



Risk Yönetimi Eğitimi

Stratejiden Eyleme: Hedeflere Giden Yolu Güvence
Altına Almak

Av.Lütfiye Yurdum Hasgül / Funda Aksu

Yeni Göreviniz Hayırlı Olsun

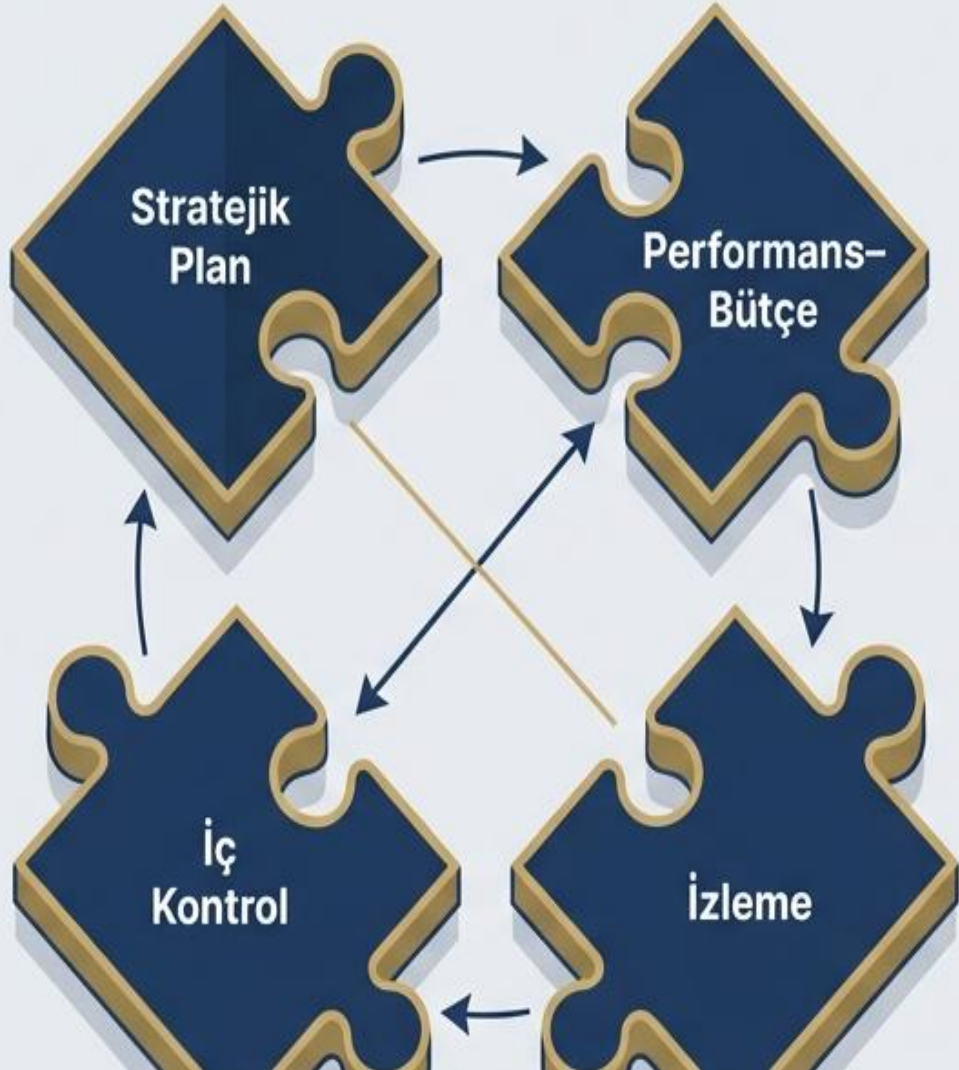
Yeni bir kuruma atandınız: DÜZENLİ İŞLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ 😊

Genel Müdür



Üst yönetimin tek beklentisi:
"Daha sistemli yönetmek."

◆ Peki nereden başlarsınız?

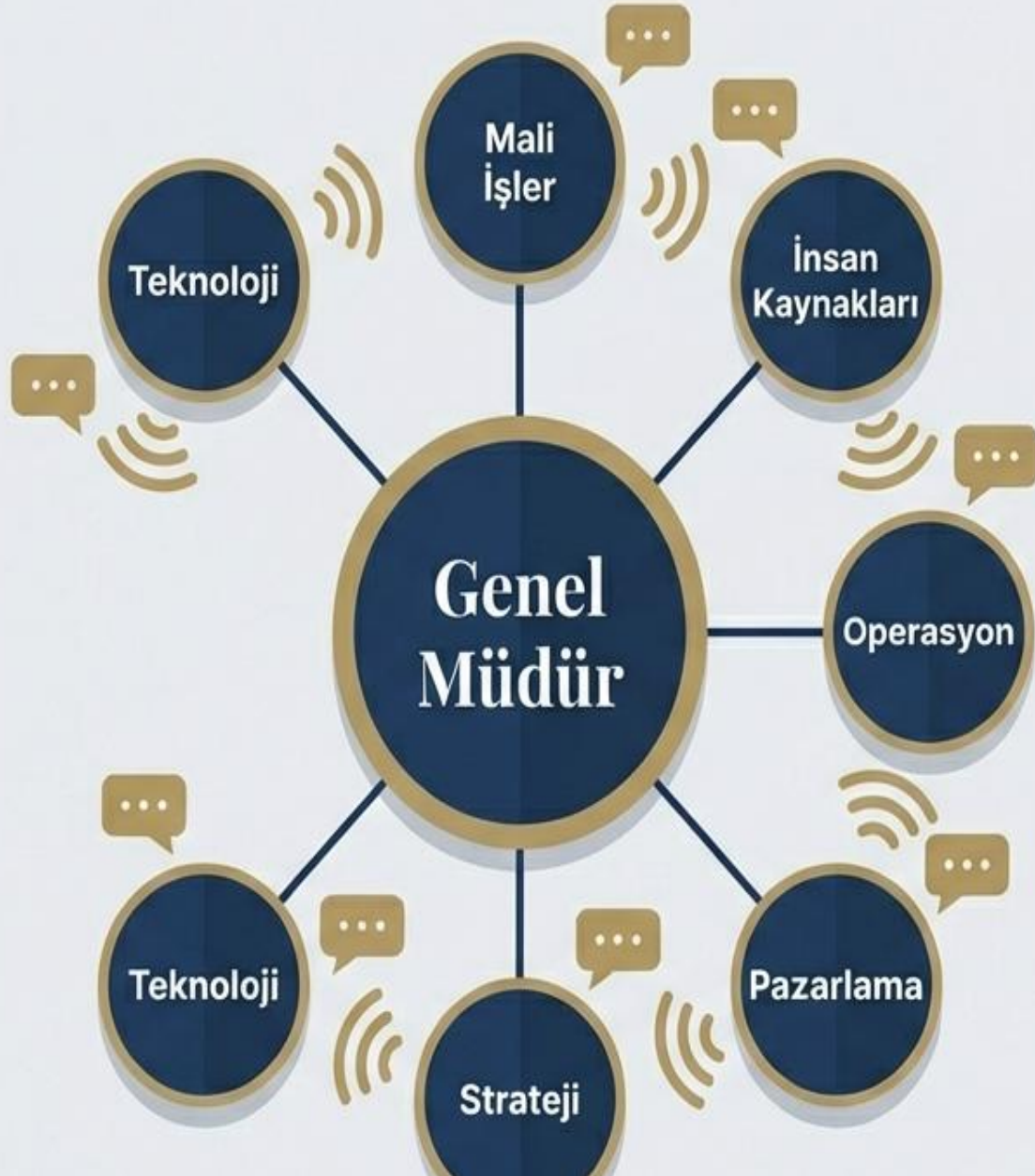


Adım 1: Mevzuat

“Bana Ne Görev Veriliyor?”

- Stratejik plan
- Performans-bütçe ilişkisi
- İç kontrol
- İzleme ve raporlama

? **Soru:** Bunlar sizce ayrı işler mi, yoksa bir bütün mü?



Adım 2: Birimleri Tanıma

“Bu Kurum Ne Yapıyor?”

- Birimleri dinliyorsunuz
- Görevleri anlamaya çalışıyorsunuz
- Kim, ne yapıyor netleşiyor

? **Soru:** Risk burada mı başlar?

📌 **Mesaj:** Riskten önce anlama gelir.



Adım 3: İş Süreçleri

“İşler Gerçekte Nasıl Yürüyor?”

- Aynı işi iki birim yapıyor
- Bazı işler kişiye bağlı
- Yazılı olmayan uygulamalar var

? **Soru:** Burada henüz sorun yoksa, risk var mıdır?

Adım 4: İlk Yıl Planı

“Her Şeyi Aynı Anda Yapamayız”

- Öncelik belirliyorsunuz
- İlk yıl yapılacakları seçiyorsunuz
- “Olmazsa olmazlar” netleşiyor

? Soru: İlk yıl planı olmazsa ne olur?



Adım 6: Riskler

“Ne Ters Gidebilir?”

- Süreçler var
- Plan var
- Ama her şey yolunda mı?



Adım 7: Düzeltme

“Yolda Fark Etmek”

Erken Tespit



Geç Müdahale



- Sapmaları görüyorsunuz
- Önlem alıyorsunuz
- Kriz büyümüyor

? **Soru:** Erken fark etmek mi zor, kriz yönetmek mi?

Toparlama

“Aslında Ne Yaptık?”



Büyük Resmin Üç Ayağı



Risk yönetimi, planlarımızı hayata geçiren bir güvence mekanizmasıdır.

TBB İÇİN RİSK YÖNETİMİ NEDEN ÖNEMLİDİR?



Hizmet Sürekliliği: Su kesintileri, dijital sistem arızaları gibi öngörülebilir sorunlar.



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



Vatandaş Memnuniyeti: Risk gerçekleştiğinde etkisi hemen hissedilir ve hızla yayılır.



Hesap Verebilirlik: Sayıştay ve iç denetim için güvenilirlik sağla

Risk Yönetiminin DNA'sı: Temel Kavramlar



Risk

Belirsizliğin, birliğin hedeflerine ulaşmasını engelleme ihtimali.

Risk = Olasılık × Etki



Risk Toleransı

Birliğin kabul edebileceği maksimum risk düzeyi.



Risk Evreni

Birliğin tüm potansiyel risklerinin kapsamlı listesi.



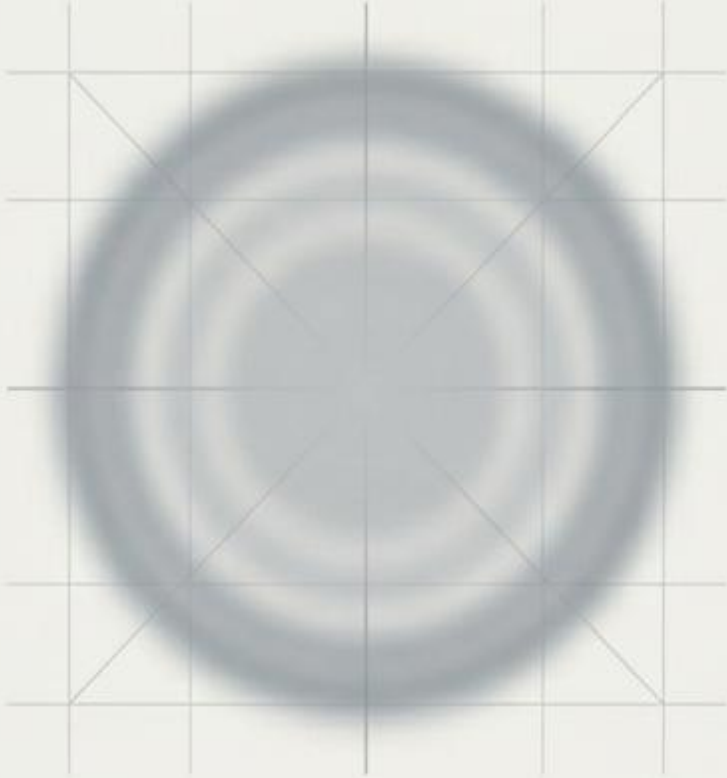
Kontrol

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:



NET HEDEF (SMART):

Risk, ancak net bir hedeften sapma ihtimali olarak tanımlanabilir.

Adım 2: Haritayı Çıkarmak - Risk Evreni



Mevzuat Riski

TBMM gündemindeki yeni yasa taslağı hakkında Birliğin zamanında görüş bildirememesi sonucu belediyelerin yetki kaybına uğraması.



Eğitim/Operasyon Riski

Düzenlenen yurtdışı teknik gezisinde vize süreçlerinin yönetilememesi ve programın iptal edilmesi (İtibar Kaybı).



Finansal/Fon Riski

Yürütülen AB projesinde usul hatası yapılması nedeniyle hibe iadesi gerekliliğinin doğması.



Stratejik Risk

Üye belediyelerin değişen ihtiyaçlarına (örn: Akıllı Kentler, Yapay Zeka) yönelik rehber yayınların güncel kalmaması.

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."

- **Süreç (X):** Birlik üyelerine yönelik yıllık mesleki gelişim eğitimlerinin planlanması süreci.
- **Sebe (Y):** Belediyelerden gelen eğitim taleplerinin (ihtiyaç analizi) toplanmaması veya yanlış hedef kitleye yönelik içerik seçilmesi.
- **Etki (Z):** Eğitimlere katılımın hedeflenenin altında kalması, eğitim bütçesinin boşa harcanması (Kaynak Verimliliği Kaybı) ve katılımcı memnuniyetsizliği (İtibar Kaybı).

2. Yapılandırılmış Nihai Risk Tanımı

Üye belediyelere yönelik yıllık eğitim planlaması sürecinde (Süreç), eğitim ihtiyaç analizinin yapılmaması ve yanlış içerik belirlenmesi sebebiyle (Sebe), düşük katılım olması ve birlik bütçesinin verimsiz kullanılması (Etki) 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

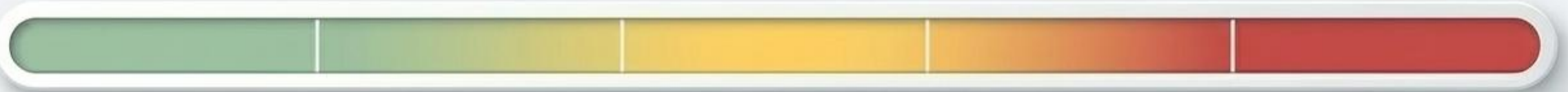
Fazla (Yılda 2-3
kez yaşanır).

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.”



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.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DÖNGÜSÜ



Belirsizliği Yönet, Fırsat Yarat.

Kontrollü Mola: Bir Risk Yönetimi Uygulaması

Risk Analizi

Risk Tanımı: Uzun süreli oturum 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.



Kurumsal Risk Yönetimi ve Senaryo Analizi: Kaostan Kontrole

Stratejiden Eyleme: Hedeflere Giden Yolu Güvence Altına Almak

TBB'de Bir Hafta: Pazartesi Başladı...

Görünürde sıradan bir hafta, operasyonel körlükle nasıl krize dönüşür?



Pazartesi – “Bütçe Günü”
(Mali Hizmetler)

“Bazı birimlerin ödenekleri bitmiş. Acil organizasyon ödemesi sistemde takıldı. Harcama birimleri ‘Bütçe var’ diyor, Mali Hizmetler ‘Kod yanlış’ diyor.”

Kök Sorun: İletişimsizlik ve Veri Hatası.



Salı – “Etkinlik Krizi”
(Koordinasyon)

“Yarınki belediye zirvesi için moderatör iptal etti. Katılım beklenenden fazla, salon yetmiyor. Belediye Başkanları ayakta kalabilir.”

Kök Sorun: Organizasyonel Zafiyet.

...Ve Perşembe Bitti: Kriz Derinleşiyor

Görünürde sıradan bir hafta, operasyonel körlükle nasıl krize dönüşür?



Çarşamba – “Hukuk Alarmı” (Hukuk İşleri)

“Belediyeye verdiğimiz görüş, değişen mevzuat nedeniyle geçersiz. Ayrıca Birliğin taraf olduğu bir davada cevap süresi bugün dolmuş.”

Kök Sorun: Yasal Güvence ve Süre Takibi Eksikliği.



Perşembe – “Uluslararası Sahne” (Dış İlişkiler)

“Kongreye gidecek heyetin yarısı katılamıyor. Döviz kuru %15 artmış, biletler değişiyor. Bütçe şimdiden aşıldı.”

Kök Sorun: Dışsal Belirsizlik ve Maliyet Artışı.

Cuma: Resmi Tablo ve Kritik Soru

- ✗ Bütçede sıkışma ve disiplinsizlik.
- ✗ Etkinlikte memnuniyetsizlik ve prestij kaybı.
- ✗ Hukuki risk ve dava kaybı ihtimali.
- ✗ Uluslararası itibarda soru işaretleri.

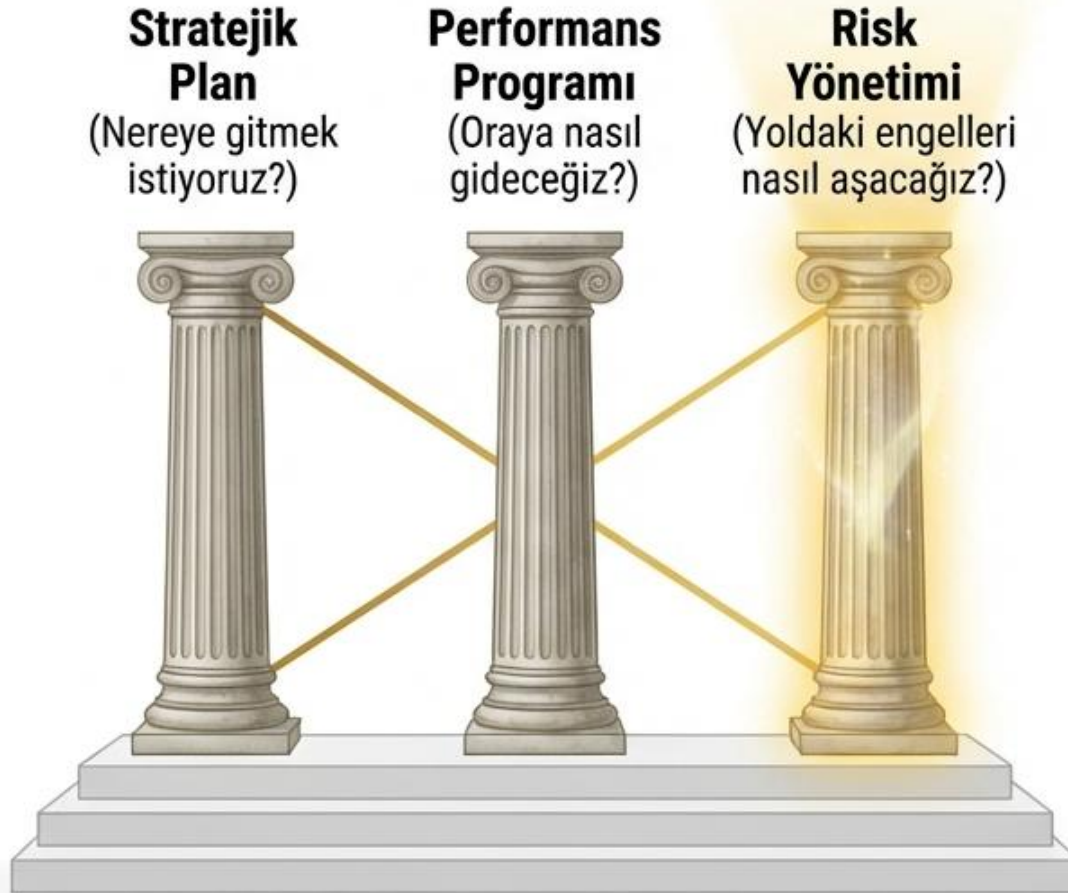
BUNLAR BİR HAFTADA BAŞIMIZA GELDİYSE, SORUN NEREDE?

Hiçbir olay tek başına kurumu batıracak bir kriz değildi. Ama riskler yoncu yönetilmediği için, küçük problemler zincirleme etki yarattı.

→ Şimdi haftayı **geri sarıyoruz**. Bu kez hata arayan bir dedektif gibi değil, bir **Risk Yöneticisi** gibi bakacağız.

Analiz 1: Her Şey Nerede Başlamalıydı? (Strateji)

Strateji Geliştirme Müdürlüğü (SGM)



Risk Tanımı: Stratejik planın hazırlık, izleme ve değerlendirme süreçlerinde takvim, veri ve koordinasyon zafiyetleri nedeniyle planın uygulanabilirliğinin zayıflaması.

Stratejik yön ve mali disiplin zayıflarsa, diğer tüm faaliyetler risk altına girer.

Olasılık: 4 (Yüksek)

Etki: 5 (Çok Yüksek)

RİSK SKORU: 20 (ÇOK YÜKSEK)

Analiz 2: Operasyonel ve İtibar Riskleri

Pazartesi (Mali Hizmetler)

- **Risk Tanımı:** Bütçe hazırlık sürecinde yetersiz veri nedeniyle ödeneklerin yanlış kodlara tahsis edilmesi ve harcama süreçlerinin aksaması.
- **Olası Etki:** Ödeme süreçlerinde kilitlenme, mali yaptırımlar.

Skor: 16 (Çok Yüksek)

Olasılık (4) x Etki (4)

Salı (Koordinasyon Müdürlüğü)

- **Risk Tanımı:** Kurumsal etkinliklerde katılım ve lojistik unsurların güvence altına alınmaması nedeniyle itibar kaybı yaşanması.
- **Olası Etki:** Katılımcı memnuniyetsizliği, kurumsal güven kaybı.

Skor: 12 (Yüksek)

Olasılık (3) x Etki (4)

Analiz 3: Yasal Uyum ve Dışsal Riskler

Çarşamba (Hukuk İşleri)

- **Risk Tanımı:** Mevzuat değişikliklerinin ve dava sürelerinin etkin izlenememesi nedeniyle hukuki görüşlerin güncelliğini yitirmesi ve hak kaybı.
- **Olası Etki:** Tazminat yükümlülükleri, yasal güvence algısının zedelenmesi.

Skor: 20 (Çok Yüksek)

Olasılık (4) x Etki (5)

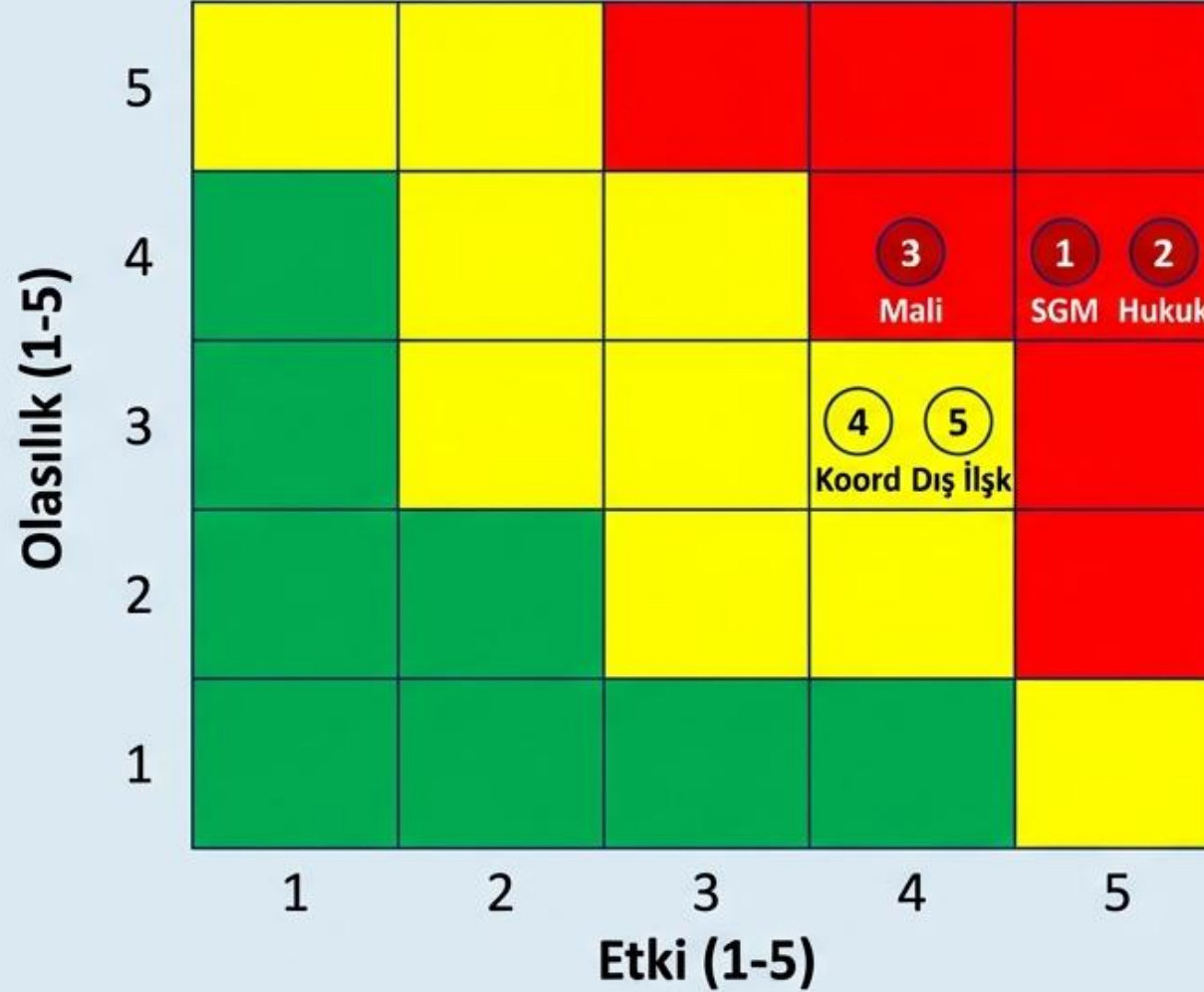
Perşembe (Dış İlişkiler)

- **Risk Tanımı:** Heyet planlaması ve bütçelemenin belirsizlikler (kur farkı vb.) dikkate alınmadan yapılması.
- **Olası Etki:** Uluslararası ciddiye algısının
- **Olası Etki:** Uluslararası ciddiye algısının zedelenmesi, bütçe aşımı.

Skor: 12 (Yüksek)

Olasılık (3) x Etki (4)

Büyük Resim: Bütünleşik Risk Matrisi



- 1 SGM (Strateji Geliştirme Müdürlüğü)
- 2 Hukuk (Hukuk İşleri)
- 3 Mali (Mali Hizmetler)
- 4 Koord (Koordinasyon Müdürlüğü)
- 5 Dış İlişk (Dış İlişkiler)

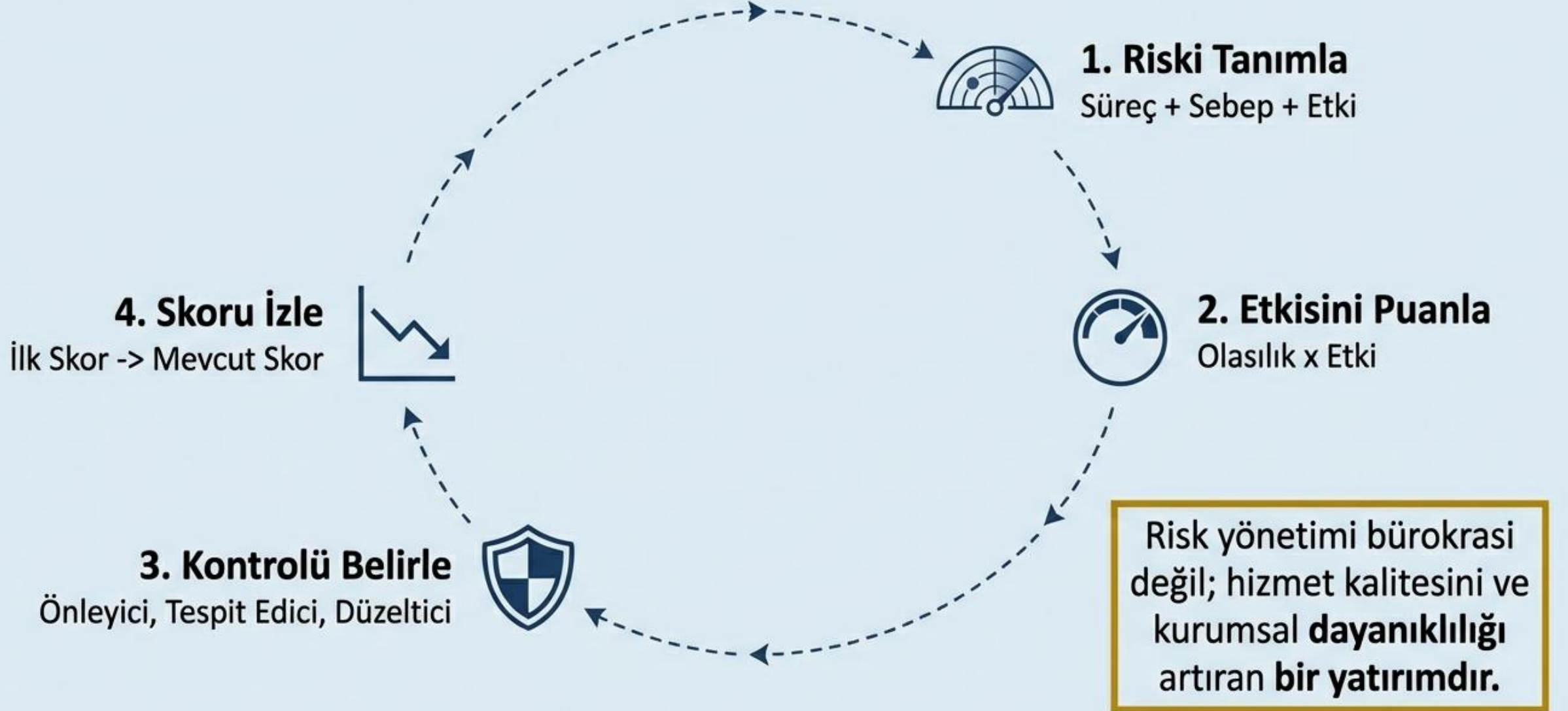
Kurumun ana riskleri “**Kırmızı Alan**’da yoğunlaşmıştır. Acil eylem gerektirir.

Hangi Yangını Önce Söndürmeliyiz? (Önceliklendirme)



Birim	Risk Skoru	Öncelik	Gerekçe
SGM	20	1	Sistemik ve yön belirleyici risk.
Hukuk İşleri	20	1	Geri dönüşü olmayan yasal hak kaybı.
Mali Hizmetler	16	1	Operasyonel kilitlenme riski.
Koordinasyon	12	2	İtibar odaklı risk.
Dış İlişkiler	12	2	Dışsal ve yönetilebilir risk.

Çözüm Döngüsü: Belirsizliği Yönet, Fırsat Yarat



Dönüşüm Tablosu: Neyi Değiştirdik?

ÖNCE



Reaktif Müdahale



Beklenmedik Maliyetler



Belirsiz Hedefler

SONRA



Öngörülü Planlama



Verimli Süreçler



Sürdürülebilir Kamu Hizmeti

Kriz Çözmek mi, Önlem Almak mı?

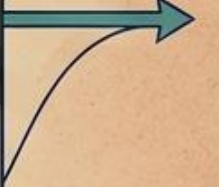
Kriz Yönetimi (Reaktif)



Arabanın lastiği patladıktan sonra değiştirmek.

Olay gerçekleştikten sonra müdahale edilir. Stresli ve maliyetlidir.

Risk Yönetimi (Proaktif)



Yola çıkmadan lastikleri kontrol etmek ve yedeğini almak.

Sorun kriz haline gelmeden, daha hafta başlamadan devreye giren sistemdir.



RİSK = OLASILIK

(Ne sıklıkla olabilir?)



ETKİ

(Ne kadar zarar verir?)

Sonuç: Öngörü, Kontrol ve Güvence

- ✓ • **Güvence:** Risk yönetimi, belirsizliği yöneterek hedeflere ulaşmayı garantiler.
- ✓ • **Sistem:** Sistematik bir yaklaşım (ölçme, değerlendirme, izleme) esastır.
- ✓ • **Yatırım:** Bu bir yük değil, kurumsal itibara yapılan en büyük yatırımdır.

“Risk yönetimi, kriz çıktığında değil; bu hafta daha başlamadan önce devreye girerse işe yarar.”



Kurumsal Başarının Yol Haritası: İç Kontrol, Süreç, Risk ve Hassas Görev Bağlantısı

Kurumsal
Hedefler

İç Kontrol:
"İşi Doğru Yapma"
Şemsiyesi

Stratejik hedeflere ulaşmak için
tüm süreçlerin ve risklerin yönetildiği
bütüncül yönetim sistemidir.

İşlerin kim tarafından, nasıl ve hangi
girdilerle yapılacağı belirleyen
standart iş akışlarıdır.

**Risk ve Hassas Görev
Kesişimi**

Yüksek risk içeren veya kurum
fonksiyonunu doğrudan etkileyen
kritik süreç adımları "Hassas Görev"dır.

**1. Süreçlerin
Standartlaştırılması**

Önce iş akışları
tanımlanır; bu, hataları
azaltan ve ölçülebilirliği
sağlayan temeldir.

**Uygulama
Döngüsü: Nasıl
Bağlanırlar?**

**2. Risklerin ve Hassas
Görevlerin Tespiti**

Tanımlanan süreçlerdeki
aksama ihtimalleri (risk) ve
kritik başarı noktaları
(hassas görevler) analiz edilir.

**3. Kontrol ve
Gözden Geçirme**

Riskleri azaltmak ve
hassas görevleri korumak
için kontrol önlemleri
uygulanır ve süreç
sürekli izlenir.

Kavramsal Bağlantı Özeti

	Süreç	Temel Odak Noktası: Standart İş Akışı	Bağlantı Rolü: Sistemin iskeletini oluşturur.
	Risk	Temel Odak Noktası: Belirsizlik ve Tehdit	Bağlantı Rolü: Süreçteki zayıf noktaları gösterir.
	Hassas Görev	Temel Odak Noktası: Kritik Faaliyet	Bağlantı Rolü: Özel koruma gerektiren yüksek riskli alanlardır.

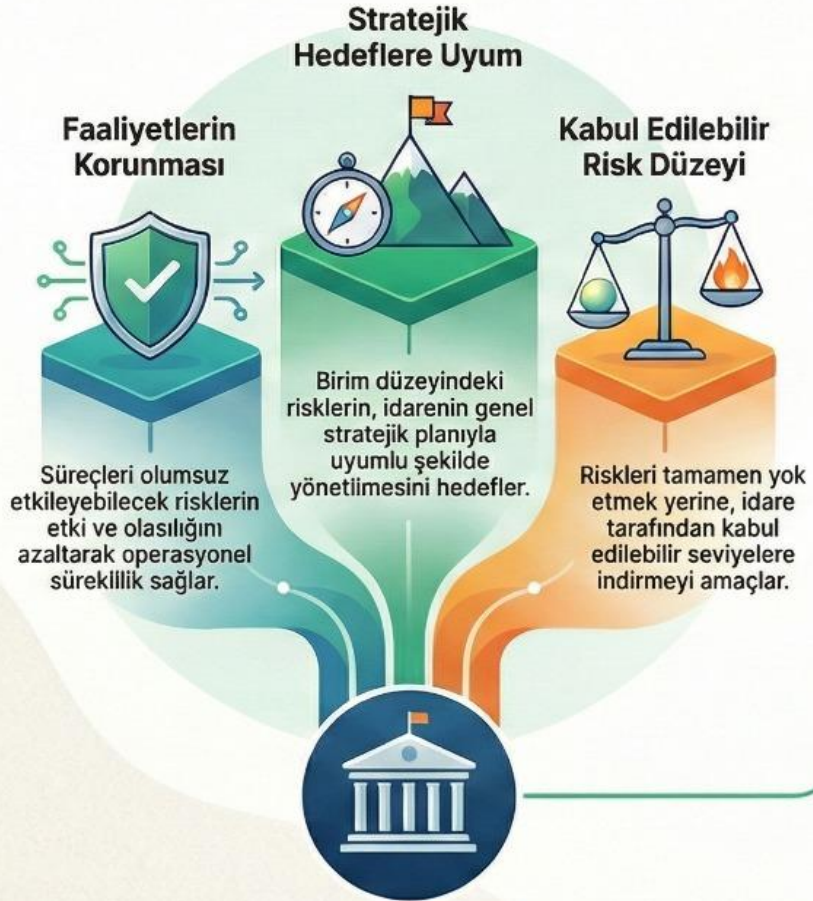
Harcama birimlerinde risk kontrol eylem planı

- **MADDE 20-** (1) Harcama yetkilisi, iç kontrol ve risk koordinatörü olarak görevlendireceği bir yardımcısının, yardımcısı yoksa hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki bir görevlinin koordinatörlüğünde, harcama birimindeki alt birim yöneticileri ve personelin katılımlarıyla, birimde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini, değerlendirilmesini ve bu risklerin etki ve olasılıklarını azaltacak önlemlerin alınmasını sağlamak üzere hazırlanan **birim risk kontrol eylem planını yürürlüğe koyar.**
- (2) Harcama yetkilisi, birim risk kontrol eylem planında yer alan ve yetkisi dâhilinde olan eylemlerin planda öngörülen süre içinde uygulanmasını sağlar ve sonuçlarını izler.
- (3) Harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerine yönelik operasyonel risklerden idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerini olumsuz etkileyebilecek olanlar idare risk kontrol eylem planına dâhil edilmek üzere strateji geliştirme birimine bildirilir.

Birim Risk Kontrol Eylem Planı: Kamu İdarelerinde Riski Yönetme Rehberi

Kamu harcama birimlerinde riskleri belirlemek, değerlendirmek ve kontrol altına almak için bir yol haritası.

Riskin Önemi ve Kontrolün Amacı



Risk Kontrol Eylem Planı Uygulama Adımları

1. Koordinatör Görevlendirme



Harcama yetkilisi, planı yürütmek üzere bir yardımcısını 'İç Kontrol ve Risk Koordinatörü' olarak belirler.

2. Risklerin Tespiti ve Değerlendirilmesi



Alt birim yöneticileri ve personelin katılımıyla faaliyetleri etkileyebilecek riskler analiz edilir.

3. Planın Yürürlüğe Konması ve İzleme



Önlemleri içeren plan harcama yetkilisince onaylanır, uygulanır ve sonuçları düzenli olarak takip edilir.

Süreç Takvimi



Teşekkürler...

