

# T.C. KONYAALTI BELEDİYE BAŞKANLIĞI



## RİSK STRATEJİ BELGESİ



(BAŞKANLIK MAKAMININ 28/09/2017 TARİH VE 1424 SAYILI OLURLARI İLE ONAYLANMIŞTIR)

**TC.**  
**KONYAALTI BELEDİYE BAŞKANLIĞI**  
**RİSK STRATEJİ BELGESİ**  
**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler**

**Amaç ve Kapsam**

**MADDE 1 –** (1) Bu Belge'nin amacı, Konyaaltı Belediyesinin stratejik amaç ve hedefleri ile süreç ve faaliyet hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek risklerin tespit edilmesine, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, önceliklendirilmesine, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

(2) Bu Belge, Konyaaltı Belediyesi teşkilat şemasında yer alan tüm birimlerinin risk yönetim sürecini kapsar.

**Dayanak**

**MADDE 2 –** (1) Bu Belge, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 31.12.2005 tarihli ve 26040 (3. Mükerrer) sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**MADDE 3 –** (1) Bu Belgede geçen;

- a) Başkanlık : Konyaaltı Belediye Başkanlığını
- b) Üst Yönetici: Belediye Başkanını
- ç) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Üst Yönetici tarafından görevlendirilen bir Başkan Yardımcısı başkanlığında, en az altı birim yöneticilerinden oluşan kurulu,

d) Birim: Konyaaltı Belediyesi teşkilat şemasında yer alan her bir birimi,

- f) İdare Risk Koordinatörü (İRK): Üst Yönetici tarafından görevlendirilecek bir Başkan Yardımcısını,
- g) Birim Risk Koordinatörü (BRK): Her bir harcama biriminde Birim Müdürü tarafından görevlendirilecek bir personeli,
- ğ) Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK): Harcama birimine bağlı varsa alt birimden görevlendirilecek bir personeli,
- h) Risk: Amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyet hedeflerinin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumları,
- ı) İç riskler: Başkanlık tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,
- i) Dış riskler: Başkanlığın kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,
- j) Risk yönetimi: Gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde Başkanlığın amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumların tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunlara uygun cevapların verilmesi ile bu bağlamda yürütülen tüm faaliyetleri,
- k) Kanun: 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nu,
- l) Belge: Risk Strateji Belgesini ifade eder.

### **İlkeler**

**MADDE 4 – (1)** Belediyenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır:

- a) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- b) Riskler, stratejik amaç ve hedefler, süreçler, alt süreçler ve birimin faaliyetleri itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.
- c) Risk yönetim süreci, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.
- ç) Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.
- d) Risk yönetimi sürecinin, sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi gerekir.
- e) Risk yönetim süreci Belediyenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.
- f) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Başkanlıkta görevli olan herkesin sorumluluğundadır.

g) Risklerin gerçekleşme ihtimali ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

h) Risk yönetimi döngüsü, stratejik plan hazırlık aşamasında amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile başlayan ve amaç ve hedeflerin öngörüldüğü şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin analiz edilmesi ile sonuçlanan bütün aşamalarda dikkate alınır.

ı) Risk yönetimi süreci Başkanlığın İç Kontrol düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Görev, Yetki ve Sorumluluklar

#### Üst Yönetici

**MADDE 5 – (1) Üst Yönetici;**

a) Belediyenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlamak ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Risk Strateji Belgesi (RSB)'ni onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara duyurmaktan,

b) RSB'de risk yönetimi için bu belge kapsamında gerekli yapıları (İKİYK gibi) oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirlemekten,

c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İRK'ye gerekli desteği sağlamaktan,

ç) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımı sağlamak konusunda uygun yöntemler oluşturulmasını sağlamaktan,

d) İKİYK ile İRK tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin eylemler belirlemekten,

e) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetmekten,

f) İzleme raporlarını incelemek ve risk yönetiminin etkinliğini sağlamaktan,

g) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik etmekten sorumludur.

#### İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

**MADDE 6 – (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu;**

a) İdarenin RSB'sini hazırlayarak Üst Yönetici'nin onayına sunmaktan,

b) İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirlemekten,

c) Yüksek öncelikli riskleri düzenli olarak takip etmekten,

d) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirmekten,

e) Risk Strateji Belgesinde öngörülme risklerin aniden ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletmek ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapmaktan,

f) Kurulca belirlenen sıklıkta toplanarak, idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirmekten,

g) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlamaktan,

h) Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlamaktan,

ı) Risklerin önlenmesi için yapılan maliyet analizlerini değerlendirerek strateji belirlemekten sorumludur.

### **İdare Risk Koordinatörü (İRK)**

#### **MADDE 7 – (1) İdare Risk Koordinatörü;**

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağdırmaktan,

b) Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak “Başkanlığın Konsolide Risk Raporu”nu (Ek- 5) hazırlamak; bu raporu Ocak ayı sonuna kadar İKİYK ve Üst Yönetici’ye sunmaktan,

c) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İKİYK’ye raporlamaktan,

ç) İKİYK’nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin BRK’lere geri bildirim sağlamak ve Başkanlığın risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri almaktan sorumludur.

### **Birim Risk Koordinatörü (BRK)**

#### **MADDE 8 – (1) Birim Risk Koordinatörü;**

a) Birimin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmek ve rehberlik sağlamak, ayrıca, tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirmek ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlamaktan,

b) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını yılda en az bir kez gözden geçirmek ve Aralık ayının sonuna kadar İRK’ye raporlamaktan,

- c) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları riskleri birim düzeyinde izlemek ve mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek Aralık ayının sonuna kadar İRK'ye raporlamaktan,
- ç) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek riskleri yönetilip sonuçları İRK'ye sunmaktan,
- d) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekten sorumludur.

### **Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)**

#### **MADDE 9 – (1) Alt Birim Risk Koordinatörü;**

- a) Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine etmekten,
- b) Başkanlığın risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirmek ve Kasım ayının sonuna kadar BRK'ye raporlamaktan,
- c) İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri vermekten sorumludur.

### **Çalışanlar**

#### **MADDE 10 – (1) Çalışanlar;**

- a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek suretiyle birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmaktan,
- b) Görev alanındaki riskleri, Mevzuat, Üst Yönetici ve Birim Müdürleri tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yürütmekten,
- c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda BRK'ye gerekli bilgileri sağlamaktan sorumludur.

### **Mali Hizmetler Müdürlüğü**

#### **MADDE 11 – (1) Mali Hizmetler Müdürlüğü;**

- a) Risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine etmek ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında “Başkanlık Risk Konsolide Raporu”nu Ocak ayında İKİYK'ye sunulmak üzere İRK adına konsolide etmekten (Ek- 5),
- b) Risk yönetimi süreçlerinin Başkanlığın tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti vermekten,
- c) İRK'nin sekreteryaya hizmetlerini yürütmekten sorumludur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Risk Yönetiminin Hedefleri, Süreci, Hiyerarşisi

#### Risk Yönetiminin Hedefleri

##### MADDE 12 – (1) Risk yönetimi;

- a) Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,
- b) Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini,
- c) Başkanlık çalışanlarının risk yönetimi konusunda bilgilerinin artırılmasını,
- ç) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesini,
- d) Bir olay meydana geldikten sonra olayın olumsuzluklarını giderici önlemler alan yönetim şekli yerine olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin sağlanabilmesini,
  - e) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsis ve kullanımının teminini,
  - f) Risklerin yönetilmesi ve zararlarının azaltılmasını,
  - g) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını,
  - ğ) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini,
  - h) Performansın risk odaklı takip edilmesi ve hesap verilebilirliğin sağlanmasını,
  - ı) Varlıkların ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,
  - i) Belediyenin hizmet sunumunda, vatandaşların ve çalışanların memnuniyetinin artırılmasını hedefler.

#### Risk Yönetimi Süreci

**MADDE 13 – (1)** Risk yönetim süreci; Başkanlığın amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesi ve raporlanmasından oluşan bir süreçtir.

- (2) Risk yönetimi sürecinin temel unsurları;
  - a) Risklerin tespit edilmesini,
  - b) Risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesini,

c) Risklere cevap verilmesini (kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi),

ç) Risklerin gözden geçirilmesini ve raporlanmasını kapsar.

(3) Riskler; stratejik amaç ve hedefler ile birimlerin süreç ve faaliyetlerine göre farklılık gösterir.

### **Risklerin Tespit Edilmesi**

**MADDE 14** – (1) Risklerin tespit edilmesi; stratejik amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyetlere yönelik muhtemel tehditler ve fırsatların önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

(2) Riskleri tespit edebilmek için; beyin fırtınası , PESTLE analizi, GZFT/SWOT analizi yöntemlerinden biri veya bir kaçını kullanılabilir.

(3) Riskler tespit edilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

a) Başkanlığımızda, stratejik amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyetlere yönelik riskler “Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu” (Ek-1) dikkate alınarak “Risk Tanımlama Formu”nda tespit edilir (Ek-2).

b) Başkanlığın amaç ve hedeflerini etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir.

c) Tespit edilen risklerin; “x” riski veya “x’in olması” riski şeklinde ifade edilmesi gerekir. Belirlenen risklerin “Risk Kayıt Formu”na (Ek-4) da bu şekilde kaydedilmesi uygun olacaktır.

d) Tespit edilen riskler iç veya dış risk olarak gruplandırılacaktır.

e) Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan mevcut risklerdeki değişikliklerin yanı sıra yeni ortaya çıkabilecek risklerin de sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

### **Risklerin Değerlendirilmesi**

**MADDE 15** – (1) Başkanlığın amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesini, muhtemel risklerin gerçekleşme olasılığını, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin ve tespit edilmesini ve yönetimin bu riskleri göze alma düzeyinin belirlenmesini içeren süreçtir. Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda-maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur. Riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

(2) Risklerin ölçülmesi; her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır. Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde dikkate alınacak “Risk Oylama Formu” Ek-3’te yer almaktadır.

#### **Risklerin Ölçülmesi Şu Süreçlerden Oluşur:**

a) Her risk için etki ve gerçekleşme olasılığının tespit edilmesi

1) Tespit edilen risklerin olasılık ve etkileri ölçülür.

2) Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.

3) Etki ise bu olayın meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.

4) Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir.

5) Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 10 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.

6) Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ile 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir (Ek-4).

7) Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır. Hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta, hangilerinin de yüksek olduğunun gösterildiği Risk Haritası Tablosu Ek-6’da yer almaktadır.

b) Risk iştahının tespit edilmesi

**Risk İştahı;** Başkanlığın amaç ve hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder. Bu aşamada risk iştahı, birim/alt birim tarafından tespit edilen her bir risk için varsayımsal olarak belirlenir.

c) Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi.

**Doğal Risk;** Başkanlığın amaç ve hedeflerine ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini ifade eder.

**Kalıntı Risk;** Risk sahibinin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder. Risk sahibi, riski yönetmek adına verdiği cevaplar sonrasında arta kalan riskin seviyesini tespit etmelidir. Kalıntı riskin seviyesi kabul edilebilir risk seviyesinden yüksek çıkarsa riske verilen cevap yöntemlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması, risklere verilecek cevapların tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

(3) Risklerin önceliklendirilmesi

(a) Önceliklendirme, risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır. Ancak, amaç ve hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskleri birim yöneticisi, puanı düşük olmakla birlikte etkileri açısından öncelikli riskler arasına alabilir.

(b) Risklerin önem sırasına göre önceliklendirilmesi kaynak tahsisinde etkinliği sağlar.

(c) Riskler öncelik sırasına göre belirlendikten sonra risklere verilecek cevaplara karar verilir.

(4) Risklerin kaydedilmesi; verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, risklerin izlenmesine ve kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine yardımcı olur.

Risk kayıtları iki aşamadan oluşur: Birinci aşama risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan Risk Kayıt Formu aracılığıyla kayıt altına alınmasıdır (Ek-4). İkinci aşama ise Konsolide Risk Raporu ile üst yönetim kademesindeki yöneticiye raporlanmasıdır (Ek-5).

### **Risklere Cevap Verilmesi**

**MADDE 16 – (1)** Risklere cevap verilmesi, Başkanlık tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek cevabın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.

(2) Risklere cevap verme yöntemini belirlerken fayda-maliyet dengesi gözetilir.

(3) Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktır.

(4) Risklere cevap verme yöntemleri:

**a) Kabul Etmek:** Başkanlığın/Birimin riski üstlenmeyi uygun gördükleri bir cevap yöntemidir. Bu durumda risk için herhangi bir faaliyet yürütülmez ve risk olduğu gibi kabullenilir. Aşağıdaki durumlarda riskler kabul edilebilir:

1) Doğal risk, risk iştahı içinde ise,

2) Alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda.

Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır, faaliyet sonlandırılmadıkça risk ortadan kalkmaz. Bu nedenle faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir veya istenmez. Bu durumlarda da risk kabul edilir.

**b) Kontrol Etmek:** Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

1) Yönlendirici Kontroller: Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.

2) Önleyici Kontroller: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir.

3) Tespit Edici Kontroller: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun ve sebeplerinin tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.

4) Düzeltici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.

**c) Devretmek:** Başkanlığın doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından Başkanlık tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak, risk devredilse bile, sorumluluğu devredilmemektedir. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecektir olan Başkanlığın kendisidir. Bu bağlamda riskin devredilmesi riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilmelidir.

**ç) Kaçınmak:** Risk yönetilemeyecek kadar büyükse veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Faaliyetlerin sonlandırılması mümkün olmayan durumlarda alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi düşünülmelidir.

### **Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması**

**MADDE 17 – (1)** Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Bu nedenle, tespit edilen riskler ve risk yönetim sürecinin her yönüyle, en az yılda bir kez gözden geçirilmesi gerekir. Gözden geçirmede öncelik, risk puanı yüksek olana veya yönetim tarafından önceliklendirilmiş kilit risklere verilmelidir. Ancak esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir.

Değerlendirme sonuçları, İKİYK toplantısının ardından İRK tarafından Üst Yönetici'ye “Konsolide Risk Raporu” (Ek-5) formatı kullanılarak sunulmalıdır.

### **Risk Hiyerarşisi**

**MADDE 18 – (1)** Risk hiyerarşisi; stratejik düzey ve faaliyet düzeyinde tespit edilir

(2) Başkanlık düzeyi (Stratejik plan): Başkanlığın stratejik amaç ve hedeflerine ilişkin kararların verildiği ve üst yönetimin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik amaç ve hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi Üst Yönetici'dir.

(3) Birim düzeyi (Performans programı): Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik amaç ve hedeflerini belirlemiş olması ve bu amaç ve hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de Başkanlık içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

(4) Alt birim düzeyi (süreç-faaliyet): Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik işlerdir. Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim amaç ve hedeflerine ve dolayısıyla stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Çeşitli ve Son Hükümler**

#### **Tereddütlerin giderilmesi**

**MADDE 19** – (1) Bu Belge'nin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Üstyönetici yetkilidir.

#### **Hüküm bulunmayan haller**

**MADDE 20** – (1) Bu Belge'de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

#### **Yürürlük**

**MADDE 21** – (1) Bu Belge Üst Yönetici tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

#### **Yürütme**

**MADDE 22 – (1)** Bu Belge hükümleri, Üst Yönetici tarafından yürütülür.

## **EKLER**

**EK-1:** Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

**EK-2:** Risk Tanımlama Formu

**EK-3:** Risk Oylama Formu

**EK-4:** Risk Kayıt Formu

**EK-5:** Konsolide Risk Raporu

**EK-6:** Risk Haritası

**EK-7:** Risklerin Belirlenmesi, Değerlendirilmesi ve Kaydedilmesinde İzlenecek Yöntemler

RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU						
DEĞER	ARALIK	OLASILIK	ETKİ			Mevzuata Uyum
			Strateji	Faaliyet/Süreçler	Mali	
10	Yüksek	... yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi neredeyse kesin olan risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir.	İdarenin/birimin /alt birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak riskler bu kategoridedir.	İdare/birim/alt birim için önemli maddi kayba neden olabilecek risklerdir. Kamu kaynaklarının, idare tarafından kabul edilebilir düzeyin üzerinde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması yüksek riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
9		İdarenin yapısı göz önüne alındığında genellikle politika veya prosedürlerden kaynaklanır. İdarenin faaliyet alanı ne kadar geniş ise riskli olayların gerçekleşme olasılığı o kadar yüksektir.	Gerçekleşmesi durumunda idarenin hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesine neden olabilecek risklerdir.			
8						
7						
6	Orta	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin daha önce de karşılaştığı veya genel olarak idarelerde karşılaşılmış olan risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. Bu puan aralığında yer almakla birlikte stratejik hedefleri etkileyebilecek kilit risklerin kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/alt birim için belirli bir düzeyde maddi kayba neden olabilecek risklerdir. İdare tarafından kabul edilebilir düzeyde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması orta riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir.
5						
4						
3	Düşük	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin çok ender karşılaştığı, gerçekleşme olasılığının neredeyse olmadığı risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/bölüm için çok az maddi kayba neden olacak risklerdir. Kamu kaynaklarının idare tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
2						
1						

**RİSK TANIMLAMA FORMU**

<b>BİRİM</b>		
<b>İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ</b>		
<b>İLGİLİ STRATEJİK HEDEF</b>		
<b>İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ</b>		
<b>İLGİLİ FAALİYET</b>		
<b>RİSK SIRA NO</b>	<b>RİSKİN TANIMI</b>	<b>RİSKİN TÜRÜ</b>

RISK OYLAMA FORMU




İDARE/BİRİM/ALTBİRİM:													
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/alt birim hedefi	Tespit edilen risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	Risk Puanı
1				Risk									
				Sebeup									
2				Risk									
				Sebeup									
<p><b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağılı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.</p>													
<p><b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.</p>													
<p><b>Birim / Alt Birim Hedefi:</b> Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.</p>													
<p><b>Tespit Edilen Risk:</b> Tespit edilen riskler yazılır, Sebeup: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.</p>													
<p><b>Etki A/B/C:</b> Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.</p>													
<p><b>Etki:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.</p>													
<p><b>Olasılık A/B/C:</b> Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Bkz: Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri</p>													
<p><b>Olasılık:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.</p>													
<p><b>Risk Puanı:</b> Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.</p>													

RİSK KAYIT FORMU																		
İDARE/BİRİM/ALTBİRİM:																		
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/ alt birim hedefi	Tespit edilen risk	Risklere verilen cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı( R )	Değişim (Risk Yönü)	Riske verilecek cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Risk Sahibi	Açıklamalar					
1				Risk														
				Sebeb														
2				Risk														
				Sebeb														
<p><b>NOT :</b> Yıl içerisinde yeni bir risk tespit edilmesi durumunda riski tespit eden personel bir üst yöneticiye bu riski iletir. Yönetici bunun yönetilmesi gereken bir risk olduğuna karar verirse, bu risk, Risk Kayıt Formuna işlenerek ilgili yönetici tarafından onaylanır.</p>																		
<b>Renkler</b>																		
<table border="0"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: red;"></td> <td>Yüksek düzey risk</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow;"></td> <td>Orta düzey risk</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></td> <td>Düşük düzey risk</td> </tr> </table>														Yüksek düzey risk		Orta düzey risk		Düşük düzey risk
	Yüksek düzey risk																	
	Orta düzey risk																	
	Düşük düzey risk																	
<b>AÇIKLAMALAR</b>																		
<p><b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.</p> <p><b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.</p> <p><b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.</p> <p><b>Birim / Alt birim hedefi:</b> Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.</p> <p><b>Tespit Edilen Risk:</b> Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.</p> <p><b>Riske verilen cevaplar:</b> Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.</p> <p><b>Etki:</b> Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.</p> <p><b>Olasılık:</b> Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.</p> <p><b>Risk Puanı (R=ExO):</b> Oylama Formunda yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.</p> <p><b>Değişim (Riskin yönü):</b> Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihi ne göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.</p> <p><b>Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller:</b> Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.</p> <p><b>Başlangıç Tarihi:</b> Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.</p> <p><b>Riskin Sahibi:</b> Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.</p> <p><b>Açıklamalar:</b> Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.</p>																		

**KONSOLİDE RİSK RAPORU**

İDARE/BİRİM/ALTBİRİM:								
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/ alt birim hedefi	Tespit edilen risk	Durum		Risk Sahibi	Açıklamalar
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Sonraki Risk Puanı ve Rengi		
1								
2								

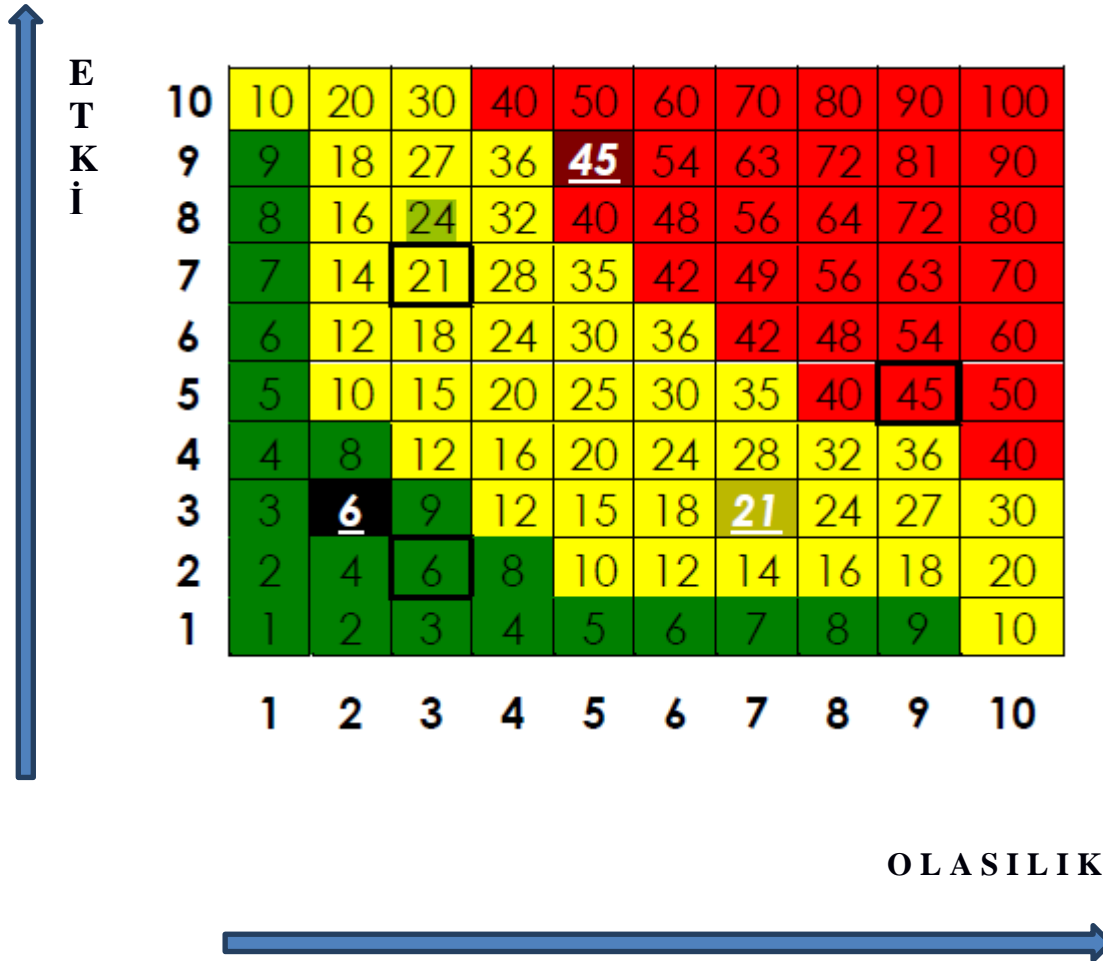
**Renkler**

	Yüksek düzey risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk

**AÇIKLAMALAR**

<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
<b>Birim/Alt Birim Hedefi:</b> Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt Birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor idare düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.
<b>Tespit Edilen Risk:</b> Belirlenen risk yazılır.
<b>Önceki Risk Puanı ve Rengi:</b> Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
<b>Mevcut Risk Puanı ve Rengi:</b> Rapor tarihindeki durumu gösterir.
<b>Riskin Sahibi:</b> Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde, riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Risk sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
<b>Açıklama:</b> Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

RİSK HARİTASI



## **RİSKLERİN BELİRLENMESİ, DEĞERLENDİRİLMESİ VE KAYDEDİLMESİNDE İZLENECEK YÖNTEM**

### **1. ADIM**

Birim veya alt biriminde çalışan idare ve süreçler konusunda yeterince bilgi sahibi olan personelin bir araya gelmesi sağlanır.

Beyin fırtınası yönteminde deneyim kazanmış biri tarafından yönlendirilmesi sağlanır.

### **2. ADIM**

Stratejik planda ve süreçlerde ortaya konulan hedefler üzerinde geniş çaplı düşünülmesi sağlanır ve dikkate alınmamış başka hedef olup olmadığı tartışılır.3. adıma geçmeden önce hedeflerin bu şekilde olduğu konusunda mutabık kalınmalıdır.

### **3. ADIM**

Beyin fırtınasının tüm katılımcılar, belirlenen hedeflere ulaşmadaki risklerin neler olduğu konusunda çok sayıda fikir üretmelidir.

Belirlenen riskler risk tanımlama formuna (EK-2) riskin türleri de belirtilerek (iç-dış risk) kaydedilir.

### **4. ADIM**

Tüm riskler belirlendikten sonra beyin fırtınası katılımcıları riskin etki ve olasılığını oylar ve verilen oylar risk oylama formuna (EK-3) kaydedilir.

### **5. ADIM**

Verilen oylar kaydedildikten sonra, her bir riskin etki ve olasılığı için verilen en yüksek ve en düşük puan arasında büyük bir farklılık olması durumunda en yüksek puanı veren kişiler öncelikle neden en yüksek puanı verdiği konusunda savunma yapmalıdır.

Daha sonra, en düşük puanı veren kişiler neden en düşük puanı verdiği konusunda savunma yapmalıdır. Savunmalar yapıldıktan sonra herhangi bir savunmadan ikna olan herkese puanını değiştirme fırsatı verilmelidir.

## **6. ADIM**

Beyin fırtınasından çıkan ortalama etki ve ortalama olasılığın çarpımı sonucu bulunan risk puanları risk oylama formuna (EK-3) kaydedilir.

## **7. ADIM**

Beyin fırtınası katılımcıları risk oylama formundaki risk puanları konusunda hemfikir olduktan sonra en öncelikli riskten başlayarak bütün riskleri ilgili değerleriyle birlikte risk kayıt formuna (Ek- 4) aktarılır.

## **8. ADIM**

Risklere verilecek cevap belirlenip risk kayıt formuna (EK-4) işlenir. Verilecek cevap belirlenirken risk seviyesinin risk iştahı içerisinde olup olmadığını (risk iştahı varsayımsal olarak belirlenecek), hangi cevabın daha uygun olacağını ve risklerin etki veya olasılığını düşürerek riskleri en iyi şekilde nasıl azaltacağını düşünülmesi gerekir.

## **9. ADIM**

Risk kayıt formundaki talimatlar dikkate alınarak yılda en az bir kez olmak üzere risklere verilen cevaplar neticesinde riskin derecesinde meydana gelen değişikliklerin izlenmesi gerekir.

## **10. ADIM**

Değerlendirme sonuçları, İKİYK toplantısının ardından İRK tarafından Üst Yönetici'ye "Konsolide Risk Raporu" (Ek-5) doldurularak sunulması gerekir.



**KONYA**  
**ALTI**  
BELEDİYESİ

Kuşkavağı Mahallesi  
Belediye Caddesi No: 77  
Konyaaltı 07070 ANTALYA  
Tel : +90 (242) 245 55 00  
Fax : +90 (242) 245 55 56  
e-Mail : [info@konyaalti.bel.tr](mailto:info@konyaalti.bel.tr)  
Web : [www.konyaalti.bel.tr](http://www.konyaalti.bel.tr)