



Risk Yönetimi Eğitimi

Stratejiden Eyleme: Hedeflere Giden Yolu Güvence
Altına Almak

Av.Lütfiye Yurdum Hasgül / Funda Aksu

Büyük Resmin Üç Ayağı



Risk yönetimi, planlarımızı hayata geçiren bir güvence mekanizmasıdır.

Belediyeler İçin Risk Neden Hayatidir?



Hizmet SrekliĐi: Su kesintileri, dijital sistem arızaları gibi öngörülebilir sorunlar.



Kısıtlı Kaynaklar: Risk yönetimi bir 'kaynak koruma aracıdır'.



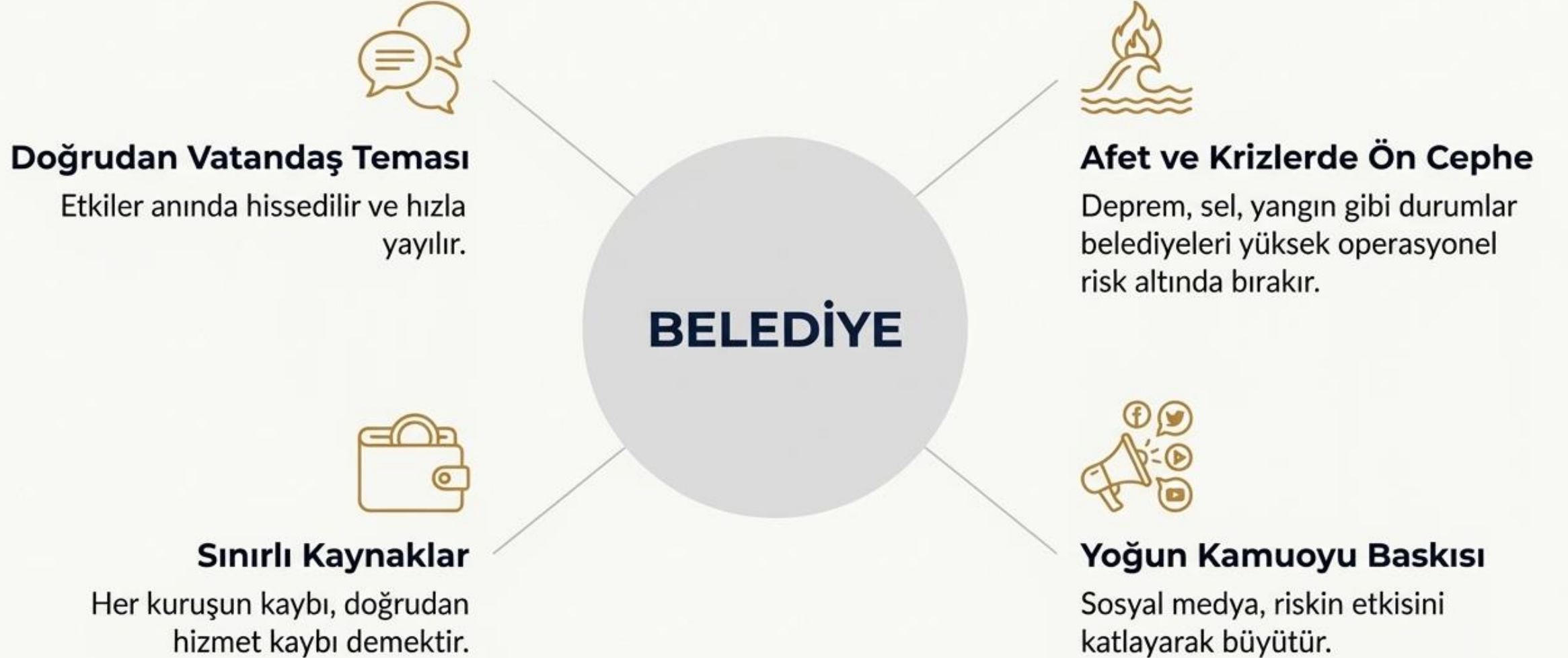
Vatandaş Memnuniyeti: Risk gerekleğtiğinde etkisi hemen hissedilir ve hızla yayılır.



Hesap Verebilirlik: Sayıştay ve iç denetim için güvenilirlik sağla



Risk Belediyede Neden Farklı Hissedilir?



Bizim İçin Anlamı: Hizmet, Kaynak ve İtibar

Belediyeler için risk, sadece bir tablo değil; doğrudan vatandaşa dokunan hizmetin kalitesi, kısıtlı bütçemizin korunması ve en önemlisi halkın güvenidir.



Hizmet Süreklilięi

Kesintisiz su, temizlik, ulaşım.
Vatandařın temel beklentisi
bu.



Kaynak Verimlilięi

Kısıtlı bütçeyi korumak, israfı
önlemek. Her kuruřun hesabı
var.



Kurumsal Güvenilirlik

Sayıştay denetimleri, yasal
uyum ve en önemlisi vatandaş
nezdindeki itibarımız.

Risk Yönetiminin DNA'sı: Temel Kavramlar



Risk

Belirsizliğin, belediyenin hedeflerine ulaşmasını engelleme ihtimali.

Risk = Olasılık × Etki



Risk Toleransı

Belediyenin kabul edebileceği maksimum risk düzeyi.



Risk Evreni

Belediyenin tüm potansiyel risklerinin kapsamlı listesi.



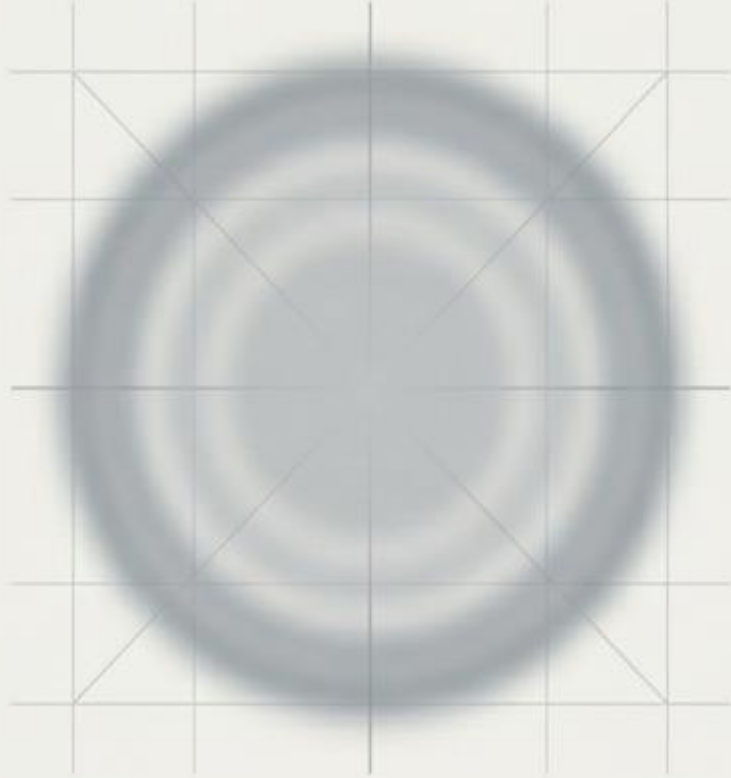
Kontrol

Bir riskin olasılığını azaltmak veya etkisini sınırlamak için tasarlanan mekanizmalar.

Kurumsal Risk Yönetiminin 7 Adımlık Yol Haritası



Adım 1: Sağlam Zemin - Hedefleri Netleřtirmek



BELİRSİZ HEDEF:

"İmar süreçlerini iyileřtirmek."

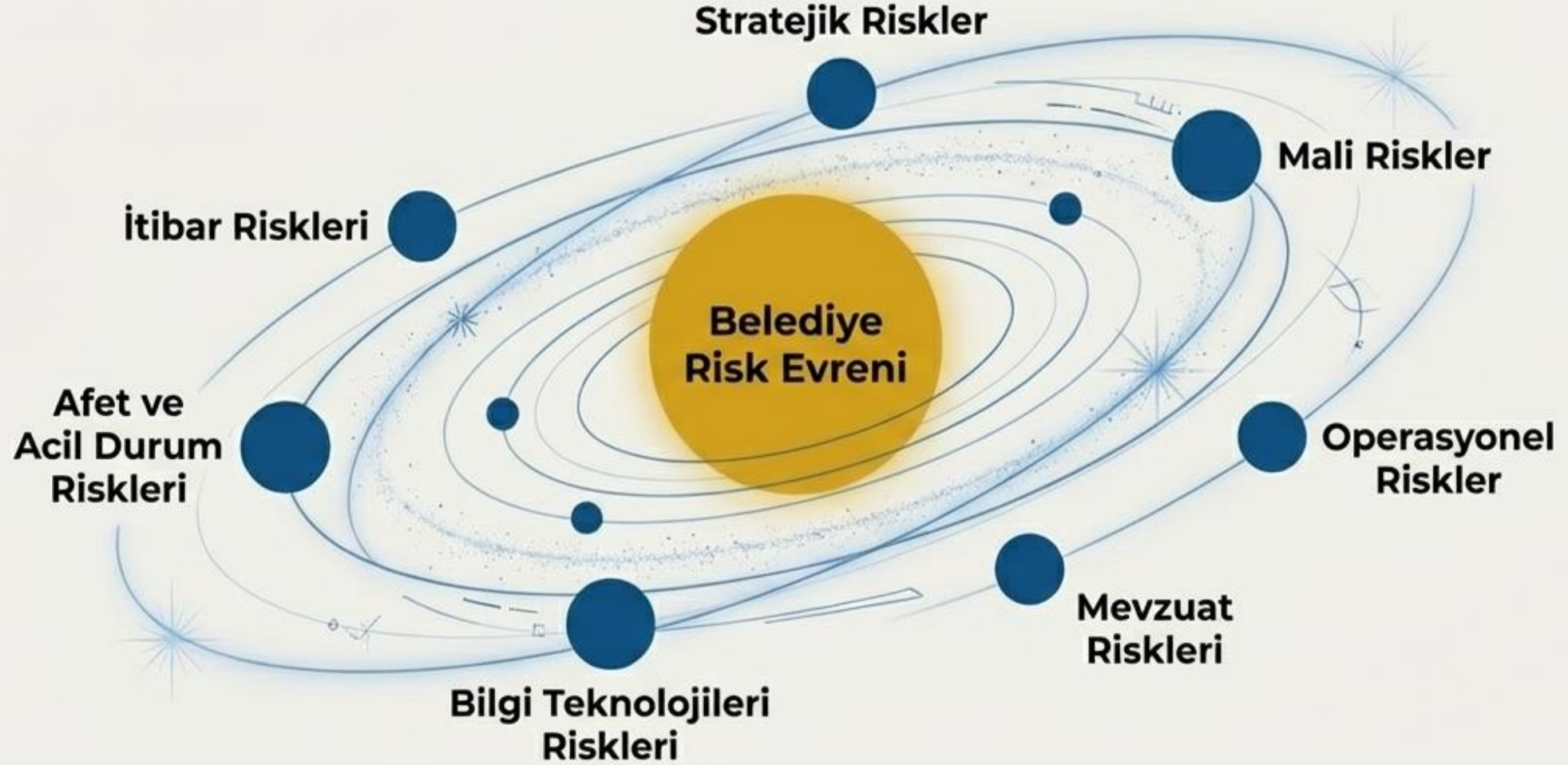


NET HEDEF (SMART):

"İmar ruhsatı başvuru süreçlerini yasal süre olan 30 günün altına, ortalama 15 güne indirmek."

Risk, ancak net bir hedeften sapma ihtimali olarak tanımlanabilir.

Adım 2: Haritayı Çıkarmak - Risk Evreni



Göremediğiniz bir düşmanla savaşılamazsınız. Risk evreni, tüm potansiyel tehditleri görünür kılar.

Adım 3: Tehditleri Adlandırmak - Yapılandırılmış Risk Tanımı



"(X Süreci) sırasında, (Y Sebebiyle), (Z Etkisi) oluşabilir."

Örnek Uygulama:

- **Süreç:** İhale öncesi doküman hazırlanması
- **Sebep:** Standart format kullanılmaması
- **Etki:** Hukuki hata yapılması

Nihai Risk Tanımı: "İhale öncesi doküman hazırlanmasında standart format kullanılmadığı için hukuki hata yapılması riski."

Adım 4: Riskleri Değerlendirmek – Olasılık ve Etki



$$\text{Risk Skoru} = \text{Olasılık (1-5)} \times \text{Etki (1-5)}$$

Olasılık: Risk'in belirli bir zaman diliminde gerçekleşme durumudur. Genellikle geçmiş yıllardaki yaşanmış olaylara göre değerlendirilir.

Etki: Risk meydana gelirse idarenin hedefleri üzerindeki olumsuz sonucudur (Mali, Hizmet, İtibar, Hukuki).

Adım 4: Riski Değerlendirme - Olasılık

Bu riskin gerçekleşme ihtimali nedir?



1: Çok Düşük

Neredeyse imkansız
(Son 5 yılda hiç veya
1 kez yaşanmış).

2: Düşük

Seyrek (2-3 yılda
1 kez yaşanır).

3: Orta

Zaman zaman
(Her yıl 1-2 kez
karşılaşılabılır).

4: Yüksek

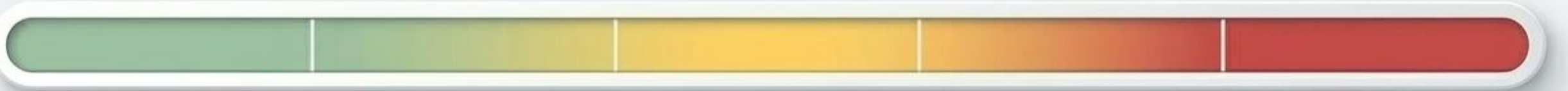
Fazla (Yılda 2-3
kez yaşanır).

5: Çok Yüksek

Neredeyse kesin
(Yılda 4-5 kez ve
daha fazla yaşanır).

Adım 4: Riski Değerlendirme - Etki

Gerçekleşirse bizi ne kadar olumsuz etkiler?



1: Çok Düşük

Hizmet hiç veya çok az etkilenir. Ek maliyet gerekmez.

2: Düşük

Hizmette küçük gecikme olur. Birim içinde çözülür.

3: Orta

Belirgin aksama olur. Vatandaş şikayeti artar.

4: Yüksek

Kritik hizmetlerde ciddi aksama olur. Müdürlükler arası kriz yönetimi gerekir.

5: Çok Yüksek

Kritik belediye hizmeti durur. Kamu zararı veya hukuki sorumluluk oluşur.

Risk Matrisi: Olasılık ve Etkiyi Birleştirmek

Olasılık

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Etki



Düşük Risk (1-6):
Kabul Edilebilir



Orta Risk (8-12):
Kontrol Gerekli



Yüksek Risk (15-25):
Acil Eylem Gerekli

Risk Skoru = Olasılık × Etki

Adım 5 & 6: Önceliklendirme ve Kontrol Tasarımı

ÖNCELİKLENDİRME



Önce Büyük Yangınlar Söndürülür.



Risk Skoru $\geq 15 \rightarrow$ Kritik Risk!
Yönetim seviyesinde ele alınır.

KONTROL TASARIMI



Her Riske Karşı Üçlü Savunma Hattı.



Önleyici Kontrol: Sorun oluşmasını engeller (Örn: Periyodik bakım).



Tespit Edici Kontrol: Sorun oluştuğunda haber verir (Örn: Arıza alarmı).



Düzeltilici Kontrol: Sorun sonrası hasarı azaltır (Örn: Yedek araç).

Adım 7: Sürekli Gözetim - İzleme ve Raporlama



- ✓ Kontrollerimiz işe yarıyor mu?
- ↗ Risk seviyesi düştü mü, arttı mı?
- 🔍 Yeni riskler ortaya çıktı mı?

Ana Fikir: “Köprüyü inşa ettikten sonra onu denetimsiz bırakamazsınız. Sürekli bakım ve gözlem gerekir.”



Aracımız: Risk Belirleme Formu

RİSK BELİRLEME FORMU

Müdürlük:

Faaliyet / Süreç:

Hazırlayan:

Tarih:

Risk Başlığı:

Risk Tanımı:

Olasılık (1-5): Etki (1-5):

Risk Skoru: Risk Seviyesi:

Kontrol Türü: Önleyici / Tespit Edici / Düzeltici

Mevcut Kontroller:

Aksiyon Adımları:

Sorumlu:

Tamamlama Tarihi:

Formu Adım Adım Nasıl Doldururuz?

1



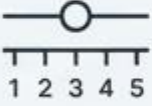
Müdürlük/Süreç: Hangi birim ve işi analiz ettiğimizi belirtiriz.

2



Risk Başlığı ve Tanımı: Riski kısaca adlandırır ve “X sürecinde, Y nedenle, Z etkisi oluşabilir” formatıyla açıklarız.

3



Olasılık-Etki: 1 (en düşük) ile 5 (en yüksek) arasında puan veririz.

4



Risk Skoru: Tehlikenin büyüklüğünü `Olasılık × Etki` formülüyle hesaplarız.

5



Kontroller ve Aksiyonlar: Riski yönetmek için mevcut durumumuzu ve atacağımız adımları planlarız.

6



Sorumlu ve Tarih: Kimin, ne zamana kadar yapacağını netleştiririz.

Aracımız: Risk İzleme Formu

RİSK İZLEME FORMU

Müdürlük:

Risk Başlığı:

İlk Risk Skoru ve Tarihi:

Mevcut Risk Skoru (İzleme Tarihi):

Risk Seviyesi Değişimi: Azaldı / Aynı / Arttı

Kontrollerin Etkinliği: Etkin / Kısmen Etkin / Etkin Değil

Gerçekleşen Olay Var mı?: Evet/Hayır + Açıklama

Aksiyon Planı İlerlemesi:

Yeni Aksiyon Gerekliyor mu?: Evet / Hayır

Yeni Aksiyon Açıklaması:

Sorumlu:

Sonraki İzleme Tarihi:

İzleme Formu Nasıl Değerlendirilir?

- **Skor Değişimi:** İlk Skoru önceki formdan alır, Mevcut Skoru yeni değerlendirmeyeyle belirleriz. Değişimi net olarak işaretleriz.
- **Kontrol Etkinliği:** Aldığımız önlemler işe yarıyor mu? (Etkin / Kısmen Etkin / Değil)
- **Gerçekleşen Olay:** Bu dönemde riskle ilgili bir olay yaşandı mı?
- **Aksiyon İlerlemesi:** Planladığımız adımların ne kadarını tamamladık? (% veya aşama)
- **Yeni Aksiyon:** Risk hala yüksekse, bir sonraki adımı belirleriz.



Öngörü, Kontrol, Güvence

1. Risk yönetimi, belirsizliği yöneterek hedeflere ulaşmayı garantiler.
2. Sistematik bir yaklaşım (ölçme, değerlendirme, izleme) esastır.
3. Bu bir bürokrasi değil, hizmet kalitesini ve kurumsal dayanıklılığı artıran bir yatırımdır.

Özet: Kaostan Kontrole Yolculuğunuz

ÖNCE



Reaktif Müdahale



Beklenmedik Maliyetler



Vatandaş Şikayetleri

SONRA



Öngörülü Planlama



Verimli Süreçler



Stratejik Başarı ve Güven

Risk yönetimi, öngörülebilir ve sürdürülebilir kamu hizmetinin temelidir.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNGÜSÜ



Belirsizliği Yönet, Fırsat Yarat.

Kontrollü Mola: Bir Risk Yönetimi Uygulaması

Risk Analizi

Risk Tanımı: Uzun süreli oturma nedeniyle dinleyici yorgunluğu ve dikkat dağınıklığı oluşması riski.

Risk Değerlendirmesi:

- **Olasılık:** Yüksek
- **Etki:** Yüksek (Öğrenme veriminin düşmesi)

Risk Skoru: **KRİTİK**



Kontrol Mekanizması ve Aksiyon Planı

10 Dakikalık Stratejik Mola

Kahve ve enerji takviyesi ile risk seviyesini 'Yönetilebilir' düzeye çekiyoruz.

Sunum 10 Dakika Sonra Devam Edecektir.

Teoriden Pratięe: Örnek Şehir Belediyesi'nde Bir Hafta

Nüfusu 200.000 olan Örnek Şehir Belediyesi'nde bir hafta içinde yaşanan dört olay, risk yönetiminin önemini nasıl ortaya koydu?



1. **Çöp Kamyonları Arızası:** İki kamyon aynı gün arızalandı, çöpler toplanamadı.



2. **EBYS'de Evrak Gecikmesi:** Ruhsat başvurusu yanlış birime gitti, 2 gün gecikti.



3. **Sunucu Yedekleme Hatası:** E-belediye sistemi 3 saat çöktü, 10 gündür yedekleme yapılmadığı anlaşıldı.



4. **Su Kesintisi:** Basınç sorunu nedeniyle bir mahalle 8 saat susuz kaldı.

Riskleri Ayırıştırmak: öp Kamyonu Krizi vs. Evrak Gecikmesi

öp Kamyonu Arızası

Olasılık: 4 (Yüksek - Yılda 2-3 kez yaşanır)

Etki: 5 (Çok Yüksek - Halk sağlığı riski, sosyal medya baskısı)

Risk Skoru: 20
KRİTİK

EBYS Evrak Gecikmesi

Olasılık: 3 (Orta - Her yıl 1-2 kez yaşanır)

Etki: 2 (Düşük - 1-2 günlük gecikme, sınırlı memnuniyetsizlik)

Risk Skoru: 6
YÖNETİLEBİLİR

Gizli Tehlikeler ve Görünen Krizler: Sunucu Riski vs. Su Kesintisi

Sunucu Yedekleme Hatası

Olasılık: 3 (Orta - Yılda 1-2 kez yaşanır)

Etki: 5 (Çok Yüksek - Veri kaybı riski,
e-belediye hizmetlerinin durması)

Risk Skoru: 15
KRİTİK

Su Kesintisi

Olasılık: 3 (Orta - Yılda 2 kez yaşanır)

Etki: 4 (Yüksek - Kritik hizmet kesintisi)

Risk Skoru: 12
YÜKSEK



Örnek Vaka: Temizlik İşleri Müdürlüğü

Gelin, bu süreci 'Araç Arızası Riski' üzerinden birlikte uygulayalım.

‘Araç Arızası’ Riskini Nasıl Yönetirdik?

Sistematiik yaklaşım, sorunu bir kriz olmaktan çıkarıp yönetilebilir bir sürece dönüştürür.

REAKTİF TEPKİ



Risk Skoru: 20 (Kritik)

Sonuç: Kriz, şikayetler, ek maliyet, itibar kaybı.

PROAKTİF YÖNETİM



Kontrol Faaliyetleri: Aylık bakım takvimi, yedek parça stok analizi, şoför kontrol listeleri.

Hedef: Riski yönetilebilir seviyeye çekmek.

Birinci Adım: Potansiyel Riskleri Belirlemek

Her şey, neyle karşı karşıya olduğumuzu net bir şekilde tanımlamakla başlar.



Uygulamalı Örnek: Çöp Kamyonu Arızası Riski Formda

Risk Belirleme Formu	
1	Müdürlük: Temizlik İşleri Müdürlüğü
	Faaliyet Adı: Çöp Toplama Süreci
	Hazırlayan: Funda Aksu
Tarih: 28/11/2025	
2	Risk Başlığı: Araç Arızası Riski
	Risk Tanımı: Çöp toplama sürecinde, bakım planının işletilmemesi nedeniyle araç arızası oluşabilir.
3	Olasılık (1-5): 4
Etki (1-5): 5	
4	Risk Skoru: 20
Risk Seviyesi: Çok Yüksek	
5	Kontrol Türü: ☐ Önleyici ☐ Tespit Edici ☐ Düzeltici
6	Mevcut Kontroller:
	Aksiyon Adımları: 1) Bakım takvimi otomasyona alınacak. 2) Yedek parça stok listesi güncellenecek.
7	Sorumlu Birim/Kişi: Temizlik İşleri Şefi
	Tamamlama Tarihi: 31/12/2025

İkinci Adım: Riskleri İzlemek ve Başarıyı Ölçmek

Planımızı hayata geçirdikten sonra sonuçları takip etmek, başarının anahtarıdır.



Analizden Aksiyona: Çöp Kamyonu Arızası İçin Kontrol Faaliyetleri

Odak: Çöp Kamyonu Arızası (Risk Skoru: 20)

Önleyici Kontroller (Sorun oluşmadan engellemek)

- Aylık bakım takviminin oluşturulup EBYS'ye atanması.
- Şoförlere günlük kontrol listesi uygulanması.

Tespit Edici Kontroller (Sorun oluştuğunda anında fark etmek)

- Arıza kayıtlarının dijital bir takip sistemi ile izlenmesi.

Düzeltilici Kontroller (Sorun oluştuğunda zararı azaltmak)

- Yedek araç kullanımı veya kiralama için protokol hazırlanması.

Sonuçlar Ortada: İzleme Raporu

ÖRNEK ŞEHİR BELEDİYESİ – RİSK İZLEME FORMU

Müdürlük
Temizlik İşleri Müdürlüğü

Risk Başlığı
Araç Arızası Riski

İlk Risk Skoru (2025)
20



Risk Seviyesi Değişimi
Azaldı

Mevcut Skor (2026)

12



Kontrollerin Etkinliği
Etkin

Gerçekleşen Olay
Kasımda 1 araç arızası

Aksiyon Planı İlerlemesi
%80

Yeni Aksiyon Gerekiyor mu?
Evet

Yeni Aksiyon Gerekiyor mu?
Evet



Aksiyon
Şoför eğitimlerinin yıllık olarak yapılması

Şoför eğitimlerinin yıllık olarak yapılması

Sorumlu
Şube Müdürü

Sonraki İzleme Tarihi
01/07/2026

Bir Yıl Sonra: Temizlik İşleri'nin Başarısı



Alınan önlemler ve yapılan takip, 'Çok Yüksek' seviyedeki bir riski nasıl yönetilebilir hale getirdi?

Döngüyü Kapatmak: Risk Yönetimi Dinamik Bir Süreçtir

Risk İzleme Formu	
1	Risk Başlığı: Araç Arızası Riski
	Risk Başlığı: Araç Arızası Riski
	İlk Risk Skoru (28/11/2025): 20
2	Mevcut Risk Skoru (03/03/2026): 12
	Risk Seviyesi Değişimi: Azaldı
3	Risk Seviyesi Değişimi: Azaldı
4	Kontrollerin Etkinliği: Etkin
5	Risk Seviyesi Değişimi: Azaldı
6	Kontrollerin Etkinliği: Etkin
	Aksiyon Planı İlerlemesi: Bakım otomasyonu tamamlandı, stok listesi %80 güncellendi.



Sonuç: Risk Seviyesinde Azalma

Risk Yönetimi Bir Varış Değil, Yolculuktur

Kontrollerimiz işe yarıyor mu? Risk seviyesi düştü mü?
İzleme, sistemin yaşayan ve sürekli gelişen bir yapı olmasını sağlar.



İlk Risk Skoru: 28/11/2025



Mevcut Risk Skoru: 03/03/2026

Risk Seviyesi Değişimi: AZALDI



Kontrollerin Etkinliği: Etkin

Stratejiden Eyleme: Sizin Köprünüz

Başarılı bir belediye yönetimi, sadece hedefleri belirlemek değil, o hedeflere giden yolu güvence altına almaktır. Risk yönetimi sizin güvencenizdir.