



Ayşe Kandemir



TÜBİTAK

TÜSSİDE



Hatice Semiz

Stratejik Hedefler Performans Göstergeleri



Barış Çarıkçı



Belirli bir faaliyet ya da faaliyetler bütünü sonucunda elde edilmesi **amaçlanan performans düzeyidir.**

- **Belirli bir zaman zarfında** gerçekleştirilmesi öngörülen gelişim düzeyidir.



- Hedefler amaçların gerçekleştirilmesine yönelik **öngörülen çıktı** ve **sonuçların** tanımlanmış bir **zaman dilimi** içerisinde **nitelik** ve **nicelik** olarak ifadesidir.

Hedef Belirlerken - 1

Misyonla, vizyonla, temel değerlerle, amaçlarla, ihtiyaçlarla ve tespitlerle tutarlı olmalı

Hedefi gerçekleştirecek olanlar hedef belirleme çalışmasına katılmalı

Hedef belirlenecek alanın mevcut durumu ve geçmiş performans gelişim süreci bilinmeli

Hedef Belirlerken - 2

**SMART
Yaklaşım**



- Specific: anlaşılır
- Measurable: Ölçülebilir
- Action oriented : Eylem Odaklılık
- Realistic: Ulaşılabilir
- Timely: Zamana bağlı

- Tekrarlı hedefler:
 - Kuruma gelen faturaların %100'ünün 30 gün içerisinde ödenmesi
- **Zaman ve kesin değer tanımlı hedefler:**
 - Bir yıl içerisinde 1000 adam*gün eğitim alınması
- **Başarım düzeyi tanımlı (oransal):**
 - Bir yıl içerisinde İngilizce bilen personel sayısının %50 arttırılması
- Karşılaştırma tanımlı:
 - 5 yıl sonunda sektörde, iş hacmine göre, ilk 5 firma içerisinde yer almak.

Karşılaştırma

Amaç	Hedef
Genel ve kavramsal ifadelerdir	Detaylı ve belirgin ifadelerdir
Geniş kapsamlıdır	Dar kapsamlıdır
Vizyona ulaşmak için elde edilecek sonuçlardır	Amaçlara ulaşmak için elde edilecek sonuçlardır
Daha uzun vadeyi kapsar	Daha kısa vadeyi kapsar

- Standartlar
- Önceki dönem (3-5 yıl) değerleri
- Yasal düzenlemeler
- Kıyaslamalar
- İhtiyaçlar
- Tespitler

**Bir amaca yönelik en az
iki, en fazla beş hedef
belirlenir!**

Örnek Uygulama:



TESPİTLER

Kurumsal Kültür ve kurumsal hafıza yeterince oluşturulmamıştır.

İdare içerisinde yeterli sahiplenme ve aidiyet duygusu bulunmamaktadır.

İdare çağdaş yönetim tekniklerine ve teknoloji kullanımına açıktır.

Planlama, bütçeleme ve izleme süreçleri arasında kopukluk bulunmamaktadır.



İHTİYAÇLAR

Stratejik yönetim algısının idarede yerleştirilmesi

Mali yönetim yapısının güçlendirilmesi

Yöneticiler için izleme ve değerlendirme yapısının oluşturulması



AMAÇLAR

Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek



HEDEFLER

Mali yönetim yapısı güçlendirilecektir.

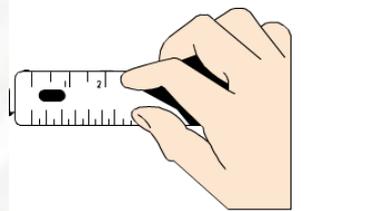
Kurumsal gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliği artıracak kariyer yönetim sistemi 2020 yılına kadar kurulacaktır.

Performans;

Bir sonucun hedeflenen ile kıyaslanmasıdır.

Performans Ölçme;

Bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik bir şekilde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlamasıdır.





Stratejik Yönetim Yolculuğu

Strateji oluşturma:

Olmak istediğimiz yere nasıl gideceğiz?

- Stratejik amaç #1
- Stratejik amaç #2
- Stratejik amaç #3

Vizyon:

Nerede olmak istiyoruz?

Misyon:

Neden varız?

Stratejik Yönetim Yolculuğu

Performans Yönetimi:

Hedefe doğru ilerlediğimizi nasıl bileceğiz?

Vizyon

Nerede olmak istiyoruz?

Hedeflenen

Gerçekleşen

Performans izleme,
Hedeflenen ile
Gerçekleşenin farkını
takip eder...
Gerektiğinde önlem alır...

Misyon
Neden varız?

60 kalkış ve 54 iniş
kısmı bizi biraz
endişelendiriyor.



TESPİTLER

İHTİYAÇLAR

AMAÇLAR

HEDEFLER



Hedef Örnekleri

- **H1.1:** Süresinde mezun olan öğrenci oranı, 2023 yılına kadar yüzde 20 oranına artırılabacaktır.



Doğru

Eksik

Yanlış



Hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır.

Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma için gerekli istatistiksel bilgiler mevcuttur.

- **H1.2:** Yıllık bütçenin en az %10'u kültür ve sanat etkinliklerini desteklemek için kullanılacak



Doğru

Yanlış

Hedef; ölçülebilir, anlamli ve ulaşılabilir niteliktedir. Zaman boyutu içermektedir.



Hedef Örnekleri

- H1.3: Öğrenciler üniversitesi sonrası kariyerleri için en iyi şekilde hazırlanacaktır

Doğru

Eksik

Yanlış



Hedef, ölçülebilir olmamakla birlikte diğer hedef kriterlerini karşılamaktadır. Bu tarz doğrudan ölçülebilir bir biçimde ifade edilemeyen hedefler ilgili performans göstergeleriyle desteklenerek ölçülebilirliği sağlanır.



Hedef Örnekleri

- **H1.4:** Bilimsel araştırma sayısında dünyada ilk 10 üniversite arasına girmek

Doğru

Eksik



Yanlış

Hedef, gerçekçi olmayıp zaman sınırlaması bulunmamaktadır.



Hedef Örnekleri

- **H1.5:** Mevcut hizmet düzeyi 2023 yılına kadar korunacaktır.

Doğru



Eksik

Yanlış

Mevcut hizmet düzeyinin niteliği hakkında bilgi verilmemektedir. Dolayısıyla hedef yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır. Ayrıca bir gelişim hissiyatı doğurmamaktadır.



Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle sunulur. Bu göstergelerinden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesidir.

Nicelik ve nitelik olarak bir değişime işaret eden hedefler en az bir, en fazla beş performans göstergesi ile ifade edilir.

TESPİTLER

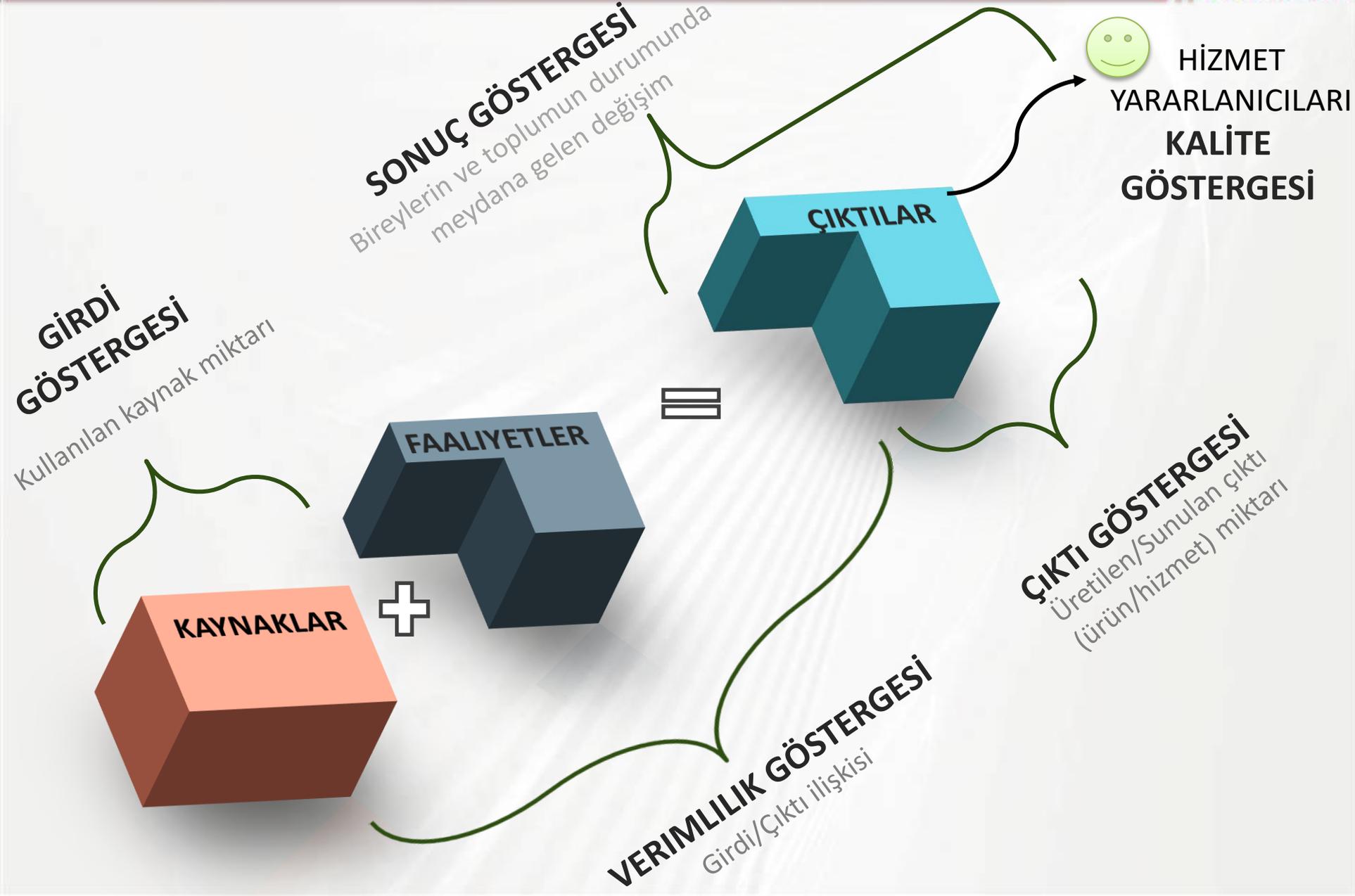
İHTİYAÇLAR

AMAÇLAR

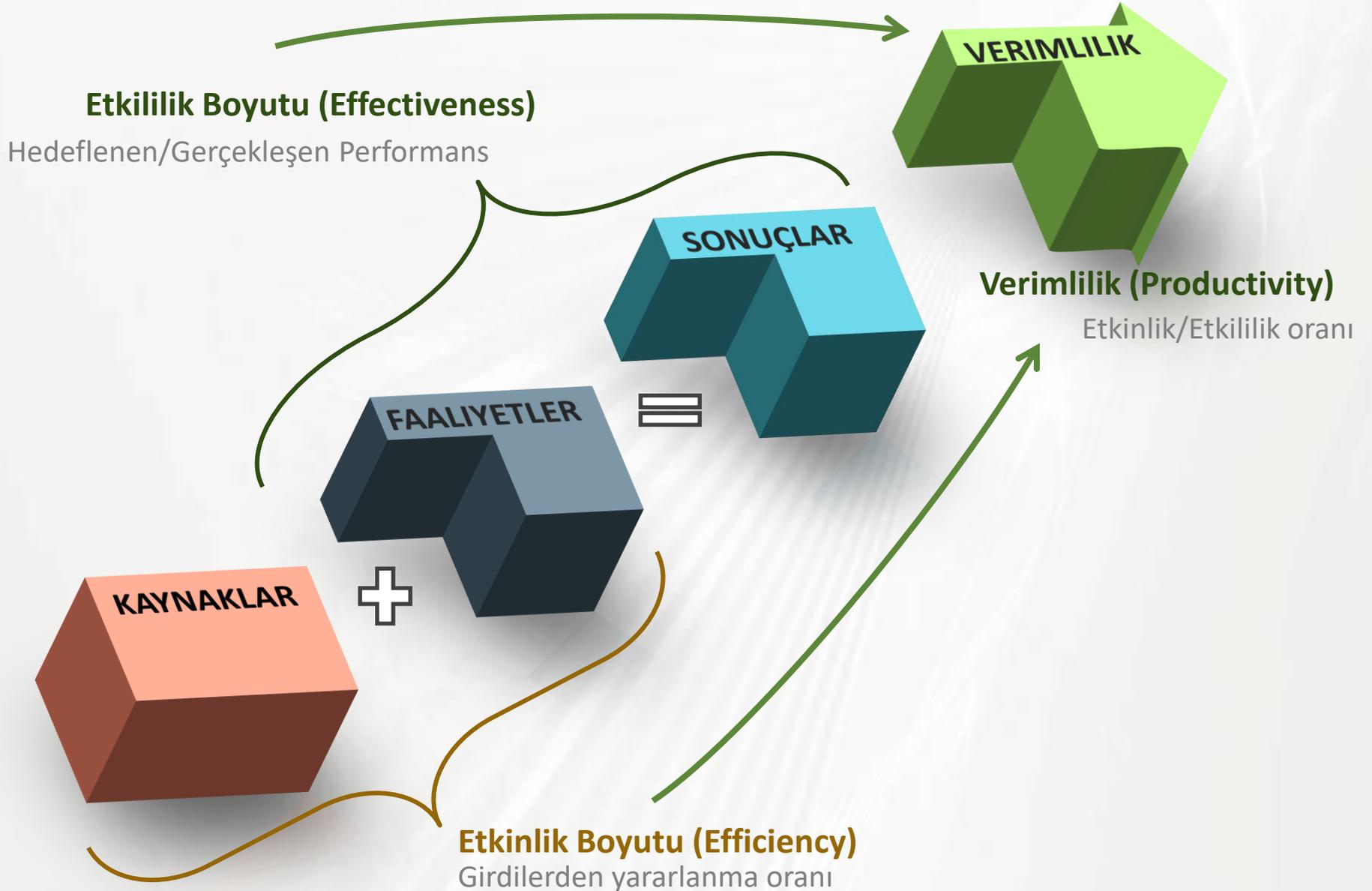
HEDEFLER



Performans Göstergesi Türleri



Performans Göstergesi Türleri



Gösterge Türü	Açıklama
Girdi Göstergeleri	<p>Politika, ürün ya da hizmetin üretimi/sunulması için gerekli olan insan, mali ve fiziksel kaynaklar</p> <p>→ Tek başına tercih edilmemelidir. Diğer göstergelerle beraber değerlendirildiklerinde anlamlı olur.</p>

Girdi Gösterge Örnekleri

- Çalışan personel sayısı
- Akademik personel sayısı
- Kullanılan araç/gereç sayısı
- Laboratuvar envanteri

Gösterge Türü	Açıklama
Çıktı Göstergeleri	<p>Üretilen/verilen hizmet miktarı</p> <p>→ Çıktı göstergeleri belirlenirken ara çıktılar değil, sadece nihai çıktılar göz önüne alınır</p> <p>→ Sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.</p>

Çıktı Gösterge Örnekleri

- Mezun olan öğrenci sayısı
- Yayımlanan doktora tezi sayısı
- Özel sektör Ar-Ge projesi sayısı

Gösterge Türü	Açıklama
Sonuç Göstergeleri	<p>Amaç ve hedeflerin başarı düzeyi/ etkisi</p> <p>→ <i>Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını/değişimi gösterir</i></p> <p>→ <i>Ancak sonuç göstergeleri ile stratejik amaç ve hedefler arasında doğrudan ilgi kurmak mümkündür</i></p> <p>→ Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi <u>etkililik</u> ile ifade edilmektedir.</p>

Sonuç Gösterge Örnekleri

- Mezunların aktif iş gücüne katılım oranı
- Atıf alan tez sayısı
- Ticarileştirilen patent sayısı

Gösterge Türü	Açıklama
Verimlilik Göstergeleri	Girdilerle çıktılar arasındaki ilişki düzeyi → <i>Ne kadar girdi kullanılarak ne kadar çıktı elde edildiği sorusuna ilişkin bilgi sağlar.</i>

Verimlilik Gösterge Örnekleri

- Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet
- Üniversite doluluk oranı

Gösterge Türü	Açıklama
Verimlilik Göstergeleri	Paydaşların beklentilerinin karşılanma düzeyi → <i>Bir hizmetin ne kadar iyi yerine getirildiği ölçülür.</i>

Kalite Gösterge Örnekleri

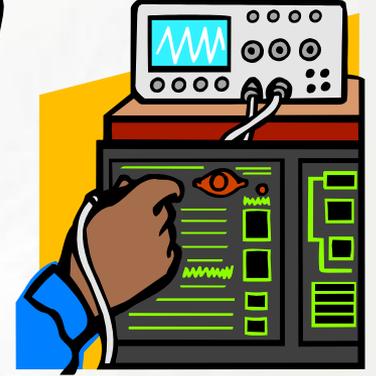
- Öğrenci memnuniyet oranı
- Hizmet içi eğitim programları memnuniyet oranı
- Ulusal olarak girişimci üniversite sıralamasındaki yer

- Müşteri tatmini
- Müşteri sadakati
- Pazar payı
- Müşteri şikayetleri
- İlk kontakta çözülen müşteri şikayeti
- Dönüş oranı
- Müşteri isteklerine cevap verme süresi
- Müşteri ile ilişkinin ortalama süresi
- Müşteri kayıpları
- Müşterinin alım sıklığı/ oranı
- Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi
- Müşteri sayısı
- Müşteri başına yıllık satış
- Kazanma oranları (biten satış sayısı / satış işlemi)
- Müşterilerin firmayı ziyaret sayısı
- Satışların yüzdesi olarak pazarlama maliyetleri
- Reklam sayısı
- Yapılan teklif sayısı
- Marka tanınırlığı
- Satış hacmi
- Hedef müşteri harcamalarının payı
- Ortalama müşteri boyutu
- Çalışan başına düşen müşteri sayısı
- Çalışan başına düşen müşteri hizmet harcaması
- Müşteri karlılığı
- Sıklık (Satış işlemlerinin)

- İşlem başına ortalama maliyet
- Zamanında teslimat / dağıtım
- Ortalama süreç zamanı
- Stok devri
- Araştırma geliştirme harcamaları
- Çalışanların katılımı
- Bekleyen patentler
- Patentlerin ortalama ömrü
- Yeni ürünlerin toplam arz içindeki oranı
- Siparişin stoklarda olmaması
- İşgücü kullanım oranı
- Müşteri isteklerine cevap verme süresi
- Yeniden çalışma
- Müşteri veritabanına ulaşılabilirlik
- Başa baş noktası zamanı
- Devir zamanı (süreç zamanı) gelişimi
- Sürekli gelişim
- Garanti şikayetleri
- Piyasaya sürülen mal ve hizmetler
- Atıktaki azalma
- Yeni projelerin iç verimlilik oranı
- Yer, mekan kullanımı
- Geri dönen satın alım sıklığı
- Aksaklık süresi, çalışılmayan süre
- Doğruluk, kesinlik planlaması
- Arz edilen yeni ürünler
- Olumlu medya hikayelerinin sayısı

- Ortalama hizmet/çalışma süresi
- İleri derecedeki çalışanların oranı
- Farklı bölümlerde çalışabilecek personel sayısı
- Devamsızlık
- Çalışan devir oranı
- Çalışan önerileri
- Çalışan tatmini
- Kayıp zaman kazaları
- Çalışan başına katma değer
- Motivasyon indeksi
- Çalışma için yapılan başvuru sayısı
- Çeşitlilik oranları
- Çalışma ortamının kalitesi
- Müşteri başına düşen eğitim yatırımı
- Yeterlilik oranı
- Kişisel hedeflerin başarılması
- Performans değerlendirmelerin zamanında tamamlanması
- Liderlik gelişimi
- İletişim planlaması
- Rapor edilen kazalar
- Bilgisayarlı çalışanların yüzdesi
- Stratejik bilgi oranı
- Bölümler arası görev tahsisi
- Bilgi yönetimi
- Etik değerlerin ihlali
- İçsel iletişim oranı
- Çalışan verimliliği
- Sağlık promosyonları
- Eğitim saati

NİCEL: Ölçüm cihazları kullanımı



NİTEL: Grup algılaması

- Anketler
- Bireysel Görüşmeler
- Odak Grup çalışmaları
- 0-100 puanlama

Uzman Değerlendirmesi

- 0-100 puanlama



Hedef Performans Göstergesi Belirlerken Yaşanan Sıkıntılar -1

- **Genellikle, belirlenen performans göstergesi ile ilgili veri tutulmamaktadır.**
 - Mevcut performansın tayini için belirli bir dönem veri toplanmalı
 - Son üç – beş dönem verilerine ulaşılmalı
 - Konunun uzmanlarına başvurulmalı
- **Kısa vadeli hedeflerle uzun vadeli amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini kestirmek zordur**
 - Önce uzun vadeli amaçlar için hedef belirlenmeli, bu hedeften yola çıkarak kısa vadeli hedefler belirlenmeli

- **Çok yüksek hedef değeri:**
 - İşe olan inanç kaybolur
 - Motivasyonu düşürür
 - Amaçlardan ve uzun vadeli hedeflerden sapma
- **Çok düşük hedef değeri:**
 - Verimlilik ve etkinlik düşer
 - Kaynak israfı (zaman, işgücü, kaynak...)
 - Motivasyon düşer
 - Amaçlardan ve uzun vadeli hedeflerden sapma

Stratejik Amaç, Hedefler, Gösterge İlişkisi

Stratejik Amaç 1 (SA1)	Stratejik Hedef 1 (SH1.1)	Performans Göstergesi 1 (PG1) Performans Göstergesi 2 (PG2) Performans Göstergesi 3 (PG3)
	Stratejik Hedef 2 (SH1.2)	Performans Göstergesi 1 (PG1) Performans Göstergesi 2 (PG2)
	Stratejik Hedef 3 (SH1.3)	Performans Göstergesi 1 (PG1)
Stratejik Amaç 2 (SA2)	Stratejik Hedef 1 (SH2.1)	Performans Göstergesi 1 (PG1) Performans Göstergesi 2 (PG2)
	Stratejik Hedef 2 (S2.2)

Her amacın altına en az bir hedef; her hedefin altına da en az bir, en fazla 5 gösterge tanımlanmalıdır.

Üst Politika Belgelerde stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili göstergeler aynen tanımlanır.



Hedef ifadesi kendi içinde performans göstergesini ve hedefi direkt olarak içerebilir

İhracatı 2015
yılına kadar
parasal olarak
her yıl %10
oranında
artırmak



İhracatın Parasal
Değerindeki Artış
Oranı



$100 * (\text{Cari Yıl} / \text{Geçmiş Yıl-1})$

Strateji: Teşvik kredileri verilecektir, bölge ülkeler ile ticaret anlaşmaların yapılması

Hedef Oluşturma

Hedef ifadesi kendi içinde performans göstergesini içermeyebilir. Hedef ifadesi halen kavramsaldır. Bu durumda performans göstergesi tanımlanır.



Strateji: Yoksul kesimin eğitimi artırılacaktır, yoksul kesimlerde eğitim özendirilecektir

Hedef Kartı Şablonu

Amaç (A1)*									
Hedef (H1.1)*									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)**	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı***	Raporlama Sıklığı****
PG1.1.1*									
PG1.1.2*									
PG1.1.3*									
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan tek bir birime yer verilir.								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir.								
Riskler	Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek en fazla beş temel riske yer verilir.								
Stratejiler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik en fazla üç stratejiye yer verilir.								
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.								
Tespitler	Durum analizi çalışmaları sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan en fazla beş tanesine maddeler halinde yer verilir.								
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlere en fazla beş madde olmak üzere yer verilir. Burada yer verilen ihtiyaçlar hedefin gerekçesini oluşturur.								

Harcama Birimleri

Hedefler	A Birimi	B Birimi	C Birimi	D Birimi	E Birimi
Hedef 1	S	i	i	i	i
Hedef 2		S	i		
Hedef 3	i			S	i
Hedef 4	i		S	i	

- Her harcama birimi bir hedeften **sorumlu** olmak zorunda değildir.
- Her birim en az bir hedefte sorumlu veya ilgili olmalıdır.

Örnek



Amaç 1

Üniversitenin çıktılarının ulusal ve bölgesel ekonomik faydaya dönüştürmek

Hedef 1

Plan dönemi sonuna kadar KÜSi çerçevesinde 50 milyon TL'lik proje Ar-Ge projesi tamamlanacaktır..

2020	2021	2022	2023	2024
14.000.000	27.000.000	37.000.000	43.000.000	<u>50.000.000</u>



Amaç 2

Öğrenci merkezli eğitimle öğrenci başarısını artırmak

Hedef 1

Yüksek öğretimini zamanında bitiren öğrenci sayısını artırmak

Öğrenci memnuniyet oranı

Yüksek öğretimini zamanında bitiren öğrenci sayısı %10 artırılabacaktır.

Öğrenci memnuniyetini her yıl bir önceki yıla göre %2 oranında artırılabacaktır

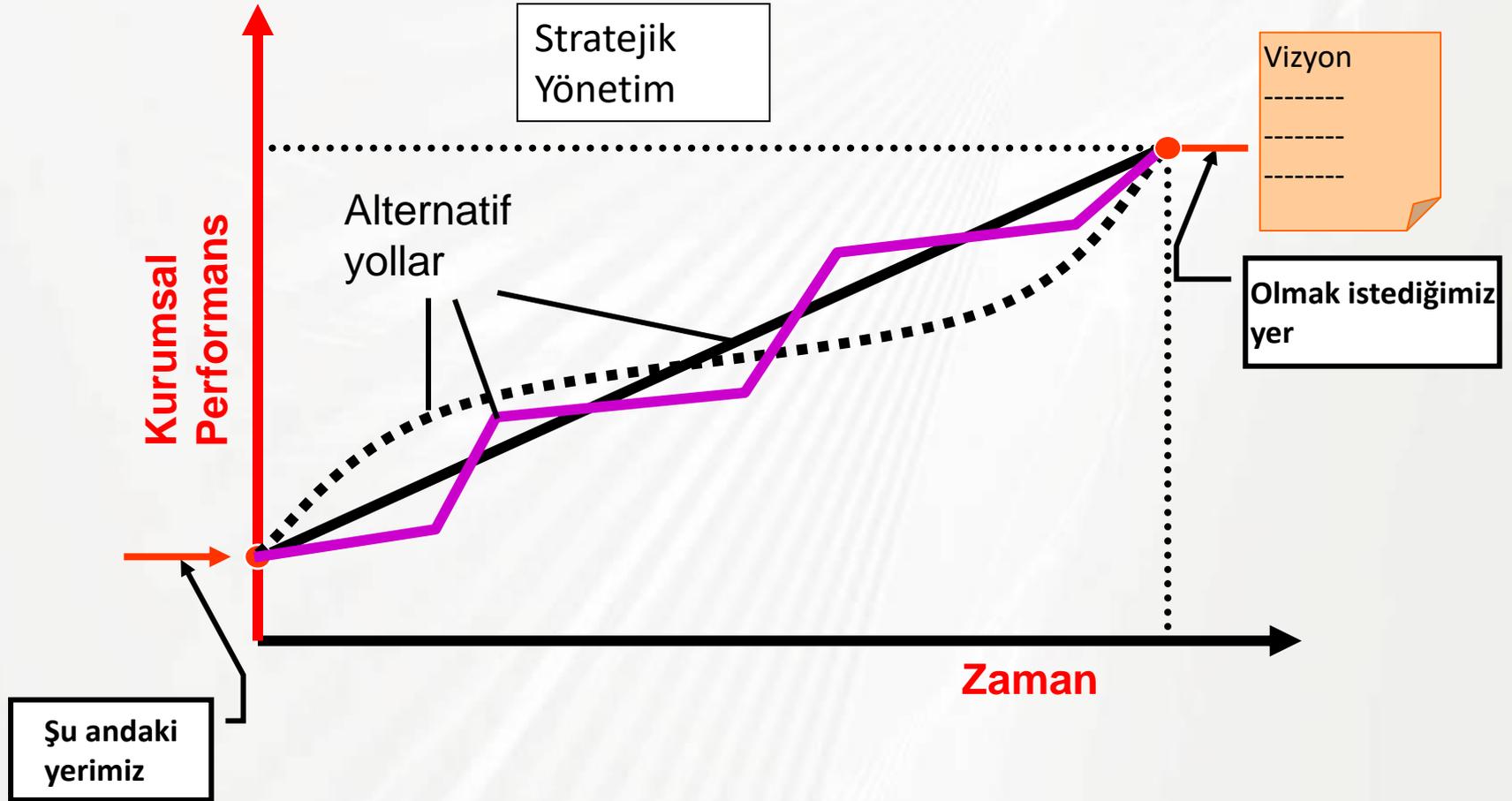
Strateji Kavramı



Stratejik amaçları ve hedefleri
gerçekleştirmek için belirlenen politikaları,
yöntemleri, yaklaşımları ifade eder.



Stratejiler



Hedef : 2 saat sonra Anadolu Adliye sarayında olmak



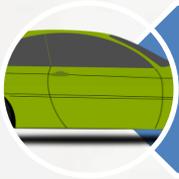
Taksi İle Gitmek



Minibüs İle Gitmek



Tren İle Gitmek



Özel Araç İle Gitmek

SWOT Analizi – Strateji İlişkisi

	GÜÇLÜ ALANLAR	GELİŞMEYE AÇIK ALANLAR
FIRSATLAR	<u>SO</u> Güçlü yanlarını kullanarak fırsatları değerlendirme	<u>WO</u> Fırsatları kullanarak gelişmeye açık alanları iyileştirme
TEHDİTLER	<u>ST</u> Güçlü yanlarını kullanarak tehditlerden kaçınma	<u>WT</u> Gelişmeye açık alanları iyileştirerek tehditlerden kaçınma

Neredeyiz?

Nerede olmak istiyoruz?

Nasıl ulaşabiliriz?

Hedefe ilerlediğimizi nasıl bileceğiz?

SWOT Analizi – Strateji İlişkisi

Nitelikli akademik personel (güçlü alan)	+	Bölgesel ARGE İhtiyacındaki artış (fırsat)	=	İşbirliklerine Git
Bütçe az (zayıf alan)	+	Akademik olmayan eğitim talebinin artması (fırsat)	=	Sürekli eğitim merkezini güçlendir
Gelişmiş AR&GE birimi (güçlü alan)	+	Genç nüfusun azalması (tehdit)	=	Yetişkinler için yeni ürünler geliştir
Düşük çalışan morali (zayıf alan)	+	Vakıf üniversitelerinin yaygınlaşması (tehdit)	=	Çalışanların özlük haklarını geliştir

Neredeyiz?

Nerede olmak
istiyoruz?

Nasıl
ulaşabiliriz?

Hedefe
ilerlediğimizi
nasıl bileceğiz?

STRATEJİ

- FARKLI ÜRÜN
- FARKLI HİZMET
- FARKLI FİYAT
- FARKLI HIZ
- FARKLI ANLAYIŞ
- FARKLI DAVRANIŞ

FARKLI HIZ



FARKLI FİYAT (!)



FARKLI YAKLAŞIM



Yeni geliştirilen bir emniyet kemerinin kullanılması durumunda kazalarda %45 oranında azalma sağladığı bildiriliyor.

FARKLI YAKLAŞIM



Őiirle ayva satıŐı-Erzurum

- SWOT Analizi
- Fark Analizi
- Sektör Analizi
- Ürün / Hizmet Analizi
- ...
- ...

	Güçlü Alan – S <i>Güçlü Alanları Sırala</i>	Zayıf Alan – W <i>Zayıf Alanları Sırala</i>
Fırsatlar – O <i>Fırsatları Sırala</i>	SO Stratejileri Güçlü alanlarını kullanarak fırsatları değerlendirme stratejileri	WO Stratejileri Fırsatları değerlendirmek üzere gelişmeye açık alanlarını düzeltme stratejileri
Tehditler – T <i>Tehditleri Sırala</i>	ST Stratejileri Tehditlere karşı koymak üzere güçlü alanlarını kullanma stratejileri	WT Stratejileri Tehditlere karşı koymak üzere gelişmeye açık alanlarını düzeltme stratejileri

SWOT Analizi – Strateji İlişkisi

Nitelikli akademik personel (güçlü alan)	+	Bölgesel ARGE İhtiyacındaki artış (fırsat)	=	İşbirliklerine Git
Bütçe az (zayıf alan)	+	Akademik olmayan eğitim talebinin artması (fırsat)	=	Sürekli eğitim merkezini güçlendir
Gelişmiş AR&GE birimi (güçlü alan)	+	Genç nüfusun azalması (tehdit)	=	Yetişkinler için yeni ürünler geliştir
Düşük çalışan morali (zayıf alan)	+	Vakıf üniversitelerinin yaygınlaşması (tehdit)	=	Çalışanların özlük haklarını geliştir

Neredeyiz?

Nerede olmak
istiyoruz?

Nasıl
ulaşabiliriz?

Hedefe
ilerlediğimizi
nasıl bileceğiz?



Amaç 1

Üniversitenin çıktılarının ulusal ve bölgesel ekonomik faydaya dönüştürmek

Hedef 1

Plan dönemi sonuna kadar KÜSi çerçevesinde 50 milyon TL'lik proje Ar-Ge projesi tamamlanacaktır..

2020	2021	2022	2023	2024
14.000.000	27.000.000	37.000.000	43.000.000	<u>50.000.000</u>



Strateji 1

Özel sektörün ihtiyaçları için sektör dernekleri ile temasa geçilecektir.



Strateji 2

Bölgesel anlamda kritik olan sektörler için uluslararası trendler
incelenecek projeler oluşturulacaktır



Sizce Risk Nedir?



Risk Nedir?



Belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisi



Olumsuz sonuç doğuracak nitelikte olay

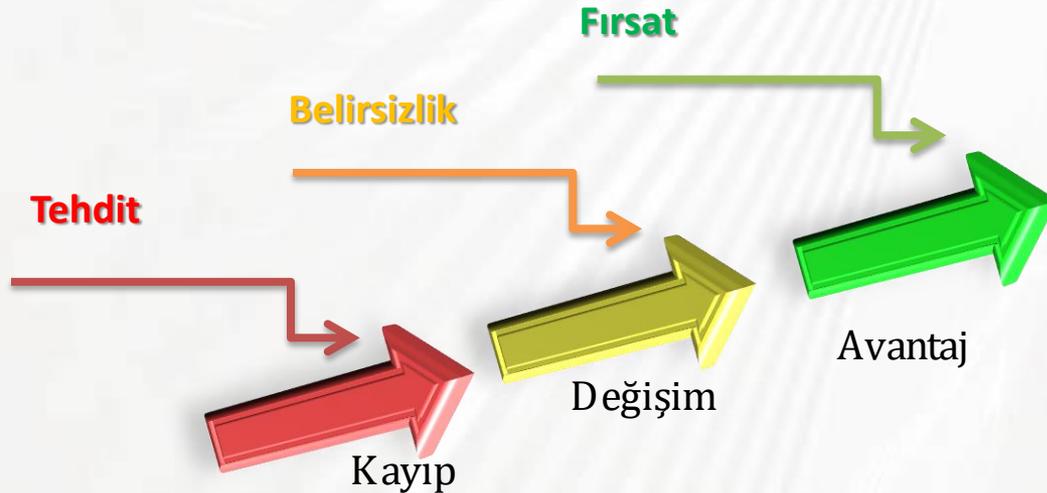


Kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek her türlü olayın gerçekleşme olasılığı



Gerçekleştiği takdirde kurum hedefleri üzerinde **pozitif** veya **negatif** yönde bir etkisi olabilecek, **belirsizliği** olan bir olay ya da koşul

Hedeflerin gerçekleşmesini engelleyebilecek her türlü durum ya da koşul



Riske İlişkin Kavramlar

Riskin **olumlu** yanları ve sağlayabileceği olası **kazançlar**

Riskin **olumsuz** yanları ve neden olabileceği olası **kayıplar**



Riske İlişkin Kavramlar

- Tüm mümkün sonuçlar ve onların ortaya çıkma **olasılığı bilinemez**
- Sonuçlar konusunda uzmanlar birlikte **olasılık dağılımları çıkartabilirler**
- **İstatistiksel olan olaylar**

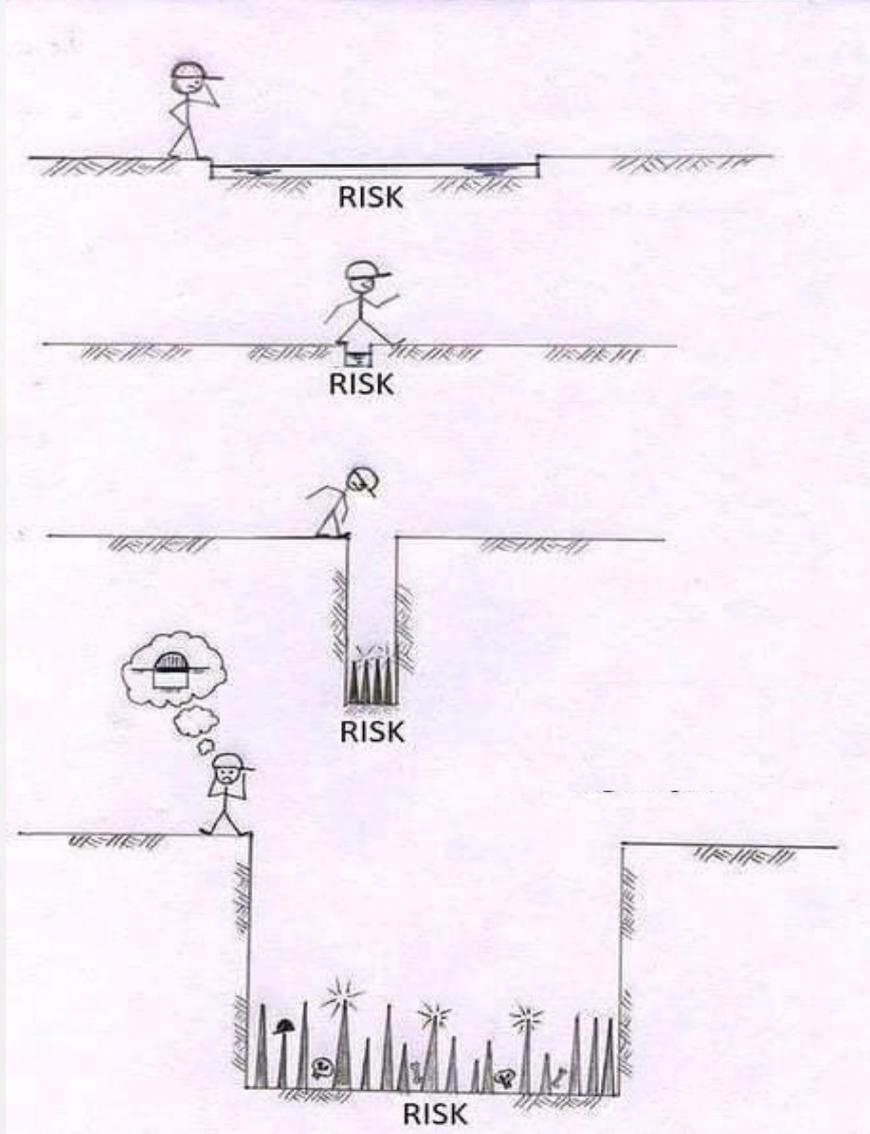


- Tüm mümkün sonuçlar ve onların ortaya çıkma **olasılığı bilinebilir**
- Uzmanlar bu konuda **anlaşmaya varamazlar**
- **İstatistiksel olmayan olaylar**



- ✓ Hedefe ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- ✓ Hangi tür aksiyonlar başarısız olmamıza neden olabilir?
- ✓ Zayıf olduğumuz alanlar neler?
- ✓ Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- ✓ En kritik bilgi kaynaklarımız neler?
- ✓ Hangi faaliyet ya da süreçlerin hayata geçirilmesinde zorluk yaşanabilir?
- ✓ Dış çevreden bizi etkileyebilecek oları gelişmeler neler olabilir?

Bütün Riskler Önemli Mi?



Olasılık	Etki
Yüksek	Düşük
Düşük	Düşük
Düşük	Yüksek
Yüksek	Yüksek

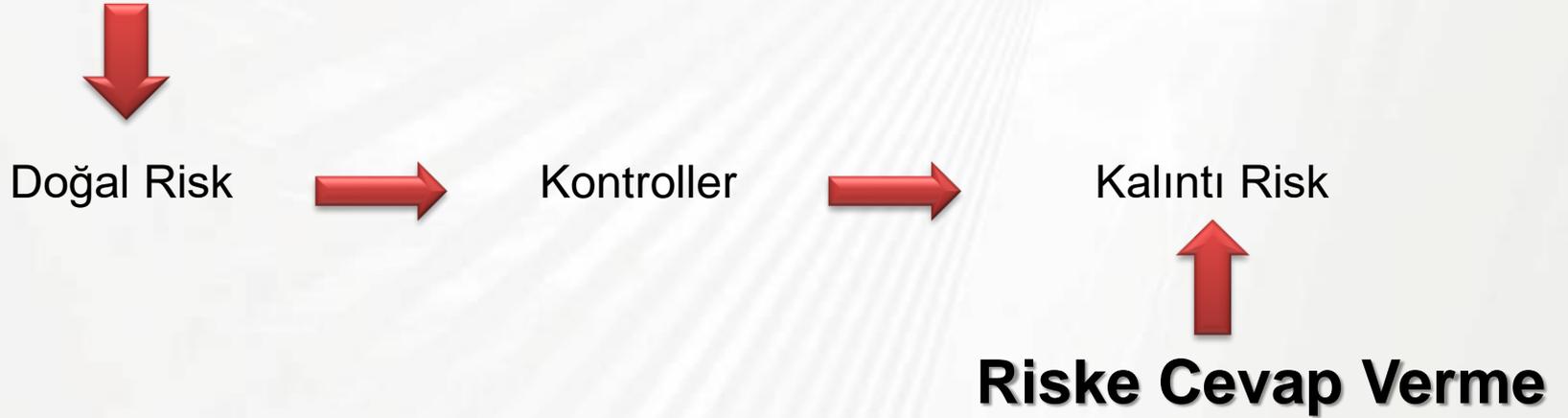
Öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve böylece kurumun amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını arttırmayı amaçlayan, eylemlerdir.

- **Önleyici:** Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp, kabul edilebilir seviyede tutmaya yarar.
- **Yönlendirici:** Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi faaliyetlerle riski kontrol etmeye yarar.
- **Tespit edici:** Riskin gerçekleşme durumunu, hasarın büyüklüğünü tespit etmeye yarar.
- **Düzeltilici:** Riskin gerçekleşmesi durumunda etkisinin giderilmesine yarar.

Mevcut kontroller Risklere karşı verilen cevaplar değildir!!!

Kalıntı risklere cevap verilir!!!

Risk Belirleme



1. Engelleme/Kaçınma

2. Etkinin Yumuşatılması

3. Risk Paylaşımı & Sigorta

4. Riskin kabullenilmesi



Artık(Kalıntı) Risk



Önleyici faaliyetler, risklerin etkilerini minimize etmek amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlerdir. Kontroller doğru şekilde uygulanmalı ve izlenmelidir.

Katılımınız
için
Teşekkürler