



RİSK

STRATEJİ

BELGESİ

2026





RİSK

STRATEJİ BELGESİ

2026





İçindekiler

BİRİNCİ BÖLÜM	4
1.1 Amaç	4
1.2 Kapsam	4
1.3 Öncelikli Risk Alanları	4
İKİNCİ BÖLÜM	4
2.1 Risklerin Belirlenmesi	4
2.1.1 Risk Evreni	4
2.2 Risklerin Değerlendirilmesi	6
2.2.1 Risk Etki Kriterleri	6
2.2.2 Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)	10
2.3 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	11
2.3.1 Risk İzleme Kapsamı	11
2.3.2 Risk Raporlama Kapsamı	12
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	13
3.1 Rol ve Sorumluluklar	13
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	17
4.1 Eğitim Takvimi ve İçeriği	17
4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi	17
EK	18

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1 Amaç

Kurumumuz Risk Strateji Belgesi, 2025-2029 Stratejik Planımızın stratejik amaç ve hedeflerine ulaşma sürecinde ortaya çıkması muhtemel riskleri belirlemek, analiz etmek, önceliklendirmek ve bu risklere karşı nasıl bir yol haritası izleneceğini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

1.2 Kapsam

Risk Strateji Belgesi, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde öncelikli risk alanlarını, risklerin belirlenmesini, etki kriterlerini ve göstergelerini, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesini, istenmeyen etkilerin önlenmesini, risklerin izlenmesi ve raporlanması kapsamında tüm görev ve sorumluluklar ile risk yönetimi konusunda yapılacak eğitimlerin verilmesini kapsamaktadır.

1.3 Öncelikli Risk Alanları

Bir ilçe belediyesi olarak Belediye Kanununda belirtilmiş olan alt yapı, üst yapı, sosyal yardım hizmetleri, eğitim ve kurs hizmetleri, afet ve acil durum hizmetleri, kültür, gençlik ve spor hizmetleri gibi doğrudan vatandaşa hizmet eden faaliyetler yürütülmektedir. Bu yüzden öncelikli risk alanları da bu hizmetlerin bütününde değerlendirilmektedir. Yüksek riskli alanların ortaya çıkarılmasında kullanılabilecek her durum için geçerli bir formül yoktur. Ancak, bazı faktörler riskin varlığına işaret edebilir. Örneğin; Bir faaliyetle ilgili mali kaynakların (bütçe ve diğer) büyüklüğü ya da bu kaynak veya ödenek miktarlarındaki önemli değişiklikler, genel olarak yapıları gereği riskli kabul edilen alanlar (satın alma, teknoloji, çevre, sağlık sorunları vb.), projelerin yürütülmesinde ortaya çıkan önemli maliyet artışları ve hedeften sapmalar, muhasebe veya iç kontrol sistemlerinin yetersizliği gibi durumlardır. Riskin kaynağı idareimizin kontrolünde olsa da olmasa da riskler tanımlanır.



İKİNCİ BÖLÜM

2.1 Risklerin Belirlenmesi

2.1.1 Risk Evreni

Belediyemiz 2025-2029 Stratejik Planının, durum analizi kapsamında kuruluş içi analiz, PESTLE analizi ve GZFT analizi gibi çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler ile kurumumuzun güçlü ve zayıf yönleri, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik mevcut fırsatları ve engel teşhis edecek tehdit alanları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler de iç ve dış risklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

a) İç Riskler: Belediyemizce doğrudan kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

b) Dış Riskler: Belediyemiz kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

Riskler, kimi zaman hizmet kalitesini düşürebilecek, kuruluşumuzun imajını zedeleyecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek olaylar ile kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar ile belirlenir. Riskler belirlenirken aşağıdaki etkenler ve bu etkenlerin birbirleriyle etkileşimi dikkate alınır;

- Stratejik gaye ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,
- Kuruluşumuz faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,
- Kuruluşumuzun faaliyetlerini gerçekleştirmediği zayıf yönleri,
- Korunmada öncelikli varlıklar,
- Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,
- Öngörülen maliyetin üzerinde harcama yapılan faaliyetler,
- Takdire dayanan kritik kararlar ve görevler,
- Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,
- Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,
- Kuruluşumuzun faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,
- Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,
- Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,
- İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,
- Gelir artışına engel ve azalışına neden olabilecek faaliyetler,
- Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler,
- İç ve dış denetim raporlarında tespit edilen hususlar.

Belediyemiz iç ve dış riskleri temel olarak itibar, stratejik, operasyonel, İSG, hukuki, finansal, insan kaynaklı, bilgi kaybı, teknolojik, çevresel ve toplumsal/kültürel riskleridir.

- İtibar Riskleri: Marka ve itibar yönetimi ile ilgili yanlış karar, uygulama veya yapılan hatalardan kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle finansal ve itibar kaybı ile neticelenen risklerdir.
- Strateji Riskleri: Seçilen stratejilerden veya alınan stratejik kararların taşıdığı bu seçimlerden ve kararlardan kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle finansal kayıp ve itibar kaybı olabileceği gibi bazı durumlarda can güvenliği ve yasal sonuçları da olabilmektedir.
- Operasyonel Riskler: Yürütülen faaliyetlerin, operasyonların, süreçlerin yanlış yürütülmesi, yönetilmesi veya bunların sonuçlara ulaşamamasından kaynaklanan risklerdir. Sonuçları finansal, itibar kaybı, can güvenliği ve yasal olabilir.
- İSG Riskleri: Faaliyet gösterilen alanlarda ve yürütülen faaliyetlerde iş ve insan sağlığını ve hayatını tehdit edebilecek kaza, ihmal vb. unsurlara karşı yeterli tedbir alınamamasından kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle can güvenliği ile ilgili olmakla birlikte finansal kayıp, yasal yaptırımlar ve itibar kaybı ile de neticelenebilen risklerdir.
- Hukuki (Mevzuat) Riskler: Kurumun tabi olduğu genel ve özel yasa, düzenlemeler, iç mevzuatının yeterli olamamasından veya bunlara uyum konusunda başarısızlıklardan kaynaklanan risklerdir. Sonuçları yasal yaptırım veya cezalara maruz kalmak olarak ortaya çıkar.
- Finansal Riskler: Kurumun finansal karar, uygulamalarından, finansal pozisyonundan veya finansal yeterliliklerinden kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle finansal kayıplar olsa da bazı durumlarda yasal yaptırım veya cezalara maruz kalma ve itibar kaybı olarak da ortaya çıkabilir.
- İnsan Kaynaklı Riskler: Yönetici, çalışan veya üçüncü kişilerden kaynaklan kurumun bazı faaliyetlerinde hatalı/uygunsuz/usulsüz işleminden kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle yasal yaptırımlara maruz kalmak,

finansal kayıplar olarak ortaya çıksa da bazı durumlarda itibar kaybı ile de neticelenebilir.

- Bilgi Kaybı Riskleri: Kurumun hesap vermesine, raporlamalarına ve karar almalarına temel teşkil edecek bilgilerin kaybedilmesi, değiştirilmesi veya oluşturulmamasından kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle yasal yaptırımlara maruz kalmak ve finansal kayıplar olarak ortaya çıkar.
- Teknolojik Riskler: Kurumun bilgilerinin kaydedilmesine, saklanmasına ve sunulmasına yönelik seçilen bilgi işlem teknolojilerinin ve yazılımların yanlışlığından, iyi yönetilememesinden veya yetersizliğinden kaynaklanan, iş kesintileri ile inovasyon ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayamamaya (iş modellerindeki değişim gerekliliği) neden olan risklerdir. Sonuçları genellikle yasal yaptırımlara maruz kalmak, finansal kayıp ve itibar kayıpları olarak ortaya çıkar.
- Çevresel Riskler: Kurumun içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan risklerdir. Bunlar doğal kaynakların tükenmesiyle ve/veya bunların kullanılamaz hale gelmesi nedeniyle ortaya çıkan risklerdir. Sonuçları genellikle yasal yaptırımlara maruz kalma, finansal kayıplar ve operasyonda ortaya çıkacak aksaklıklar olarak ortaya çıkar.
- Toplumsal/Kültürel Riskler: Toplumun değişim eğilimleri, sosyal refah, ekonomik eğilimler, suç eğilimleri, eğitim düzeyleri, toplumun hassas kesimlerine yönelik değişimler, nüfus artışları, göç ve savaş gibi toplumsal ve kültürel unsurlardan kaynaklanan risklerdir. Sonuçlar genellikle finansal, yasal, operasyonel kayıplar ve itibar kayıpları olarak ortaya çıkar.



Risk İştahı: İdarenin stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesi olup yüksek, orta ve düşük olmak üzere 3 seviyede belirlenir. İlgili hedef için risk iştahı düşükçe o hedefi gerçekleştirmek için

katlanılan kaynak (iş gücü, zaman, bütçe vb.) maliyeti artar. Tanımlanan riskin iştah seviyesi ne kadar düşük ise o riskin seviyesi o kadar yüksektir. Dolayısıyla risk iştahı puanlamasında ters orantı vardır.

DERECE	RİSK İŞTAH SEVİYESİ	HEDEF	RİSK VE RİSK İŞTAHI
3	YÜKSEK	Eğitim hizmetinin zorunlu olmasına bağlı olarak her çocuğa her koşulda eğitim hizmeti verilmesi	Her öğrenciye gereken ihtimamın gösterilememesi (riski) pahasına her öğrenciye her koşulda (mevcut kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) ya da ilave bir kaynak maliyetine katlanmaksızın) eğitim hizmeti verilmesi ilgili hedefe yönelik risk alma istekliliği yüksek seviyede
2	ORTA	Kurumsal kapasiteyi artırmak için personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması	Mevcut kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) personelin eğitim ihtiyacının tam olarak karşılanamaması pahasına (yine personel yetkinliğinin mümkün olduğu ölçüde artırılması için) eğitim faaliyetleri düzenlenmesi ilgili hedefe yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
1	DÜŞÜK	Gıda güvenilirliğinin sağlanması	Piyasadaki halk sağlığına tehdit oluşturan ürünlerin bulunması Kabul edilemez nitelikteki bu riskin mevcut ve ilave kaynaklarla (iş gücü, zaman, bütçe) gıda güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik her yönün denenmesi ilgili hedefe yönelik risk alma istekliliği düşük seviyede

Tablo 1: Risk İştahı Seviyeleri

2.2 Risklerin Değerlendirilmesi

2.2.1 Risk Etki Kriterleri

Risk Değerlendirilmesi: Tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceği ve karşılık verilecekse fayda/maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilebilmesi için yapılır. Risk değerlendirmesinde L tipi matris yöntemi uygulanmaktadır. Bu metot ile bir riskin gerçek-

leşme olasılığı (ihtimali) ile gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak etkinin (şiddet) değerlendirilmesi ve ölçümü yapılır. Risk skoru olasılık ve etki çarpımından elde edilir.

ETKİ PUANI	ETKİ SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	ÇOK YÜKSEK	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden çok ciddi derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
4	YÜKSEK	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
3	ORTA	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar
2	DÜŞÜK	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar
1	ÇOK DÜŞÜK	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar

Tablo 2: Etki Seviyeleri

Riske ilişkin olayın meydana gelme olasılığı ise aşağıdaki tabloda verilen puanlama sistemi ile bulunur. Risk olasılık derecesi puanını bulabilmek için, söz konusu riskin kuruluştaki yaşanmışlık geçmişi esas alınır. Eğer risk konusu (yeni bir birim, faaliyet daha önce hiç gerçekleş-

memiş olması gibi nedenlerle) önceden tespit edilmemişse; benzer birim, kurum, kuruluşlarda gerçekleşme geçmişi hakkında görüş alınmak, araştırma yapmak suretiyle aynı puanlama tablosuna göre puan verilir.

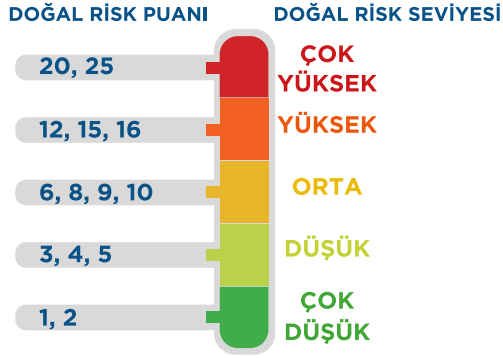
OLASILIK PUANI	OLASILIK SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	NEREDEYSE KESİN	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı neredeyse kesin olan olay veya durumlar
4	YÜKSEK OLASILIK	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar
3	OLASI	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olay veya durumlar
2	ÇOK ZAYIF OLASILIK	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay veya durumlar
1	ÇOK ZAYIF OLASILIK	Stratejik amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar

Tablo 3: Olasılık Seviyeleri

Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması: Doğal risk seviyesi, riskin olasılık ve etki puanlarının çarpılması ile elde edilir. İlgili risk, elde edilmiş

risk seviye puanına göre aşağıda yer alan risk haritasında uygun olan sınıfta değerlendirilir.

Doğal Risk Seviyesi = Olasılık (O) x Etki (E)



Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi: Kurumumuzun stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine etki edecek yüksek risk seviyesindeki risklerin etki ve olasılık seviyelerini düşürmek için tedbir faaliyetleri belirlenir ve bu faaliyetlerin sonuçlarının risk üzerindeki etkisi izlenir. Gerekli durumlarda yeni tedbirler tanımlanır. Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliğine ilişkin sınıflandırmaya aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

MEVCUT RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN YETERLİLİĞİ	YETERLİLİK KATSAYISI	AÇIKLAMA
YETERLİ	0,1	Riski yönetmek için idare bünyesinde riskin olasılığını (önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur) ve/veya etkisini (risk gerçekleştiğinde uygulanacak acil eylem planları mevcuttur) azaltmaya yönelik olarak yeterli seviyede risk yönetimi faaliyetleri tasarlanmış ve işletilmektedir. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin tasarlandığı ve işletildiği konusunda üst yönetimin makul güvencesi (iç denetim ve/veya Sayıştay raporlarıyla da desteklenen) bulunmaktadır.
KİSMEN YETERLİ	0,4	Riski yönetmek için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmaya yönelik olarak geliştirilmesi veya ek önlemlerin tasarlanması gerekmektedir. Bu durum iç denetim veya Sayıştay raporları ile de desteklenmektedir.
ZAYIF	0,8	Mevcut risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini kabul edilebilir seviyeye indirecek şekilde tasarlanmamış veya işletilmemektedir. Riskin etki ve olasılık seviyeleri göz önünde bulundurularak bunları azaltmaya yönelik önlemler alınması gerekmektedir.
YETERLİ DEĞİL	1	Riski yönetmek için tasarlanmış ve işletilen herhangi bir risk yönetimi faaliyeti bulunmamaktadır. Ek olarak, idarenin kontrolünde olmayan dış risklerin mevcut olması veya bir riske yönelik gerçekleştirilebilecek ilave bir risk yönetimi faaliyetinin idarenin inisiyatifi ve yetkisi dâhilinde alınamıyor olması mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olmadığını göstermektedir.

Tablo 4: Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliğine İlişkin Sınıflandırma

Artık Risk Seviyesinin Hesaplanması: Artık risk seviyesi, riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için kurumumuz tarafından yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan risk seviyesini ifade eder. Artık risk seviyesi hesaplanırken doğal risk seviyesi ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği birlikte değerlendirilir. Artık risk seviyesi, doğal risk puanı ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısının çarpımı ile hesaplanır.

Artık Risk Seviyesi = Doğal Risk Puanı* Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterlilik Katsayısı

Doğal risk seviyesi ve mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği değerlendirilerek hesaplanan artık risk seviyeleri sınıflandırmasına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

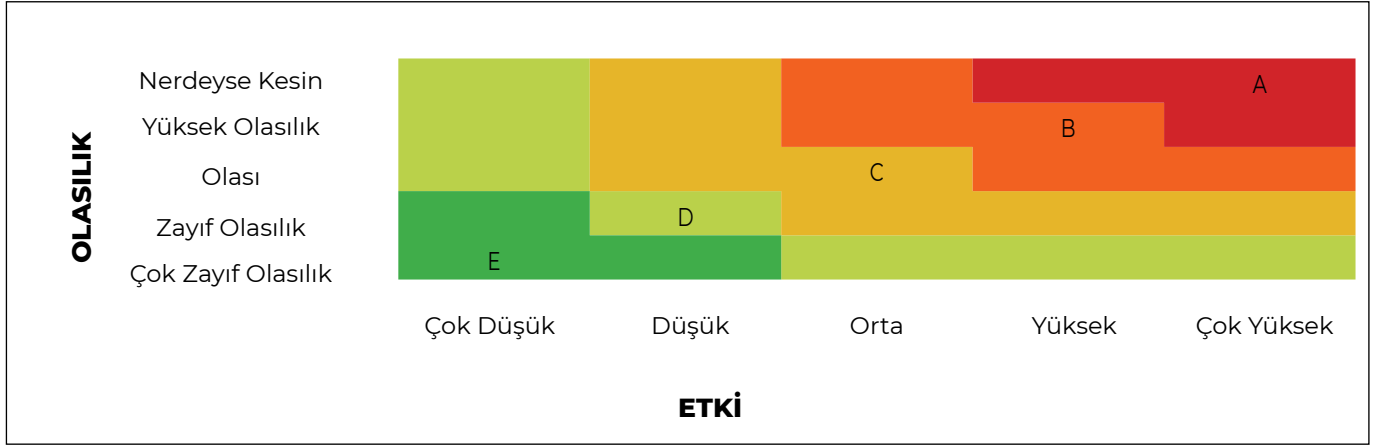
ARTIK RİSK SEVİYESİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA
ÇOK YÜKSEK	$20 \leq \text{Kalıntı Risk Puanı} \leq 25$	İdarenin çok yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması söz konusudur. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
ÇOK YÜKSEK	$12 \leq \text{Kalıntı Risk Puanı} < 20$	İdarenin yüksek derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İlave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmez ise idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını önemli ölçüde engelleyebilir/ geciktirebilir. Acilen üst yönetimin dikkatine sunulması ve takibi gerekir.
ORTA	$12 \leq \text{Kalıntı Risk Puanı} < 20$	İdarenin orta derecede riske maruz kaldığını ifade eder. İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir/ geciktirebilir. Yönetimin takip etmesi gerekir.
DÜŞÜK	$3 \leq \text{Kalıntı Risk Puanı} < 6$	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini önemli ölçüde engellemez/ geciktirmez. Zaman içindeki gelişmelerinin takip edilmesi yeterlidir.
ÇOK DÜŞÜK	$\text{Kalıntı Risk Puanı} < 3$	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini engellemez/ geciktirmez. Zaman içindeki gelişmelerinin takip edilmesi yeterlidir.

Tablo 5: Artık Risk Seviyesi Sınıflandırması



Risk Haritası: Risklerin etki ve olasılık seviyeleri ile kurumumuzun mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği dikkate alınarak hesaplanan

artık risk seviyelerine yönelik hazırlanan risk haritası aşağıdaki gibidir.



Tablo 6: Risk Haritası

2.2.2 Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)

Kurumumuzun stratejik amaç ve hedeflerine yönelik belirlemiş olduğumuz risklerin, doğal risk puanları ile mevcut risk yönetimi faaliyetle-

ri yeterlilik katsayısı çarpılarak elde edilen artık risk seviyesi yüksek ve "çok yüksek" olan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. Bu göstergeler dokümanite edilerek izlenir.

Hedef	İdarenin kalite standartlarına uyumunu arttırmak
Riskler	İç tetkikçiler tarafından periyodik değerlendirmelerin gerçekleştirilmemesi nedeniyle kalite standartlarına uyumsuzlukların zamanında tespit edilememesi ve ISO belgelerinin geçerliliklerini yitirmesi
Performans Hedefi	Kalite gerekliliklerini yerine getirerek var olan ISO sertifikalarının devamlılığını sağlamak
ÖRG	Denetimlerde açılan uygunsuzluk sayısı
ÖRG Hedefi	En fazla 3 alanda uygunsuzluk bulunması
ÖRG Raporlama Periyodu	3 aylık
ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet	Açılan uygunsuzlukların en fazla 3 ay içerisinde çözümlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması

Tablo 7: Öncü Risk Göstergesi Örneği

2.3 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

2.3.1 Risk İzleme Kapsamı

Tespit edilen risklerin eğilimi değişim faktörleri de göz önünde bulundurularak belirli periyotlarla gözden geçirilir. Bu gözden geçirme çok yüksek ve yüksek seviyeli risklerde yılda en az 2 defa olmak üzere; orta, düşük ve çok düşük seviyeli risklerde ise yılda en az 1 defa yapılır. Gözden geçirme sırasında; riskleri ortadan kaldırmak veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için yapılan faaliyetlerin etkinliği değerlendirilerek risk puanı yeniden belirlenir. İzleme süreçlerinin kapsamını belirken aşağıda yer alan hususlar dikkate alınmalıdır.

- Yeni Riskler: Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde İdare Risk Koordinatörü (İRK)' ne bildirim yapılır. İdare Risk Koordinatörü kendisine bildirilen yeni riski, bildirim yapan birim yöneticileri ile değerlendirerek, riskin tek bir birimi mi yoksa birden fazla birimi mi ilgilendirdiğine karar verir. Tanımlanan yeni risk tek bir birimi ilgilendiriyorsa ilgili birim yöneticisinden riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların iletilmesini talep eder. Riskin birden fazla birimi ilgilendirmesi durumunda ilgili tüm birim yöneticileri ile bir toplantı düzenlenerek riskin değerlendirilmesi ve riske yönelik kararların alınması sağlanır. Yeni tespit edilen riskler, bu risklere ilişkin yapılan değerlendirmeler ve alınan kararlar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna eklenir.
- Değişen Riskler: Organizasyon yapısında, süreçlerde, teknolojide, ekonomide ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler takip edilir, bu değişimlerin mevcut riskler üzerindeki etkileri izlenir, gerektiği durumlarda Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda yer alan risk tanımları, etkileri, olasılıkları riske yönelik alınan kararlar ve ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilir. Değişen riskler Birim Risk Koordinatörü tarafından İdare Risk Koordinatörüne bildirilir. İlgili riskler, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Formunda yer alan "risk güncellik durumu" alanı üzerinden "değişti" olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi "açıklama" alanında açıklanır.
- Geçerliliğini Yitiren Riskler: İdareyi etkileyen değişiklikler nedeniyle geçerliliğini yitiren riskler Birim Risk Koordinatörü tarafından İdare Risk Koordinatörüne bildirilir. İdare

Risk Koordinatörü tarafından riskler değerlendirilerek Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda yer alan risk güncellik durumu alanı üzerinden "güncel değil" olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi "açıklama" alanında belirtilir.

- Azaltılan ve Devredilen Riskler: Riske yönelik alınan kararın riski azaltmak veya riski devretmek olması durumunda belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetleri Risk Strateji Belgesinde belirlenecek dönemlerde takip edilir. Birim Risk Koordinatörü tarafından ilave risk yönetimi faaliyetlerinin mevcut durumu, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu aracılığı ile İdare Risk Koordinatörüne raporlanır. Azaltılmasına karar verilen risklerden birim, süreç ve faaliyet düzeyinde olanlar ise yine Risk Strateji Belgesinde belirlenecek dönemlerde takip edilir.
- Kabul Edilen Riskler: Yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için riske yönelik alınan kararın riski kabul etmek olması durumunda riskler İdare Risk Koordinatörü tarafından belirlenen periyotlarla izlenir ve yeniden değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilir.
- Gerçekleşen Riskler: Kritik önemdeki bir riskin gerçekleşmesi durumunda ilgili birim yöneticisi gecikmeksizin Kurul Başkanına bildirim yapar. İlgili riskin önceden belirlenmiş olan acil eylem planı veya düzeltici ilave risk yönetimi faaliyetleri ivedilikle uygulamaya alınır ve düzeltici faaliyetlerin sonuçları Birim Risk Koordinatörü tarafından İdare Risk Koordinatörüne raporlanır. İzleme sonuçları Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinde açıklama alanında yapılabileceği gibi üst yönetimin talep ettiği formatta da raporlanabilir.



- Çok Yüksek ve Yüksek Seviyeli Riskler (ÖRG Takibi): Çok yüksek ve yüksek seviyeli artık riskler, yılda en az 2 kez izleme kapsamı içerisinde değerlendirilir. Atanan öncü risk göstergeleri de aynı periyotta takip edilir.
- Orta, Düşük ve Çok Düşük Seviyeli Riskler: Artık risk seviyesi orta, düşük ve çok düşük olarak tanımlanan riskler, yılda en az 1 kez olmak üzere Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle takip edilir.
- Doğal Riski Çok Yüksek ve Yüksek Riskler: Doğal risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan fakat mevcut risk yönetimi faaliyetleri ile düşük ve orta seviyeye indirilen riskler, yılda 1 kez Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle takip edilir.
- Etkisi Çok Yüksek Riskler: Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler de yılda 2 kez Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle güncellenir ve raporlanır. Risklerdeki değişikliklerin doğru olarak ve zamanında tespit edilmesi için tüm yönetici ve çalışanlar tarafından idare içindeki ve idare dışındaki gelişmeler ve değişimler sürekli olarak izlenir ve gerektiğinde uygun kademelere raporlanır.

2.3.2 Risk Raporlama Kapsamı

Risk izlem periyoduna bağlı olarak raporlama özeti aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Rapor/ Döküman	Raporlama Türü	İzleme Seviyesi	Raporlama Sıklığı	Raporu Hazırlayan	Raporun Sunulduğu Merci
Faaliyet Raporu	İç Raporlama Dış Raporlama	İkinci Seviye	Yıllık	Birim Risk Koordinatörleri Alt Birim Risk Koordinatörleri	Belediye Başkanı
Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Riskler	İç Raporlama	Birinci Seviye	Yeni risk oluştuğunda Risk değiştiğinde Risk Gerçekleştiğinde Risk geçerliliğini yitirdiğinde	Birim Risk Koordinatörleri Alt Birim Risk Koordinatörleri Tüm Çalışanlar	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu
Öncü Risk Göstergeleri	İç Raporlama	İkinci Seviye	Risk Kayıt ve ilave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda Belirtilen Sıklıkta	Birim Risk Koordinatörleri Alt Birim Risk Koordinatörleri	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu
Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin MEvcut Durumu	İç Raporlama	İkinci Seviye	3 Aylık	Birim Risk Koordinatörleri Alt Birim Risk Koordinatörleri	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi (Kurumsal Risk Yönerimi Takip Raporu)	İç Raporlama	İkinci Seviye	6 Aylık	Birim Risk Koordinatörleri Alt Birim Risk Koordinatörleri	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

Tablo 8: Risk Raporlamaları Tablosu

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1 Rol ve Sorumluluklar¹

Kurumumuz risk yönetiminde başlıca aktörler ve sorumlulukları aşağıda yer almaktadır.

Üst Yönetici: Belediye Başkanıdır.²

- Kurumsal risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasının sağlanmasından,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması için gerekli yapıların oluşturulması ve söz konusu yapıların rol ve sorumluluklarının belirlenmesi ile uygulama rol ve sorumluluğu bulunan personelin teşvik edilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi sırasında hedef bazında belirlenen risk iştahının onaylanmasından,
- Farklı idarelerle ortak ele alınması gereken risklerin yönetiminde o idarelerin üst yöneticileri ile iş birliği ve koordinasyon sağlanmasından,
- İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından kendisine sunulan rapor ve bildirimlerin değerlendirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Birimi'nden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik Risk Strateji Belgesinde (RSB) belirlenen dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmasından, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkili ve verimli yönetilip yönetilmediğinin değerlendirilmesinden,
- Risk Strateji Belgesinin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- Risk yönetimi takviminin onaylanmasından,
- Risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkin işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının onaylanmasından,
- Risklerin izlenmesi ve raporlanması mekanizmalarının idare içinde etkin yönetilmesinden,
- Faaliyet raporuna eklenen risk yönetimi uygulamalarına ilişkin özet bilgilerin değerlendirilmesinden ve onaylanmasından,
- İç ve dış denetim raporlarında yer alan bilgilerin değerlendirilmesinden ve risk yönetimi kapsamına alınacak bilgilerin belirlenmesinden,
- Kurumsal risk yönetiminin uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik altı aylık dönemlerde izleme ve değerlendirme toplantılarının gerçekleştirilmesinden, bu toplantılarda risklerin izlenmesi ve raporlanması süreçlerinin etkin yönetilmesinden, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun ve Risk Yönetimi Takip Raporunun 6 aylık dönemlerde gözden geçirilmesinden, değerlendirilmesinden ve onaylanmasından sorumludur.

¹ Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinin 82-89 sayfaları arasında yer alan “Kurumsal Risk Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar” başlığı altındaki tanımlamaların kurumumuza uyarlanmasıyla oluşturulmuştur.

² 5018 sayılı Kanunun 11 inci maddesine göre Bakanlıklarda ve diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. (Bknz. Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi syf.82)



İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Belediye Başkanı veya Belediye Başkanının görevlendirdiği Başkan Yardımcısı ile harcama yetkililerinden oluşur. Toplantılara ihtiyaç duyulması halinde Belediye Başkanının görevlendireceği diğer kişiler davet edilebilir. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun sekreteryaya hizmetleri Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından yürütülür.

- Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere Belediye Başkanına sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının idare içinde etkili bir biçimde işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının belirlenmesinden, söz konusu rol ve sorumlulukların Belediye Başkanının onayına sunulmasından ve Risk Strateji Belgesine aktarılmasından,
- Kurumsal risk yönetimi takviminin oluşturulmasından, Belediye Başkanının onayına sunulmasından, ilgililere duyurulmasından ve takvimde belirlenen çalışmaların gerçekleştirilmesinden,
- Kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, eğitim içeriklerinin ve katılımcılarının belirlenmesinden ve onaylanmasından,
- Kurumsal risk yönetimi adımlarının idare içerisinde uygulanmasına yönelik çalışanları teşvik etmekten,

- Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklerin belirleneceği ve değerlendirileceği çalıştayların yapılmasını teşvik etmekten,
- İdarenin hedefleri bazında ortak risk algısı göz önünde bulundurularak çalıştaylar sırasında belirlenen risk istahlarının değerlendirilmesinden,
- Stratejik amaçlar ve hedefler seviyesinde belirlenen ve değerlendirilen risklerin gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- İdare Risk Koordinatörü tarafından bildirilen riskler arasından stratejik düzeyde önemli gördüğü riskleri gündemine almaktan,
- Farklı idareler veya birimler tarafından belirlenen risklerden birbiriyle ilgili olanların değerlendirilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflere ilişkin risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden, belirlenen kararların gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,
- Risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından değerlendirilmesi gereken riskler İdare Risk Koordinatörü tarafından Kurul Başkanına bildirilir. Kurul Başkanı tarafından uygun görülen değerlendirmeler çalışmalara dahil edilir.



İdare Risk Koordinatörü (İRK) : Belediye Başkanı, Başkan Yardımcılarından birini veya Strateji Geliştirme Müdürlüğü yöneticisini İdare Risk Koordinatörü olarak görevlendirir. İdare Risk Koordinatörü, risk yönetiminin uygulanmasından Belediye Başkanına ve Kurul Başkanına karşı sorumludur.

- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının etkili bir biçimde uygulanıp uygulanmadığına dair değerlendirmelerde bulunmaktan,
- Birim, faaliyet ve süreç risklerine ilişkin olarak Birim Risk Koordinatörleri tarafından bildirilen risklerden stratejik seviyede ele alınması gerekenleri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve Belediye Başkanına sunmaktan,
- Stratejik seviyede ele alınması gereken risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında Kurul Başkanı tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin Kurul Başkanına bildirilmesinden,
- Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için Kurul Başkanını bilgilendirmekten sorumludur.

Birim Risk Koordinatörü (BRK): Harcama yetkilisidir.

- Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmekten ve rehberlik sağlamaktan, tespit edilen risklerin alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirmekten ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlamaktan,
- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlanmasından,
- Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirlemek ve İdare Risk Koordinatörüne bildirmekten,
- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarının ve ilgili raporların idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirilmesinden ve İdare Risk Koordinatörüne raporlanmasından,
- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları risklerin birim düzeyinde izlenmesinden, mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek İdare Risk Koordinatörüne raporlanmasından,
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtların İdare Risk Koordinatörüne sunulmasından,
- İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme

ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Alt Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlanmasından,

- Kurumsal risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden,
- Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlanmasından,
- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasından,
- Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İdare Risk Koordinatörüne bilgi verilmesinden ve belirlenen periyotlarda İdare Risk Koordinatörüne raporlanmasından,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu ile Kurumsal/İdare Risk Yönetim Planı için gerekli güncelleme çalışmalarının yapılmasından sorumludur.
- Birim Risk Koordinatörü, bu iş ve işlemleri Alt Birim Risk Koordinatörleri aracılığıyla yapar ve yaptırır.

Alt Birim Risk Koordinatörleri (ARK) : Kalite Geliştirme Ekibi personelidir.

- Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesinin koordine edilmesinden,
- İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen risklerin, risk puanı değişenlerinin ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğinin Birim Risk Koordinatörünün belirlediği periyotlarla Birim Risk Koordinatörüne raporlanmasından,
- İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin verilmesinden sorumludur.

Strateji Geliştirme Müdürlüğü: İdarenin risk yönetimi süreçlerinin tüm birimlerde eşgüdüm halinde işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti vermektedir. İdarenin risk yönetimi çalışmalarını koordine eder. İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun ve İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütür.

- Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarında stratejik amaç ve hedeflere yönelik olarak yapılacak risk yönetimi çalıştaylarının koordine edilmesinden,
- Stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda belirlenen risklerin, değerlendirme sonuçlarının, riske yönelik alınacak kararların ve ilave kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgilerin konsolide edilmesinden,
- Müdürlüklerde iç kontrol çalıştayları düzenlenerek birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin koordine edilmesinden ve teknik destek sağlanmasından,
- Harcama birimlerinde yürütülen iç kontrol çalışmaları sonucunda tespit edilen, idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek seviyede olan birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalıştaylarda değerlendirilmesinden,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilerek birim yöneticileri tarafından yapılan revizelerin konsolide edilmesinden ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporunun Risk Strateji Belgesinde belirlenen periyotlarla İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgilerin konsolide edilmesinden ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve İdare Risk Koordinatörüne sunulmasından sorumludur.

İç Denetim Birimi: İç Denetim Birimi tarafından kurumsal risk yönetimi faaliyetlerine yönelik makul güvence sunulabilmesi adına aşağıda yer alan sorulardan faydalanılabilir:

- Kurumsal risk yönetimi süreci, kurum içinde yeterince sahipleniliyor mu?
- Kurumsal risk yönetimi çerçevesinin tasarımı ve risk değerlendirme kriterleri, kurumun faaliyet gösterdiği iç ve dış ortama uygun mu?
- Hedefler bazında belirlenen risk iştahları, kurumsal yönetim yapısı ile uyumlu mu?
- Kurumsal risk yönetimi süreci çıktılarının kurum içinde uygun ve yeterli bir şekilde iletilmesini sağlayacak iç iletişim ve raporlama kanalları var mı? İlgili yasal düzenlemelere ve kurumsal yönetime uygun mu?
- Benimsenen kurumsal risk yönetimi çerçevesi kurum içinde etkili bir şekilde uygulanıyor mu?
- Risklerin belirlenmesi, bu konuda yeterli bilgiye sahip kişilerce gerçekleştiriliyor mu, mevcut risk tanımlama çalışmaları yeterli mi?

- İç ve dış ortam değişiklikleri ile kurumsal ihtiyaçlardaki değişiklikler doğrultusunda, kurumsal risk yönetimine ilişkin süreçlerde gerekli uyarlamalar yapılıyor mu?
- Risklerin değerlendirilmesinden ve risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinden sorumlu kişiler, yeterli bilgiye sahip mi, bu faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve onaylanması süreçleri etkin mi?
- İlave risk yönetimi faaliyetleri izleniyor ve uygun yönetim kademelerine raporlanıyor mu?

Hazine ve Maliye Bakanlığı İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Birimi: İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Birimi (İKMUB); ulusal ve uluslararası iyi uygulamalar doğrultusunda, risk yönetimine ilişkin genel standartların ve ilgili diğer düzenlemelerin belirlenmesinden, uygulamanın izlenmesi ve geliştirilmesinden, idareler arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur. Ayrıca İKMUB;

- İç kontrol standartlarını belirler ve bu standartlara uyulup uyulmadığını izler,
- Ön malî kontrole ilişkin standart ve yöntemler ile ön malî kontrole tâbi malî karar ve işlemleri ve bunların kontrol usul ve esaslarını belirler,
- Harcama yetkililerine ilişkin mevzuat düzenlemelerini hazırlar, harcama yetkilisinin belirlenmesine ilişkin konularda tereddütleri giderir,
- İç kontrol alanında idareler arasında koordinasyonu sağlar ve idarelere rehberlik hizmeti verir,
- İç kontrol ve ön malî kontrole ilişkin genel ve özel nitelikli düzenlemelerde idarelerle işbirliği yapar, çalışma toplantıları düzenler,
- İç kontrol ve ön malî kontrol düzenleme ve uygulamaları hakkında idarelerden rapor ve bilgi alarak sistemlerin işleyişini izler, belirlenen yöntem ve standartlara uygunluğu açısından değerlendirir, kurumsal ve konsolide raporlar düzenler,
- İdarelerin malî hizmetler birimlerinin çalışma usul ve esaslarını belirler,
- Kamu idarelerinin malî hizmetler birim yöneticilerine, diğer yönetici ve malî hizmetler uzmanlarına yönelik düzenli yıllık bilgilendirme ve değerlendirme toplantıları ile seminer, sempozyum, panel ve benzeri etkinlik ve faaliyetleri düzenler,
- İç kontrol ile mali yönetim ve kontrol sistemine ilişkin olarak eğitim programları hazırlar,
- Ulusal ve uluslararası iyi uygulama örneklerini araştırır, bunların uygulanması yönünde çalışmalar yapar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1 Eğitim Takvimi ve İçeriği

Kurumumuz yöneticileri ve çalışanlarına verilecek kurumsal risk yönetimi farkındalık eğitimlerinin, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından hazırlanan yıllık eğitim takvimine, Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından eklenmesi önerilir.

4.2 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından yıllık periyotta Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi hazırlanır ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından onaylanır.

FAALİYETLER	SORUMLULAR	TARİH
Kurumsal ve Operasyonel Risklerin Birimlerle Toplantılar Kapsamında Güncellenmesi	Strateji Geliştirme Müdürlüğü Birim Risk Koordinatörü Alt Birim Risk Koordinatörleri	Nisan
Öncü Risk Göstergelerinin İzlenmesi ve Raporlanması	İdare Risk Koordinatörü Birim Risk Koordinatörü Strateji Geliştirme Müdürlüğü	
Kurumsal / İdare Risk Yönetimi Eylem Planının Değerlendirme Raporunun Hazırlanması	İdare Risk Koordinatörü Birim Risk Koordinatörü Strateji Geliştirme Müdürlüğü	
İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Toplanması	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	
Öncü Risk Göstergelerinin İzlenmesi ve Raporlanması	İdare Risk Koordinatörü Birim Risk Koordinatörü Strateji Geliştirme Müdürlüğü	Ağustos
İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Toplanması	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Kasım
Eğitim Dökümanlarının Onaylanması		
Çalışma Takviminin Onaylanması	Belediye Başkanı	
Risk Strateji Belgesinin Güncellenmesi ve Değerlendirilmesi	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu Strateji Geliştirme Müdürlüğü	
Risk Strateji Belgesinin Onaylanması	Belediye Başkanı	
Kurumsal / İdare Risk Yönetimi Eylem Planının Değerlendirme Raporunun Hazırlanması	İdare Risk Koordinatörü Birim Risk Koordinatörü Strateji Geliştirme Müdürlüğü	

Tablo 9: Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Kurumsal/İdare Risk Yönetim Eylem Planı Tanımları

Stratejik Amaç ve Hedefler:

Stratejik Amaç No: Kurumun stratejik planında yer alan amaçın numarasını ifade eder.

Stratejik Amaç Tanımı: Kurumun stratejik planında yer alan amaçın numarasını ifade eder.

Stratejik Hedef No: Kurumun stratejik planında yer alan hedefin numarasını ifade eder.

Stratejik Hedef Tanımı: Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçları tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifade eder.

Risklerin Belirlenmesi:

Risk No: Kurum stratejik planında yer alan hedefine yönelik tanımlanan riskin numarasını ifade eder.

Risk Kaynağı:

- **İç Riskler:** Belediyemizce doğrudan kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.
- **Dış Riskler:** Belediyemiz kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

Risk Evreni (Risk Kategorisi): Belirlenecek risklerin hangi kategorilerde değerlendirileceğini ifade eder.

- **İtibar Riskleri:** Marka ve itibar yönetimi ile ilgili yanlış, karar, uygulama veya yapılan hatalardan kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle finansal ve itibar kaybı ile neticelenen risklerdir.
- **Strateji Riskleri:** Seçilen stratejilerden veya alınan stratejik kararların taşıdığı bu seçimlerden ve kararlardan kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle finansal kayıp ve itibar kaybı olabileceği gibi bazı durumlarda can güvenliği ve yasal sonuçları da olabilmektedir.
- **Operasyonel Riskler:** Yürütülen faaliyetlerin, operasyonların, süreçlerin yanlış yürütülmesi, yönetilmesi veya bunların sonuçlara ulaşmamasından kaynaklanan risklerdir. Sonuçları finansal, itibar kaybı, can güvenliği ve yasal olabilir.
- **İSG Riskleri:** Faaliyet gösterilen alanlarda ve yürütülen faaliyetlerde iş ve insan sağlığını ve hayatını tehdit edebilecek kaza, ihmal vb. unsurlara karşı yeterli tedbir alınamamasından kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle can güvenliği ile ilgili olmakla birlikte finansal kayıp, yasal yaptırımlar ve itibar kaybı ile de neticelenebilen risklerdir.
- **Hukuki (Mevzuat) Riskler:** Kurumun tabi olduğu genel ve özel yasa, düzenlemeler, iç

mevzuatının yeterli olamamasından veya bunlara uyum konusunda başarısızlıklardan kaynaklanan risklerdir. Sonuçları yasal yaptırım veya cezalara maruz kalmak olarak ortaya çıkar.

- **Finansal Riskler:** Kurumun finansal karar, uygulamalarından, finansal pozisyonundan veya finansal yeterliliklerinden kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle finansal kayıplar olsa da bazı durumlarda yasal yaptırım veya cezalara maruz kalma ve itibar kaybı olarak da ortaya çıkabilir.
- **İnsan Kaynaklı Riskler:** Yönetici, çalışan veya üçüncü kişilerden kaynaklan kurumun bazı faaliyetlerinde hatalı/uygunsuz/usulsüz işleminden kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle yasal yaptırımlara maruz kalmak, finansal kayıplar olarak ortaya çıksa da bazı durumlarda itibar kaybı ile de neticelenebilir.
- **Bilgi Kaybı Riskleri:** Kurumun hesap vermesine, raporlamalarına ve karar almalarına temel teşkil edecek bilgilerin kaybedilmesi, değiştirilmesi veya oluşturulmamasından kaynaklanan risklerdir. Sonuçları genellikle yasal yaptırımlara maruz kalmak ve finansal kayıplar olarak ortaya çıkar.
- **Teknolojik Riskler:** Kurumun bilgilerinin kaydedilmesine, saklanmasına ve sunulmasına yönelik seçilen bilgi işlem teknolojilerinin ve yazılımların yanlışlığından, iyi yönetilememesinden veya yetersizliğinden kaynaklanan, iş kesintileri ile inovasyon ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayamamaya (iş modellerindeki değişim gerekliliği) neden olan risklerdir. Sonuçları genellikle yasal yaptırımlara maruz kalmak, finansal kayıp ve itibar kayıpları olarak ortaya çıkar.
- **Çevresel Riskler:** Kurumun içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan risklerdir. Bunlar doğal kaynakların tükenmesiyle ve/veya bunların kullanılamaz hale gelmesi nedeniyle ortaya çıkan risklerdir. Sonuçları genellikle yasal yaptırımlara maruz kalma, finansal kayıplar ve operasyonda ortaya çıkacak aksaklıklar olarak ortaya çıkar.
- **Toplumsal/Kültürel Riskler:** Toplumun değişim eğilimleri, sosyal refah, ekonomik eğilimler, suç eğilimleri, eğitim düzeyleri, toplumun hassas kesimlerine yönelik değişimler, nüfus artışları, göç ve savaş gibi toplumsal ve kültürel unsurlardan kaynaklanan risklerdir. Sonuçlar genellikle finansal, yasal, operasyonel kayıplar ve itibar kayıpları olarak ortaya çıkar.

Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde): Kurumların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek olayları veya durumları ifade eder. Tanım yapılırken kök nedenler ve riskin etkisi düşünülerek tanımlama yapılmalı, risk, kök neden ve etkiyi birlikte içermelidir.

- **Ana kök neden:** Riske neden olan başlıca etkeni ifade eder.
- **Etki:** Riskin gerçekleşmesi durumunda kurum üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları ifade eder.

Alt Kök Nedenler: Risk tanımında yer alan ana kök nedene ilişkin ayrıntılı bilgiye yer verilir, ana kök neden alt kök nedenler olarak detaylandırılır.

Varsa İlgili Fırsatlar: Belirlenen riskin kurum için fırsat boyutunun da olması durumunda bu fırsatların ne olduğu ifade edilir.

Risk İştahı: Hedefe yönelik kurumun almak istediği en yüksek risk düzeyini ifade eder. Risk iştahı “Yüksek”, “Orta” veya “Düşük” olarak belirlenir.

Risk Güncellik Durumu: Riskin güncel olup olmadığı veya herhangi bir değişikliğe uğrayıp uğramadığını belirtir. “Güncel, Güncel Değil, Değişti” kategorileri ile takip sağlanır.

Belirlenme Tarihi: İlgili riskin hangi tarihte belirlendiğini ifade eder.

Risklerin Değerlendirilmesi:

Doğal Risk Etki Seviyeleri: Öngörülen riskin gerçekleşmesi halinde bağlı olduğu hedefe ve kuruma etkisinin Çok Yüksek (5) / Yüksek (4) / Orta (3) / Düşük (2) / Çok Düşük (1) olarak değerlendirildiği alandır.

Doğal Risk Etki Puanı	Doğal Risk Etki Seviyesi	AÇIKLAMA
5 Puan	ÇOK YÜKSEK	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, stratejik amaç ve hedeflerinden çok ciddi derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraksamasına neden olabilecek olay ve durumlar
4 Puan	YÜKSEK	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraksamasına neden olabilecek olay veya durumlar
3 Puan	ORTA	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraksamasına neden olabilecek olay ve durumlar
2 Puan	DÜŞÜK	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar
1 Puan	ÇOK DÜŞÜK	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar



Doğal Risk Olasılık: Öngörülen riskin gerçekleşme ihtimalinin Neredeyse Kesin (5) / Yüksek Olasılık (4) / Olası (3) / Zayıf Olasılık (2) / Çok Düşük Olasılık (1) olarak değerlendirildiği alandır.

Doğal Risk Olasılık Puanı	Doğal Risk Olasılık Seviyesi	AÇIKLAMA
5 Puan	Neredeyse Kesin	Faaliyet hedefine ulaşılmasında gerçekleşme olasılığı neredeyse kesin olan olay ve durumlar
4 Puan	Yüksek Olasılık	Faaliyet hedefine ulaşılmasında gerçekleşme olasılığı muhtemel olan olay ve durumlar
3 Puan	Olası	Faaliyet hedefine ulaşılmasında gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay ve durumlar
2 Puan	Zayıf Olasılık	Faaliyet hedefine ulaşılmasında gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkansız olmayan olay ve durumlar
1 Puan	Çok Zayıf Olasılık	Faaliyet hedefine ulaşılmasında gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay ve durumlar

Doğal Risk Puanı: Doğal risk, kurum tarafından riske yönelik herhangi bir risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir. Doğal risk puanı, etki ve olasılık seviyelerinin çarpımı ile hesaplanır.

Doğal Risk Seviyesi: Hesaplanan doğal risk puanının “Çok Yüksek”, “Yüksek”, “Orta”, “Düşük” veya “Çok Düşük” olmak üzere sınıflandırılmasıdır.

Doğal Risk Seviyesi	Puan Aralığı
Çok Yüksek	$20 \leq \text{Doğal Risk Puanı} \leq 25$
Yüksek	$12 \leq \text{Doğal Risk Puanı} < 20$
Orta	$6 \leq \text{Doğal Risk Puanı} < 12$
Düşük	$3 \leq \text{Doğal Risk Puanı} < 6$
Çok Düşük	$\text{Doğal Risk Puanı} < 3$

Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri: Kurumun ilgili doğal riski yönetmek adına mevcut durumda uyguladığı risk yönetimi faaliyetlerini açıkladığı alandır.

Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterliliği: Kurumlar tarafından uygulanan mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin ne ölçüde etkin ve

yeterli olduğuna ilişkin tanımlamadır. “Yeterli”, “Kısmen Yeterli”, “Zayıf” ve “Yeterli Değil” olarak sınıflandırılmaktadır.

Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Yeterlilik Katsayısı: Katsayılar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır:

Yeterlilik Seviyesi	Yeterlilik Katsayısı
Yeterli	0,1
Kısmen Yeterli	0,4
Zayıf	0,8
Yeterli Değil	1

Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Riskin Etkisini Mi Olasılığını Mı Düşürmekte? : Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin riskin etkisini mi yoksa olasılığını mı düşürdüğüne ilişkin (ikisi birlikte de olabilir) sınıflama yapılmasıdır.

Artık Risk Puanı: Artık risk, kurum tarafından riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan riskleri ifade eder. Artık risk puanı, “doğal risk puanı” ve “risk yönetimi faaliyetleri etkinliği ve yeterliliği katsayısı” çarpılarak hesaplanır.

Artık Risk Seviyesi (Sonuç): Hesaplanan artık risk puanının “Çok Yüksek”, “Yüksek”, “Orta”, “Düşük” veya “Çok Düşük” olmak üzere sınıflandırılmasıdır.

Öncü Risk Göstergesi (ÖRG): Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını önemli ölçüde etkileyebilecek “Çok Yüksek” ve “Yüksek” seviyeli risklerin takibinde kullanılan göstergeleri ifade eder. Çok Yüksek ve Yüksek Seviyeli riskin seviyesini düşürmek ya da ortadan kaldırmak için Öncü Risk Göstergesi tanımlanır. Bu gösterge, ilgili riskin ilişkili olabileceği Performans Programındaki gösterge ile aynı olabileceği gibi farklı bir gösterge olarak da atanabilir.

ÖRG Sorumlusu: Öncü risk göstergesini veya bu göstergeyi hesaplamada kullanılacak veriyi sağlayacak birimdir.

ÖRG Hedefi: Kullanılan ÖRG’ye yönelik tanımlanan hedefi ifade eder.

ÖRG Raporlama Periyodu: Tanımlanan ÖRG’nin hangi periyotta ilgili yöneticilere raporlanacağını ifade eder.

ÖRG Sapması Durumunda Gerçekleştirilecek Faaliyet: Tanımlanan ÖRG’ye yönelik sapma olması durumunda uygulanacak faaliyeti ifade eder.

Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi:

Riske Yönelik Alınacak Karar: Riske yönelik alınacak kararlar “Riskli Kabul Etmek”, “Riskten Kaçınmak”, “Riskli Devretmek” veya “Riskli Azaltmak” olarak ifade edilir.

- **Riskten Kaçınmak:** Riskin gerçekleşmesi halinde idarenin karşılaşacağı tehditler ve fırsatların değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda riske neden olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır. İdarenin, riskin gerçekleşmesi halinde maruz kalabileceği zararları, kabul edilebilir bir seviyeye indirecek ilave risk yönetimi faaliyeti oluşturamadığı durumlarda tercih edilir.
- **Riskli Devretmek:** Riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin tamamen ya da kısmen, idare dışında diğer uzman kamu idarelerine veya tedarik suretiyle yapılan alımlarda üçüncü kişilere/firmalara devredilmesidir.

İdarenin, ulaşım, yemek vb. faaliyetlerini, konusunda uzman olan kuruluşlara devretmeleri veya bilgi teknolojileri sistemlerinin bakım, onarım ve yenileme çalışmalarının yine bu alanlarda uzman olan firmalar aracılığıyla yürütülmesi riskin devredilmesine örnek olarak gösterilebilir.

- **Riskli Kabul Etmek:** Riskin gerçekleşmesi halinde idarenin karşılaşabileceği tehditler ve fırsatlar ile riskin yönetilmesi için katlanılacak maliyetlerin değerlendirilmesi sonucunda herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyetinin uygulanmamasına karar verilmesidir.
- **Riskli Azaltmak:** Riskin gerçekleşmesi halinde oluşacak zararın risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için, ilave risk yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır.

İlave Risk Yönetim Faaliyeti: Riske yönelik belirlenen azaltma kararı doğrultusunda alınacak önlemleri / yapılacak çalışmaları ifade eder.

Faaliyet Sorumluları: Risklere yönelik alınan kararlar doğrultusunda belirlenen gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu birim ve yöneticileri ifade eder.

Faaliyet Başlangıç Tarihi: Gerçekleştirilecek faaliyetin planlanan başlangıç tarihidir.

Faaliyet Tamamlanma Tarihi: Gerçekleştirilecek faaliyetin planlanan tamamlanma tarihidir.

İlave Risk Yönetim Faaliyetlerin Takip Edilmesi:

İlave Risk Yönetim Faaliyet Durumu: İlave faaliyetlerin tamamlanma durumlarının takip edildiği alandır. “İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştirildi”, “İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Geliştirme Aşamasında”, “İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Planlandı” veya “İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştirilmedi” olarak ifade edilir.

Açıklama/Revize: İlave faaliyet gerçekleşme durumuna ilişkin açıklamalar ile faaliyet durumundaki revizelere (varsa) ilişkin açıklamaları ifade eder.

Revize Faaliyet Tarihi: İlave faaliyet tarihinin belirlenmesini takiben, ilgili faaliyete yönelik tarih güncellemesi ihtiyacı olması durumunda güncellenen tarihi ifade eder.

Risklerin İzlenmesi:

- **Doğal Risk Seviyesi Değişti mi?** : Doğal riski etkileyen herhangi bir değişiklik olup olmadığına dair bilginin yer aldığı alandır. “Evet” veya “Hayır” olarak işaretlenir. Evet olarak işaretlenmesi halinde yeni doğal risk kategorisi “Yeni Doğal Risk Kategorisi” alanına yazılır.
- **Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Değişti mi?** : Doğal riski yönetmeye yönelik olarak kurum içinde uygulanan mevcut risk yönetimi faaliyetlerinde bir değişiklik olup olmadığına dair bilginin yer aldığı alandır. “Evet” veya “Hayır” olarak işaretlenir. “Evet” olarak işaretlenmesi halinde yeni artık risk kategorisinin değişip değişmediği kontrol edilir.
- **Artık Risk Seviyesi Değişti mi?** : Artık riski etkileyen herhangi bir değişiklik olup olmadığına dair bilginin yer aldığı alandır. “Evet” veya “Hayır” olarak işaretlenir. Evet olarak işaretlenmesi halinde yeni artık risk kategorisi “Yeni Artık Risk Kategorisi” alanına yazılır.
- **Değişim Nedenleri:** Doğal risk kategorisinde veya artık risk kategorisinde bir değişiklik olması durumunda değişikliğin nedenlerinin açıklandığı alandır.
- **Yeni Doğal Risk Seviyesi:** Doğal risk kategorisinin değişmesi durumunda yeni doğal risk kategorisini ifade eder.
- **Yeni Artık Seviyesi:** Artık risk kategorisinin değişmesi durumunda yeni artık risk kategorisini ifade eder.
- **Değişen Risk Seviyesine İstinaden Yeni/İlave Faaliyet Tanımlaması Gerekli mi?** : Doğal veya artık risk kategorisinin değişmesi durumunda kurumun yeni riski indirmeye yönelik yeni bir faaliyet planladığına dair bilgiyi kaydettiği alandır. “Evet” veya “Hayır” olarak işaretlenir. Evet olarak işaretlenmesi halinde form içerisine ilgili risk kaydı aktarılmalı ve faaliyete yönelik bilgiler ilgili form üzerinden takip edilmelidir.



