

PROJE YÖNETİMİNDE YER ALABİLECEK RİSK KAYNAKLARININ TESPİTİ VE RİSK YÖNETİM PLANININ GELİŞTİRİLMESİ

Yrd. Doç. Dr. Selda ENE¹

ÖZET

Başarılı risk yönetimi işi yavaşlatmamakta, aksine hızlanmasına yardımcı olmaktadır. İşletmelerde risk yönetim süreçlerinin birbirlerinden kopuk olması, kritik bilgi ve verilerin paylaşılmaması nedeniyle, risk yönetimi yatırımlarından tam verim alınamaması söz konusu olmaktadır. Bu amaçtan yola çıkarak hazırlanan çalışmada, “Proje Yönetimi İçerisinde Risk Yönetiminin Yerinin” belirlenmesi, “Projenin Risk Yaklaşımı ve Risk Kaynaklarının Tespiti”, “Projenin Başarısı İçin Risk Yönetim Planının Geliştirilmesi” konularına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Proje Yönetimi, Risk Kaynakları, Risk Yönetim Planı.

Jel Kodu: O22

ASSESSMENT OF RISK RESOURCES IN MANAGEMENT PROJECT AND DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT PLAN

ABSTRACT

Successful risk management not work slowing down, contrary to help accelerate. Because of risk management processes in Enterprise to be disconnected from each other, due to the critical information and data not shared, failure to obtain full efficiency from risk management investments is concerned. Based on the study prepared this purpose; "Determination Of Risk Management In Project Management", " Assessment of Risk Approach and Risk Sources in Project", " Development of Risk Management Plan For the Success of the Project" issues are discussed.

Keywords: Project Management, Risk Resources, Risk Management Plan.

Jel Code: O22

¹ Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O., seldaene@marmara.edu.tr

1. Giriş

Artan rekabet ortamında kuruluşların yürütmekte oldukları projelerin başarısı işletmelerin pazarda kalabilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir proje yönetimi için; risklerin ortaya çıkmaları ihtimali göz önüne alınmalı ve proje içerisinde olası riskler tanımlanmalıdır. Proje yönetiminin kontrolü dışında olan risklerin öngörülmesi, bunların arasında yüksek risk taşıyanların ortadan kaldırılması ve etkisinin hafifletilebilmesi için projenin yapısına eklemeler yapılması ya da projenin yeniden tasarlanması için mutlaka “Risk Analizine” yer verilmelidir. Risk analizi sonucunda tespit edilen durum, risk yönetim planı çerçevesinde çözülmeye, riski ortadan kaldırabilmek için önlemler alınmaya çalışılmalıdır. “Risk Yönetim Planı”, projede risk yönetiminin nasıl yapılandırılacağını ve gerçekleştirileceğini açıklar. Proje yönetim planının bir alt planıdır.

Riski en özet şekilde; ‘gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar’ olarak tanımlayabiliriz. Bu tanım, riskle ilgili iki kilit unsuru ihtiva etmektedir. Birincisi; ‘gelecekte olma ihtimali’, diğeri ise ‘fırsat veya tehdit’dir (Derici vd.,2007: 151). Proje Yönetimi Enstitüsü’nün Proje Yönetimi Bilgisi A Rehberi’ndeki tanıma göre, “Proje riskleri gerçekleştiklerinde zaman, maliyet, kapsam veya kalite gibi en az bir proje hedefini olumlu veya olumsuz etkileyen belirsiz bir olay veya durumdur.” (<http://www.microsoft.com/project/tr/tr/risk-tolerance.aspx>, 2010) (Elakkad, 2008). Risk yönetimi, bir çok unsuru açısından iç kontrol sisteminin bir parçasıdır. İç kontrol sisteminin daha rutin konuları içermesine karşın risk yönetiminin, daha ileriye dönük, üst düzey ve kurum dışına da yönelik stratejiler ve daha genel politikalar izlemesi gibi bir farktan bahsedilebilir (Derici vd., 2007: 152).

İşletmenin genelini ilgilendiren risklerin yönetimi, öncelikle şu soruların cevaplandırılmasını gerektirmektedir: “En önemli riskleriniz nelerdir ve bu riskler nasıl yönetilmektedir? Organizasyonda risk konusunda aynı işi yapan birden fazla bölüm var mı? Çakışmalar oluyor mu? Kapsamda boşluklar var mı? Teknoloji kullanımında optimizasyon sağlandı mı?” (<http://www.ey.com/TR/tr/Services/Advisory/Risk>, 2013).

Milli Prodüktivite Merkezi, Anahtar Dergisinde yapılmış bir araştırmaya göre Türkiye’de projeler yürütülürken kuruluşların en çok karşılaştıkları risk içeren sorunlar şu şekilde belirtilmiştir: “Maliyet planlamasında sapmalar %40.3”, “Proje kontrol ve izleme aşamasındaki” aksaklıklar %21.1”, “Ekip çalışmalarındaki sorunlar %18.9”, “Proje grubunun oluşturulmasında yaşanan sorunlar %16.7”, “Fizibilite ve değerlendirme aşamasındaki

sorunlar %14.4”, “Proje enformasyon ve raporlama sistemindeki tıkanıklıklar %14.4”, “Planlama aşamasında yaşanan sorunlar %12.2”, “Kapasite ayarlamasındaki sorunlar %10.0”, “Yönetimden kaynaklanan sorunlar %8.9” (Enver ve Kovancı, 2004: 84).

İşletmeler başarılı proje yönetimi oluşturabilmek için, ne tür risklerin yer alabileceğini tespit etmeli ve bir risk yaklaşımı geliştirmelidir. Bunun için, projenin risk analizini yapmalı ve risk yönetim süreci yapılandırılmalıdır.

2. Proje Yönetimi İçerisinde Risk Yönetiminin Yeri

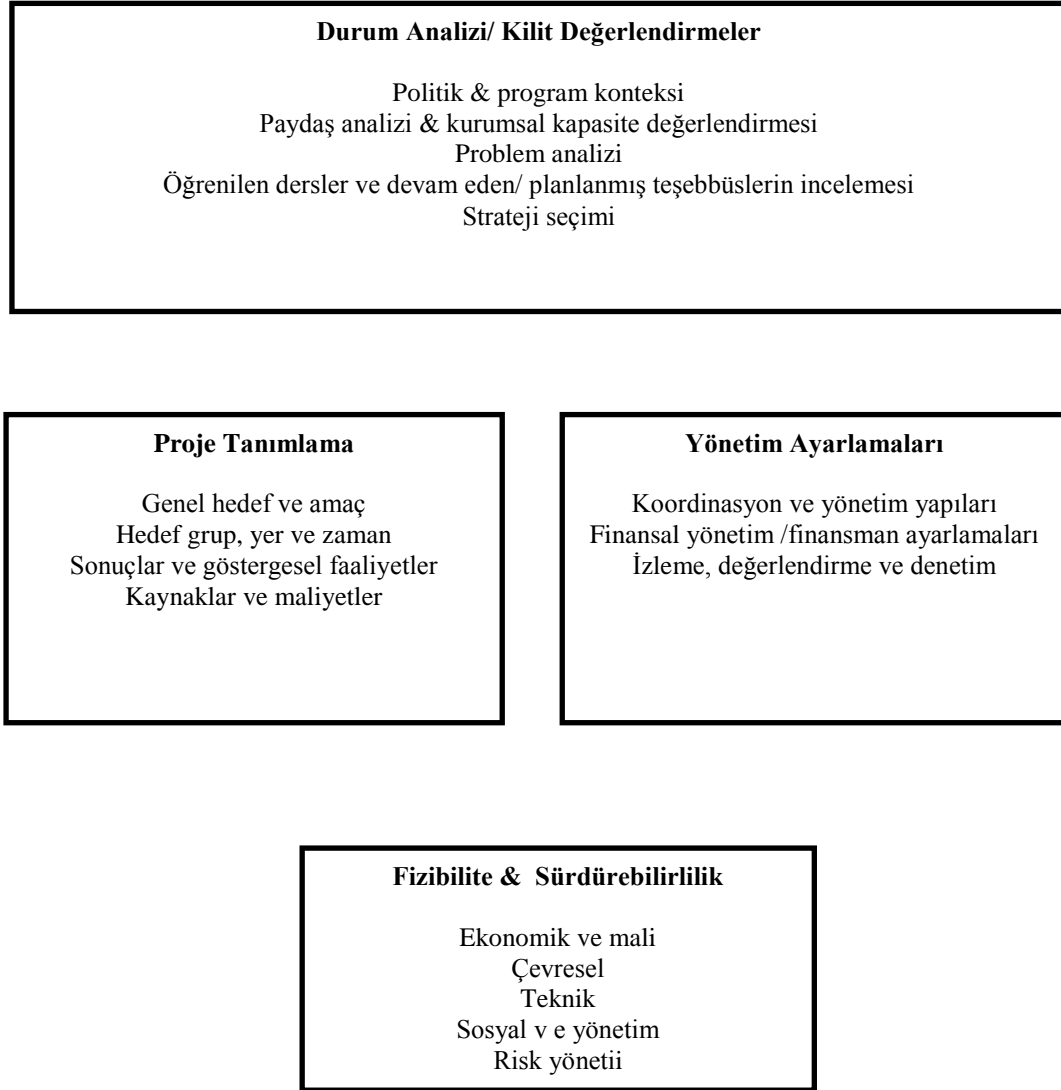
Başarılı bir proje yönetiminde; “Ön değerlendirme, Uygulama, Değerlendirme & Denetim Programları” sırasıyla yerine getirilmektedir. Projenin Ön Değerlendirmenin sonunda mevcut olması gereken bilgiler (uygulamayı etkili bir şekilde yönlendirmek ve desteklemek için) Şekil 1’de gösterilmektedir:

(www.cfcu.gov.tr/SPOs/TOOLS/PCM_Handbook.pdf, 19.05 2009)

Başarılı bir proje yönetimi esnasında, projenin ön değerlendirmesi aşamasında, öncelikle “durum analizi – kilit değerlendirmeler” yapılır. Daha sonra “Proje Tanımlama” ve “Yönetim Ayarlamaları” yapılır ve son olarak da “Fizibilite – Sürdürülebilirlik” analizleri yapılır.

“Fizibilite ve Sürdürülebilirlik” analizleri esnasında, projenin “Risk Yönetimi” analizine de önemle yer verilmektedir.

Risk yönetimi analizi sonucunda tespit edilen durum; risk yönetim planı çerçevesinde çözülmeye, riski ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. “Risk Yönetim Planı”, projede risk yönetiminin nasıl yapılandırılacağını ve gerçekleştirileceğini açıklar. Risk Yönetimi, Proje yönetim planının bir alt planı olarak konumlandırılır.



Şekil 1. Ön Değerlendirme Sonucunda Elde Edilen Bilgiler

Kaynak: CFCU - Proje Çevrimi Yönetimi El Kitabı - Tanımlama. Ön değerlendirme. Uygulama. Değerlendirme & Denetim. Programları, (2004), Tan European Commission – EuropeAid Project Cycle Management Guidelines, e-Books, 1.7 MB, pages 97, p. 27. www.cfcu.gov.tr/SPOs/TOOLS/PCM_Handbook.pdf, 19.05 2009.

Teneyuca'ya göre (2001), risk yönetiminin üç temel bileşeni vardır: (Kuyumcuoğlu, 2008: 146)

- * Bir olay,
- * Olayın gerçekleşme olasılığı,
- * Olay gerçekleşirse oluşacak etkiler ya da risk altında olan toplam miktardır.

Bu çerçevede sistematik düşünen bir kullanıcı için algıladığı BT (Bilgi Teknolojileri) riskinin büyüklüğü, riskin gerçekleşme olasılığı ve riskin olası etkisi ile ilişkilidir. Kullanıcılar açısından BT (Bilgi Teknolojileri) risklerini iki kategoriye ayırmak mümkündür:

- Proje riski ve
- Mesleki riskdir.

Proje riski firma için zarar olasılığıdır, mali kayıpları, performans ya da zaman kayıplarını içerir. Buna karşın mesleki risk, çalışanın kişisel riskidir, bir faaliyetin sonuçlarının çalışanın kişisel hayatını ve kariyerini nasıl etkileyeceği ile ilgilidir. Kwak ve LaPlace'a göre, proje riski klasik risk yönetiminin konusudur, ayrıca çalışanın algıladığı mesleki riske etki eden bağımsız bir unsurdur (Kuyumcuoğlu, 2008: 146 -7).

Yatırımcı kuruluşlar tarafından uygulanan projelerin denetim ve izlenmeleri çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır. İlk olarak yatırımcı kuruluş bünyesinde bulunan teknik elemanlar aracılığıyla işlerin teknik bazda uygunluğu denetlenmekte, finansal veya önemli revizyonlar gerekmesi durumunda ise yine ilgili kuruluş ve DPT tarafından sorun çözümlenmektedir. Bunun yanında yatırımların gerçekleşme durumları gerek ilgili kuruluşlar ve gerekse DPT tarafından sürekli izlenmekte ve izleme sonuçları “Önemli Projeler Raporu” ve “Kamu Yatırımları Raporu” isimleriyle periyodik olarak yayınlanmaktadır. Ancak, yapılan bu çalışmalarda hedef kitle ve diğer ilgili kesimlerin katılımı yeterince sağlanamamaktadır. Ayrıca, tamamlama sonrası değerlendirme boyutu zayıf kalmaktadır. Projecilik süreci tabiatı itibarıyla bir döngü oluşturmaktadır. Bu döngü AB Proje Döngüsü Yönetimi ile aşağıdaki şekilde eşleştirilebilir: (Yılmaz ve Akça, 2012: 389)

1. Yol Gösterici Programlama: Kalkınma Planı, Yıllık Program ve Bölgesel Planlar, Sektörel Master Planlar

2. Proje Oluşturma: Yatırımcı kuruluşlar tarafından yapılan ön-etüd ve etüd çalışmaları

3. Proje Hazırlama ve Analizi: Yatırımcı kuruluşlar tarafından hazırlanan yapılabirlik raporları ve destek çalışmaları ile DPT tarafından yapılan proje analizleri

4. Proje Finansmanı: DPT tarafından projelerin yatırım programına alınarak kaynak tahsis edilmesi

5. Uygulama: Yatırımcı kuruluşlar tarafından projelerin gerçekleştirilmesi

6. Uygulama Sonrası Değerlendirme: Hemen hemen hiç yapılmamaktadır. Yukarıda yapılan karşılaştırmalarda 6. Madde hariç diğerlerinin Türkiye’de de bir karşılığı bulunmaktadır. Ancak yapılan çalışmaların niteliği açısından bir proje döngüsü kapsamında yapılması gereken çalışmalara göre bazı eksiklikler bulunmaktadır.

3. Projenin Risk Yaklaşımı ve Risk Kaynaklarının Tespiti

Geniş anlamda riske iki farklı yaklaşım söz konusudur:

- Birinci yaklaşımda risk, belirsizlik anlamına gelir. Bu durumda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar içerir.
- İkinci yaklaşımda risk tehdit/tehlike anlamına gelir. Bu durumda yalnızca olumsuz sonuçlar içerir. Risk, “proje hedeflerini olumlu/olumsuz etkileyebilen belirsiz olayların yığılımlı etkisi” olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 2. Proje Belirsizlik Yelpazesi

Kaynak: G. Murat Dengiz, (Ekim-2007), Temel Proje Yönetimi – Eğitim Programı Genişletilmiş Ders Notları, Sağlık Bakanlığı, Proje Yönetimi Destek Birimi, S.72.
<http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/pyd2.pdf>

Belirli Proje Riskleri: (Dengiz, 2007: 72)

- ✓ ***Dış kaynaklı, öngörülemeyen, kontrol edilemeyen***
 - Mevzuat kaynaklı,
 - Doğal afetler,
 - Varsayılabilir olacak olaylar,
 - Dolaylı etkiler,
 - Tamamlanmama eksiklikleri
- ✓ ***Dış kaynaklı, öngörülebilir, kontrol edilemeyen***
 - Pazar riskleri
 - İşletme,
 - Çevresel etkiler,
 - Sosyal etkiler,
 - Parasal değişiklikler,
 - Enflasyon, Vergilendirme
- ✓ ***İçten kaynaklanan, teknik olmayan, genellikle kontrol edilebilir***
 - Yönetim,
 - Program,

- Maliyet,
- Para akışı,
- Yeterlilik kaybı
- ✓ ***Teknik, genellikle kontrol edilebilen***
 - Teknolojide değişiklikler,
 - Performans,
 - Projenin teknolojisine özgü risk,
 - Tasarım,
 - Projenin büyüklüğü ya da karmaşıklığı.
- ✓ ***Hukuksal, genellikle kontrol edilebilen***
 - Lisanslar Patent hakları,
 - Sözleşme
 - Örgüt dışından gelen hukuk davası,
 - Örgüt içinden gelen hukuk davası,
 - Mücbir sebeple Temel Proje Yönetimi

Risk sadece, beklenen yararın başarısızlığın maliyetini ve kazanma şansını da kaybetme olasılığını aştığı durumlarda alınmalıdır: (Dengiz, 2007: 73)

- Risk alan şu soruların gerçek cevabını aramalıdır:
- Risk niçin alınmalıdır?
- Ne kazanılacak?
- Ne kaybedilebilir?
- Başarı (ve kaybetme) şansı nedir?
- İstenen sonuç elde edilemez ise ne yapılabilir?
- Beklenen ödül maruz kalınacak riske değer mi?

Proje Yöneticisinin risk almayacağı durumlar: (Dengiz, 2007: 73)

- Örgüt bir kayba tahammül edemez ise.
- Maruz kalınan riskin sonucu çok yüksek ise.
- Durum (ya da proje) alınacak riske değmez ise.
- Proje lehinde avantaj yoksa.
- Yarışma dürüst olmayacaksa.
- Sağlanacak yararlar belirlenmemiş ise.

- Kabul edilebilir seçenek sayısı çok ise (Belirsizlikte artar.)
- Alınacak risk bir proje hedefine ulaşmada yetersiz kalıyorsa.
- Varsayımların beklenen değeri negatif ise (ya da küçük bir değişiklik negatif yapıyorsa.)
- Eldeki değerler düzensiz bir dağılım oluşturuyorsa.
- Sonucu hesaplamak için yeteri veri yoksa.
- Sonucun tatminkar olmaması halinde uygulanacak bir olasılık/maliyet planı yok ise.

4. Projenin Başarısı İçin Risk Yönetim Planının Geliştirilmesi

Projeler, proje yöneticilerinin doğrudan kontrol edemeyecekleri olaylardan etkilenebilirler. Proje gerçek durumun bütün boyutlarını kapsayamaz. Dış faktörler, projenin gerçekleşmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir, bu nedenle önceden dikkate alınmalıdır. Riskler, ortaya çıkmaları durumunda projenin başarısını tehlikeye atacak olan dışsal koşullar olarak öngörülmeli ve projelerde tanımlanmalıdır. Çünkü bunlar proje yönetiminin kontrolü dışında olup, projenin gidişatını, faaliyetlerinin yapılmasını, istenilen etkinin yaratılmasını belirleyebilirler. Proje yönetiminin kontrolü dışında olan risklerin öngörülmesi, bunların arasında yüksek risk taşıyanların ortadan kaldırılması ve etkisinin hafifletilebilmesi için projenin yapısına eklemeler yapılması ya da projenin yeniden tasarlanması için yapılan analize risk analizi denir. Risk analizi, projenin uygulanması süresince karşımıza çıkabilecek kontrol edilemeyecek belirsizlikleri ve riskleri öngörmek ve bunları proje başlamadan en aza indirmek için önemlidir (Yentürk ve Aksakoğlu, 2006: 87). Risk analizi üç soruya cevap arar: (<http://stk.bilgi.edu.tr/cd/03/>, 2012)

- Tanımlama: Riskler neler?
- Tahmin etme: Olma olasılıkları ne?
- Değerlendirme: Yaklaşık olarak etkileri ne?

Risk analizi, belirlenen risklerin iki yolla değerlendirmeye tabi tutulduğu aşamadır. İlk olarak, riskin meydana gelme olasılığı belirlenmeli ve sonra oluşursa bu riskin projede yapacağı etki tahmin edilmelidir. Bu etkinin ve riskin tanımının organizasyonun teknolojisi, süreçleri ve insan kaynaklarında ölçülmesi gerekmektedir. Bu iki değerlerin çarpımından (meydana gelme olasılığı ile projedeki etkisinin çarpımı) riskin etki değeri elde edilir (Ayağ ve Danacı, 2011) (<http://enm.blogcu.com/basarili-bir-erp-uygulamasi-icin-etkin-proje-ve->

risk-yonetimi/9614443, 2012). Risk analizi sonucunda tespit edilen durum, risk yönetim planı çerçevesinde çözülmeye, riski ortadan kaldırmak için önlemler alınmaya çalışılmaktadır.

Risk Yönetim Planı, projede risk yönetiminin nasıl yapılandırılacağını ve gerçekleştirileceğini açıklar. Proje yönetim planının bir alt planıdır. Risk Yönetim Planı aşağıdakileri içerir: (Dengiz, 2007: 74)

➤ **Yöntembilim:** Projede risk yönetimini uygulamak için kullanılan yaklaşımlar, araçlar ve veri kaynaklarını açıklar

➤ **Roller ve Sorumluluklar:** Risk yönetim planındaki her tip faaliyet için yönetim, destek ve risk yönetim takımı üyeliklerini tanımlar, çalışanları bu rollere atar ve sorumluluklarını netleştirir.

➤ **Bütçeleme:** Proje maliyet temel çizgisine dahil etmek üzere risk yönetimi için gerekli maliyetleri tahmin eder ve kaynakları atar.

➤ **Zamanlama:** Proje yaşam döngüsü boyunca risk yönetimi süreçlerinin nasıl ve hangi sıklıkta gerçekleştirileceğini tanımlar ve proje takvimine dahil etmek üzere risk yönetim faaliyetlerini belirler.

➤ **Risk Sınıfları:** Sağladığı yapıyla riskin uygun detay seviyesinde sistematik olarak tanımlanması için kapsamlı bir süreci garantiler ve Risk Tanımlamanın etkinliğine ve kalitesine katkıda bulunur. Bir kurum tipik riskler için daha önce hazırlanmış bir sınıflandırma kullanabilir. Risk Dağılım Ağacı bu tür bir yapıyı sağlamak için bir yaklaşımdır; ancak bu, projenin çeşitli yönleri listelenerek de yapılabilir. Risk kategorileri Risk Tanımlama sürecinde gözden geçirilebilir. İyi bir pratik risk kategorilerini, Risk Tanımlama sürecinde kullanılmadan önce Risk Yönetimi Planlama süreci sırasında gözden geçirmektir. Geçmiş projelere dayanan risk kategorileri, mevcut projelerde kullanılmadan önce yeni durumlara uyumlandırılmalı veya genişletilmelidir.

➤ **Risk Olasılık ve Etki Tanımlamaları:** Nitel Risk Analizi sürecinin kalitesi ve inanılabilirliği risk olasılık ve etkilerinin farklı seviyelerinin tanımlanmasını gerektirir. Nitel Risk Analizi sürecinde kullanılmak üzere Risk Yönetimi Planlama sürecinde Risk olasılık ve etki seviyelerinin genel tanımları proje özgü uyumlandırılır.

Riske tepki geliştirme, fırsatları ve tehditlere karşı tepkileri çoğaltmak için atılacak adımları kapsar. Tehditlere karşı geliştirilen tepkiler genellikle aşağıdaki dört sınıftan birine girerler: (Dengiz, 2007: 78)

❖ **Kaçınma** - Risk veya şartların proje hedeflerine olabilecek etkilerini ortadan kaldırmak üzere proje planında yapılacak değişikliklerdir. Proje yönetim takımı bütün riskleri asla ortadan kaldıramaz, ama belirli risklerden çoğu kez kaçınmak mümkün olabilir. Yüksek riske sahip etkinliklerin kapsamını daraltmak, zaman veya kaynak ilavesi, yenilik/buluş yerine geleneksel yaklaşımların seçilmesi, bildik olmayan sözleşme tiplerinden uzak durulması gibi.

❖ **Devretme** - Risk devri, bir riskin sonuçlarını tepkinin sahipliğiyle birlikte üçüncü taraflara aktarılmasıdır. Riskin üçüncü taraflara devredilmesi onu ortadan kaldırmaz, sadece yönetim sorumluluğunu aktarır. Risk için devredilen sorumluluk, finansal risklerin ortaya çıkmasını etkin şekilde güvence altına almaya çalışan bir tepki planlama aracıdır. Risk sonuçlarının sorumluluğunu üstlenen tarafa bir risk priminin ödenmesi şeklinde uygulanır. Sigorta, garanti ve teminatlar devretmeye birer örnek olarak verilebilir. Sözleşmeler belirli risklerin sorumluluklarını başka tarafa devretmek üzere kullanılabilirler.

❖ **Yatıştırma / Azaltma** - Azaltma, olumsuz bir risk olayının olasılık ve/veya sonuçlarının etkisini azaltarak belli bir eşiğe çekme arayışıdır. Azaltma maliyetleri riskin gerçekleşme olasılığı ve sonuçlarıyla uyumlu olmalıdır. Risk yatıştırma, sorunu azaltacak yeni bir eylem planı veya zaman ilave etmek gibi şartları değiştirerek riskin olma olasılığını azaltmaktır. Olasılığı azaltmanın mümkün olmadığı durumlarda aciliyeti belirleyen bağlantılara odaklanarak riskin etkisini azaltmak işe yarayabilir. Örneğin bir alt sistem tasarımında gereksiz unsurların atılması ya da üretim maliyetlerinin tasarım aşamasından başlayarak düşürülmesinin hedeflendiği “Tasarımdan Maliyete” (Design to Cost) yaklaşımlarının kullanılmasıyla geri dönüşler ortadan kaldırılır ve maliyetler düşürülebilir.

❖ **Kabullenme** - Bu teknik, proje takımının bir riskin sonucu olarak proje planını değiştirmemeye karar vermesi veya başka uygun bir tepki stratejisi belirlemenin mümkün olmadığı durumlarda kullanılır.

Etkin (aktif) kabul, risk gerçekleştiğinde uygulamaya konulacak bir ihtiyat planının geliştirilmesini içerebilir. *Edilgen (pasif) kabul* ise, proje takımının risk gerçekleştiğinde herhangi bir eyleme geçmemesidir.

Proje risk yönetimi, belirlenebilir risk faktörlerinin yönetimi için bilimsel işlemler önermektedir. Bunlar genel olarak dört aşamadan ibarettir ve Risk yönetimi dört ana başlık altında ele alınmaktadır; “Risklerin tanımlanması, Risklerin değerlendirilmesi, Risklere tepki veya yanıt olarak stratejik yönetimin oluşturulması, Risklerinin ön izlenmesi ve kontrolüdür.” (Önce 2013, 113)

(1) Risk Tanımlama:

İlk adım, proje başarısını engelleyecek risklerin tanımlanmasıdır. Tanımlanan riskler, risk listelerinde özetlenir. (Emiroğlu, 2011: 3)

(2) Risk Değerleme ve Öncelikler:

Riskin oluşabileceği durumları belirleme, potansiyel finansal etkileri değerlendirme veya risk önceliklerini saptamadır. Genellikle “senaryo planlaması” ile “Monte Carlo Simulasyonu” kullanılmaktadır. (Emiroğlu, 2011: 4):

(3) Risk Yönetimi (Strateji):

Belirlenen riskler iki grupta incelenebilir: (Emiroğlu, 2011: 4):

a) Proje Ekibinin Kontrolünde Olan (Kontrol Edilebilen) Riskler: Bu durumda proje ekibi risk oluşmasını önlemeye çalışır.

b) Kontrol Edilemeyen Riskler: Planlama aşamasında, olayın gerçekleşme olasılığında veya olay gerçekleştiğinde alternatifler tanımlanmalıdır (olasılık planlaması). Olasılık planlaması değişik şekillerde yapılabilmekte olup, en yaygın olarak kullanılanlar “karar ağacı” ve “genişletilmiş risk listeleri”dir. Karar ağacı, kavramsal olarak proje risklerine net bir bakış kazandırır.

(4) Risk Önleme:

Risk önleme üç strateji içermektedir: (Emiroğlu, 2011: 4)

a) Bazı riskler, proje planında yapılan bazı tercihlerin dikkate alınmasıyla tamamen önlenir.

b) Bazı durumlarda risk olasılıkları, riski elimine etmeden azaltılabilir. Örneğin, piyasa riskleri nihai müşterilerle yapılan görüşmeler, uygulanan anketler veya prototiplerin nihai müşterilerde denenmesiyle azaltılabilir.

c) Risklerin proje dışına (proje paydaşlarına) itilebileceği durumlardır. Örneğin, outsourcing anlaşmalarıyla olası bazı riskler, proje yönetiminin dışına devredilebilir, bazı projelerde taşeron vb yapılacak bazı ödemeler, yükleniciye devredilebilir

SONUÇ

Proje yönetim sürecinde, riske karşı geliştirilen tepkiler, projenin ömür döngüsü boyunca uygulanmaktadır. Ancak proje faaliyetleri yeni ve değişen riskler için sürekli olarak izlenmelidir. Risk İzleme ve Kontrol; “yeni ortaya çıkan risklerin tanımlanma, analiz edilme ve planlanması”; “tanımlanmış ve takip listesinde yer alan risklerin izlenmesi”; “mevcut risklerin yeniden analiz edilmesi”; “ihtiyat planlarını tetikleyen şartların izlenmesi”; “kalıntı risklerin izlenmesi, riske tepkilerin uygulanmasının gözden geçirilmesi ve etkilerinin değerlendirilmesi” sürecidir. Risk İzleme ve Kontrol sürecinde, sapma ve eğilim analizi gibi projenin yürütülmesi sırasında toplanan performans verilerinin kullanılmasını gerektiren teknikler kullanılmaktadır ve diğer risk yönetim süreçleri gibi proje süresince devam eden bir süreçtir. (Dengiz, 2007: 79)

Risk İzleme ve Kontrol, alternatif stratejilerin seçimi, herhangi bir yedek planının yürütülmesi, düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve proje yönetim planının değiştirilmesini içerebilir. Riske tepki geliştirilirken, periyodik olarak proje yöneticisine, planın etkinliğini, ortaya çıkan beklenmeyen etkileri ve riskle başa çıkmak için gereken ara düzeltmeleri raporlanmaktadır. Risk İzleme ve Kontrol, gelecek projeler yararına hazırlanan kazanılmış dersler veri tabanı ve risk yönetim şablonlarını da içeren kurumsal süreç altyapısının güncellenmesini de içermektedir.

Risklerin başarılı bir şekilde belirlenmesi, analiz edilmesi ve izlenmesi için risk yönetim politikaları ve bu politikaları destekleyen dokümanlar oluşturmalıdır. Risk yönetim farkındalığı yaratmak ve tüm kurum geneline uygun bir risk protokolü oluşturabilmek ve paylaşabilmek için risk yönetim komitesi kurulması tercih edilen yöntemlerdendir (Barış; 2012 :3)

Projelerin yaşam döngüsüne baktığımızda risk yönetimini ihmal etmenin projeleri temelden etkilediği ve tehdit ettiği görülmektedir. Bu nedenle, risk yönetimi sürecinin oluşturulması ve uygulamaya alınması sırasında, eğitim ve bilgilendirme seansları ile tüm çalışma ekibinin farkındalıklarının oluşturulması sağlanmalıdır (<http://www.pyd.org.tr/upload/dosyalar/bulten3-risk-yonetimi-ozel-sayisi.pdf>, 2012). Ayrıca, risk yönetimi konusunda deneyimli proje yöneticilerine ekipte yer verilmesi ve proje kapsamında liderlik yapmalarının sağlanması da projenin başarısını arttıracaktır.

KAYNAKLAR

AYAĞ, Z., T.Danacı, (2011), “Başarılı bir ERP Uygulaması için Etkin Proje ve Risk Yönetimi”. <http://enm.blogcu.com/basarili-bir-erp-uygulamasi-icin-etkin-proje-ve-risk-yonetimi/9614443>, 2012.

BAĞCI, Barış, (2012), “Bilgi Teknolojileri Risk Yönetimine Genel Bakış”, Member of Deloitte Touche Tohmatsu, pp.1-11.

<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DeloitteMakaleleri/Bilgi%20Teknolojileri%20Risk%20Y%C3%B6netimine%20Genel%20Bak%C4%B1%C5%9F.pdf>, (2013)

CFCU - Proje Çevrimi Yönetimi El Kitabı - Tanımlama. Ön değerlendirme. Uygulama. Değerlendirme & Denetim. Programlam, (2004), Tan European Commission – EuropeAid Project Cycle Management Guidelines, e-Books, 1.7 MB, pages 97. www.cfcu.gov.tr/SPOs/TOOLS/PCM_Handbook.pdf, 19.05 2009.

DENGİZ, G. Murat, (Ekim-2007), Temel Proje Yönetimi – Eğitim Programı Genişletilmiş Ders Notları, Sağlık Bakanlığı, Proje Yönetimi Destek Birimi, S.72-85. <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/pyd2.pdf>, 2013.

DERİCİ, Onur, Zekeriya Tüysüz, Aydın Sarı, (Nisan-Haziran 2007), “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması”, Sayıştay Dergisi, Sayı. 65 (145. Yıl Özel Sayısı), ss.151-165. <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>, 2012.

ELAKKAD, Amro, PMP (2008), “Riske Dayanıklı Zamanlama ve Maliyet Tahminleri”, International Institute for Learning, Inc. Microsoft Project 2010.

<http://www.microsoft.com/project/tr/tr/risk-tolerance.aspx>, 2010.

ESER, Filiz, (Aralık 2011), “Risk Yönetimi”, Proje Yönetim Derneği –İletişim Alt Kurulu Dergisi, Sayı 3, Özel Sayı.

<http://www.pyd.org.tr/upload/dosyalar/bulten3-risk-yonetimi-ozel-sayisi.pdf>, 2012.

ECE, Enver, Ahmet Kovancı, (Temmuz 2004), “Proje Yönetimi ve İnsan kaynakları İlişkisi, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1, sayı 4, pp.75-85.

EMİROĞLU, Akif, (2011), “Yeni Ürün Geliştirmede Proje Risk Yönetimi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, pp. 1-11.

http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2011_2/akif_emiroglu.pdf, (2013)

ÖNCE, Saime, (Ocak 2013), “Proje Yönetimi - Projenin Planlanması II- Maliyetlerin Tahmin Edilmesi, Bütçeleme ve Risk Yönetiminin Planlanması”, Ünite 5, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2980-1934., pp.96-127.

PİŞKİNCİOĞLU, Arzu, (2013), “Risk Yönetimi”, Ernst & Young Global Limited Danışmanlık Hizmetleri.

<http://www.ey.com/TR/tr/Services/Advisory/Risk>, 2013.

STK – İst. Bilgi Ün., (2006), “Proje Yönetim Döngüsü Ders Programı: Ders 11: Projenin Riskleri/ Varsayımları” İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sivil Toplum Kuruluşları, Eğitim ve Araştırma Birimi, STK Çalışmaları Eğitim CD Dizisi, No: 3.

<http://stk.bilgi.edu.tr/cd/03/>, 2012

YENTÜRK, Nurhan, Yiğit Aksakoğlu, (Eylül 2006), Proje Döngüsü Yönetimi: Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 146, Sivil Toplum Kuruluşları Çalışmaları Eğitim Kitabı 3, 1. Baskı, İstanbul.

YILMAZ, Cevdet, Halil İbrahim AKÇA, (2012), “Türkiye’de Proje Planlama ve Proje Döngüsü Yönetimi”, Planlama Dergisi Özel Sayı - DPT.nin Kuruluşunun 42. Yılı, pp. 377-394.

KUYUMCUOĞLU, Müge, (Ekim 2008), “Bilişim Sistemlerinde Risk Yönetimi Benimseme Modeli”, Yönetim Dergisi, Yıl: 19, Sayı: 61, pp. 143 -164.