yönetimi Süreci



Ek B:

Risk Kaynakları Üzerinde Kontrol (örnek)

Risk kaynakları	Düşük kontrol	Orta kontrol	Yüksek kontrol
Proje içi		Proje kapsamı	Yönetim
Kurum içi		Uygulayıcının prosedürleri	
Harici	<ul style="list-style-type: none">• Teknoloji• Seyahat gereksinimleri• Küresel etkinlikler• Siyasi ortam• Yerel düzenlemeler	Ortaklar	

Ek C:

Risk Etki Tanımları (şablon)

Proje Ağırlığı ile ilgili olarak etki tanımı nedir?		
Yüksek		
Orta		
Düşük		

Ek D:

Etki-Olasılık Matrisi, Ağırlıklı (şablon)

ETKİ				
Olasılık		Yüksek (6)	Orta (4)	Düşük (2)
	Yüksek (4)	1. öncelik	3. öncelik	daha sonra
	Orta (3)	2. öncelik	4. öncelik	daha sonra
	Düşük (2)	4. öncelik	daha sonra	daha sonra

Ek E:

Risk Müdahale Stratejileri

Kabullenme

- Düşük olasılık, düşük etki
- Proaktif adımlar veya beklenmedik durum kaynağı yok

Kaçınma

- Kontrol edilmesi daha kolay risk kaynakları
- Risk olasılığını sıfıra indirmek için projenin, yönetimin, hedefin bazı yönlerini değiştirin

Eskalasyon

- Tehdit proje kapsamı dışındadır
- Risk müdahalesini projeden çıkarıp kurum içinde daha üst bir makama veya daha uzağa taşıyın

Hafifletme

- Yüksek olasılık
- Etkinin ortaya çıkma olasılığını veya şiddetini azaltmaya yönelik eylem
- Tehdit gerçekleştikten sonra hasar kontrolü

Transfer

- Kontrol edilmesi zor risk kaynakları
- Riski yönetmek ve etkiye katlanmak için tehde ait sorumluluğun üçüncü bir tarafa kaydırılması (ücretli)

Ek F:

Fırsatlar için Risk Müdahale Stratejileri

Tıpkı tehditlerde olduğu gibi, olumlu riskler veya fırsatlar da çeşitli stratejiler kullanılarak yönetilebilir. Belirli bir stratejinin seçimi; uygulayıcının risk iştahına, ekibin risk kaynakları üzerinde sahip olduğu kontrol düzeyine, mevcut kaynaklara ve potansiyel risk etkilerinin ciddiyetine bağlıdır. Farklı ekipler aynı durumda farklı stratejiler seçebilir.

Kabullenme normalde belirli bir fırsatın varlığını kabul eder ancak bunu proaktif bir eylemde bulunulmayacak kadar düşük öncelikli görür. Potansiyel etkilerinin veya gerçekleşme olasılıklarının değişmesi durumunda bu tür fırsatların izlenmesi iyi olacaktır.

Geliştirme bir fırsatın potansiyel faydasının o kadar yüksek olduğu anlamına gelir ki ekip bu olumlu riskin olasılığını veya etkisini artırmak için harekete geçer. Fırsatın kaynağının ve proje ekibinin bu fırsat üzerindeki kontrol düzeyinin anlaşılması, fırsatın gerçekleşme olasılığını artırmaya yönelik çabalara odaklanılmasına yardımcı olur. Bir fırsatın etkisi; etrafındaki kaynakların, çevrenin veya kültürün tayini değiştirilerek de artırılabilir. Geçme şansını artırmak için arzu edilen bir yasa teklifini desteklemek üzere bir savunuculuk kampanyası düzenleme kararı fırsat artırmaya örnek olarak verilebilir.

Eskalasyon proje ekibinin dışında ve proje ekibinden daha kıdemli paydaşların - kurum içinde veya emsal kuruluşlar topluluğu, bir meslek birliği veya donörler gibi harici paydaşların - katılımını sağlar. Tıpkı tehdit eskalasyonunda olduğu gibi, bu strateji de en iyi şekilde proje ekibi tarafından tek başına yönetilemeyen fırsatlara uygulanır. Risk sorumluluğunun proje ekibinin dışına da aktarılması gerekir ve üst düzey paydaşın bunu kabul etmesi hayati önem taşır. Fırsatlar eskale edildikten sonra, proje ekiplerinin artık bunları izlemesi gerekmez.

Faydalanma olumlu bir fırsatı elde etme olasılığını %100'e çıkaracak eylemleri içerir ve genellikle göz ardı edilemeyecek kadar olumlu olan yüksek etkili riskleri yönetmek için uygulanır. Birçok durumda faydalanma, kuruluşun veya proje ekibinin rekabetçi bir ortamda konumunu iyileştirmek veya bir düşünce lideri olmak ya da belirli faaliyetleri uygulama kapasitesini geliştirmek için bir strateji olarak kullanılır. Örneğin bir proje ekibi, siyasi açıdan hassas ortamlarda veri yönetimi protokollerini geliştirmek ve benzer kuruluşlar karşısında rekabet avantajı elde etmek için yeni veri güvenliği teknolojisinin mevcudiyetinden yararlanmaya karar verebilir.

Paylaşım risk sorumluluğuna sahip olmayı üçüncü bir tarafa devrederek fırsatın gerçekleşme şansını artırmayı kapsamına alır. Tıpkı negatif risk transferinde olduğu gibi, risk sahipliğinin kaydırılmasının da epey maliyeti vardır. Fırsat paylaşımının çok yaygın bir örneği, birkaç uygulayıcı kuruluşun konsorsiyum oluşturması ve yeni bir finansman fırsatı için rekabetçi bir teklif kazanma olasılığını artırmak için ilgili bütçe ve yönetim sorumluluklarıyla birlikte ana ve alt kuruluşlar olarak rolleri dağıtmasıdır.

Ek G:

Risk Müdahale Planı (şablon)

Tehdit	Kaynak	Öncelik	Etki Senaryosu	Müdahale stratejisi	Müdahale eylemleri	Müdahale zaman çizelgesi	Risk sahibi	Karar yetkisi
Personel e-postaları hacklendi	XYZ ülkesinde hükümet tarafından yaptırım uygulanan aktörler	2	Personelin, ortakların isimleri kötü niyetli aktörler tarafından bilinir hâle gelir, bu da karalama kampanyasına veya doğrudan tehditlere yol açar	Kaçının	Özel e-posta protokolü geliştirin: <ul style="list-style-type: none">her etkinlik/ortak için ayrı e-posta adresleri kullanıniki faktörlü kimlik doğrulama kullanıngüvenli bir şekilde arşivledikten sonra (vb.) hassas bilgiler içeren e-postaları silin	İhaleden iki hafta sonra	Kıdemli proje görevlisi	proje direktörü



Freedom House, herkesin özgür olduğu bir dünya yaratmak için çalışan, kâr amacı gütmeyen ve tarafsız bir kuruluştur. Özgürlüğe yönelik tehditler hakkında dünyayı bilgilendiriyor, küresel eylemi harekete geçiriyor ve demokrasinin savunucularını destekliyoruz.

1850 M Street NW, 11. Kat
Washington, DC 20036

freedomhouse.org
facebook.com/FreedomHouseDC
özgürlük Evi
info@freedomhouse.org
202.296.5101