



ŞEHZADELER
BELEDİYE BAŞKANLIĞI
RİSK STRATEJİ BELGESİ

2026





Ben, bir işte nasıl başarılı olacağımı düşünmem; o işe neler engel olur, diye düşünürüm. Engelleri kaldırdım mı, iş kendi kendine yürür.

H. Atatürk





Değerli Hemşerilerim,

Günümüz belediyeçilik anlayışında **Risk Yönetimi**, kurumların sürdürülebilirliği ve hizmet kalitesinin artırılması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Şehzadeler Belediyesi olarak, **şeffaf, hesap verebilir ve etkin yönetim** anlayışı doğrultusunda, kurumsal risk yönetimini güçlü bir şekilde uygulamak için **2026 Yılı Risk Strateji Belgesi**'ni hazırlamış bulunmaktayız.

Bu belge, belediyemizin **Stratejik Amaç ve Hedeflerine ulaşmasını** etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve yönetilmesine yönelik sistematik bir çerçeve sunmaktadır. **Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yürürlüğe konulan Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi'ne uygun olarak hazırlanan** bu strateji belgesi, belediyemizin faaliyetlerini daha güvenilir ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmayı amaçlamaktadır.

Şehzadeler Belediyesi olarak, tüm birimlerimizle birlikte **vatandaşlarımıza daha etkin, verimli, şeffaf ve sürdürülebilir hizmet sunabilmek için risk yönetim süreçlerini etkin bir şekilde uygulamaya devam edeceğiz**. Belediyemizin geleceğe daha sağlam temellerle ilerlemesi için bu sürece katkı sunan tüm ekip arkadaşlarıma ve paydaşlarımıza teşekkür ediyorum.

Şehzadeler ilçemizin güzel yarınları için birlikte çalışmaya devam edeceğiz.

Saygı ve Sevgilerimle,

Hakan ŞİMŞEK
Şehzadeler Belediye Başkanı

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM	7
1.1. Amaç	7
1.2. Kapsam	7
1.3. Öncelikli Risk Alanları	7
İKİNCİ BÖLÜM	7
2.1. Risklerin Belirlenmesi	7
2.1.1. Risk Evreni	7
2.1.2. Risk İştahının Belirlenmesi	10
2.2. Risklerin Değerlendirilmesi	10
2.2.1. Risk Etki Kriterleri	10
2.2.2. Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)	13
2.3. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	13
2.3.1. Risk İzleme Kapsamı	13
2.3.2. Risk Raporlama Kapsamı	16
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	18
3.1. Rol ve Sorumluluklar	18
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	21
4.1. Eğitim Takvimi ve İçeriği	21
4.2. Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi	21
TANIMLAR	21
KISALTMALAR	23
TABLolar	23
ŞEKİLLER	23
EKLER	23
Ek 1. Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti	23
Ek 2. Risk Yönetimi Takvimi Örneği	25
Ek 3. Stratejik Risk Çalışmayı Adımları	26
Ek 4. Bireysel Risk Belirleme Formu	27
Ek 5. Risklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması	28
Ek 6. Bireysel Risk Değerlendirme Formu	29
Ek 7. Risklerin Değerlendirilmesine Yönelik Süreç Akış Şeması	29
Ek 8. Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması	30
Ek 9. Öncü Risk Göstergesi (ÖRG) Örnekleri	31
Ek 10. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Süreç Akış Şeması	32
Ek 11. Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu	33
Ek 12. Anlık Bildirim Formları	34
Ek 13. ÇKY Bilgi Notları-Risklerin Belirlenmesi	36
Ek 14. ÇKY Bilgi Notları-Risklerin Değerlendirilmesi	37
Ek 15. ÇKY Bilgi Notları-Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi	38
PESTLE Analizi Tablosu	39
GZFT Analizi Tablosu	40
Amaçlar ve Hedefler	41
İKEP İzleme ve Yönlendirme Kurulu	43

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Amaç

Bu belgenin amacı; Şehzadeler Belediyesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek öncelikli risklerin tehdit ve fırsat boyutları göz önünde bulundurularak belirlenmesinde, risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesinde, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesinde, risklerin izlenmesi ve raporlanmasında, kurumsal risk yönetimine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmesinde gerekli akademik ve idari tüm süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

1.2. Kapsam

Bu belge, Şehzadeler Belediyesinin risk yönetim sürecini Şehzadeler Belediyesine bağlı tüm birimlerin risk idaresi için yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

1.3. Öncelikli Risk Alanları

İdarenin faaliyetleri kapsamında öncelikli risk alanları belirtilir. İdare tarafından öncelikli risk alanlarının belirlenmesi **Riskleri nerelerde aramalıyız?** sorusuna yanıt aranmasını sağlar ve risk evreninin belirlenmesini kolaylaştırır. Yapılacak ilk çalıştayda öncelikli risk alanları değerlendirilip bu alanlara yönelik öncü risk göstergeleri belirlenecek; sonraki çalıştaylarda bu risklerin değişkenlik gösterebileceği dikkate alınarak güncellenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. Risklerin Belirlenmesi

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda belirtildiği üzere, stratejik planlama sürecinde öncelikle durum analizi gerçekleştirilir. Durum analizi kapsamında kuruluş içi analiz, PESTLE analizi ve GZFT analizi gibi çeşitli analizler gerçekleştirilir. Kuruluş içi analiz kapsamında, insan kaynaklarının yetkinliği, idare kültürü, teknolojik altyapı, fiziki kaynaklar ve mali kaynaklar değerlendirilir. PESTLE analizi kapsamında, idareye etkisi olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenler belirlenir.

GZFT analizi kapsamında, idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile idare dışında oluşabilecek fırsat ve tehditler tespit edilir. Güçlü yönlerin ve fırsatların belirlenmesi idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını desteklerken; zayıf yönlerin ve tehditlerin belirlenmesi hem amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi ve ulaşılabilir olup olmadığının değerlendirilmesini sağlar hem de seçilen stratejik amaç ve hedeflere ulaşma konusunda makul güvence verecek önlemlerin alınmasına ve uygulanmasına yardım eder. Risk belirlenmesi esnasında oluşturulan çalıştaylarda Risk Strateji Belgesinde yer alan Ek (1), Ek (3,4,5), Ek (13,14,15)'ten yararlanılabilir.

2.1.1. Risk Evreni

Risk Evreni; **Dış Riskler** ve **İç Riskler** olarak sınıflandırılmaktadır.

Dış Riskler:

Şehzadeler Belediyesinin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir. Deprem, yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle Şehzadeler Belediyesinin zarar görmesi ve bunun neticesinde Şehzadeler Belediyesine ait evrak, belge ve sistemsel verilere ulaşamaması, Şehzadeler Belediyesinin faaliyetlerinin sektöre uğraması, yaşanan bir mevzuat değişikliğine yönelik gerekli düzenlemelerin zamanında gerçekleştirilememesi, hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalınması, dış risklere örnek gösterilebilir. (**Şekil 1**)

İç Riskler:

Şehzadeler Belediyesinin faaliyetlerini gerçekleştirirken maruz kalabileceği ve stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir. Şehzadeler Belediyesinin bünyesinde yer alan sistemlerin, yazılımların istenilen işlemleri gerçekleştirilememesi, yeterli hıza sahip olmaması, halka sunulan hizmetlerde gecikmelerin yaşanması, iş güvenliği ve sağlığını tehdit eden riskler iç risklere örnek olarak gösterilebilir.



(Şekil 1) Risk Evreni

Stratejik Riskler

Şehzadeler Belediyesinin stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği risklerdir. Şehzadeler Belediyesi bünyesinde yeni bir yapı oluşturulmasına yönelik gerek duyulacak kaynağa (bina, ekipman alımı vb.) ulaşılamaması sonucu seçilen stratejinin hayata geçirilememesi, stratejik riske örnek gösterilebilir.

Operasyonel Riskler

Şehzadeler Belediyesinin faaliyetlerinin mevzuata uygun, zamanında, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir. Yetersiz bilgi teknolojileri altyapısı nedeniyle uygulamada aksaklıkların yaşanması, idarenin ilgili birimlerinden talep edilen verilerin doğru şekilde ve zamanında alınmaması sonucu üst yönetime yönelik raporlamaların doğru şekilde gerçekleştirilememesi, görev tanımlarının tam olarak anlaşılabilmesi operasyonel riske örnek gösterilebilir.

Finansal Riskler

Şehzadeler Belediyesinin finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir. İdarenin cari ve yatırım bütçelerinin yeterli analizler gerçekleştirilmeden yapılması sonucu kaynakların etkin kullanılamaması, idarenin bütçesinin etkin takip edilmemesi sonucunda finansal yükümlülüklerin yerine getirilememesi, finansal riske örnek gösterilebilir.

Uyum Riskleri

Şehzadeler Belediyesinin mevzuata, iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir. Fikri mülkiyet hakkı, veri güvenliğine yönelik politika ve prosedürlerin oluşturulmaması nedeniyle Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uyumsuzluk sonucunda idarenin cezai yaptırıma maruz kalması uyum risklerine örnek verilebilir.

İtibar Riskleri

Şehzadeler Belediyesinin duyulan güveni veya kamuoyundaki imajını etkileyebilecek risklerdir. Belediye için kritik öneme sahip bir projenin taahhüt edilen sürede tamamlanamaması sonucu belediye hizmetlerinin yeterliliğinin halk tarafından sorgulanması ve idarenin itibar kaybetmesi itibar risklerine örnek gösterilebilir.

Teknolojik Riskler

Teknolojik gelişmeler ve Şehzadeler Belediyesinin kullandığı teknolojilerden kaynaklanan risklerdir. Belediye tarafından gerçekleştirilen bilgi teknolojileri altyapı yatırımının etkin kullanılamaması sebebi ile beklenen maliyet düşüşünü yaratmaması ve bunun sonucu kaynakların etkin kullanılamaması teknolojik riske örnek gösterilebilir.

Proje Riskleri

Şehzadeler Belediyesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir. Proje bütçesinin etkili bir biçimde takip edilmemesi sonucunda finansal yükümlülüklerin yerine getirilememesi, proje gerçekleştirmelerinin etkili bir biçimde takip edilmemesi ile olası eksikliklerin zamanında tespit edilememesi sonucu proje hedefine ulaşılamaması gibi riskler proje riskine örnek gösterilebilir.

2.1.2. Risk İştahının Belirlenmesi

Risk İştahı (Risk Alma İstekliliği)

İdarenin stratejik hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir. İdare için, hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğinin belirlenmesine ilişkin yol gösterici rol oynar. Üst yönetici tarafından hedef bazında belirlenir.

DERECE	RİSK İŞTAH SEVİYESİ	HEDEF	RİSK VE RİSK İŞTAHI
3	Yüksek	Eğitim hizmetlerinin 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 de personel yetkinliğinin mümkün olduğu ölçüde artırılması için) eğitim faaliyetleri düzenlenmesi ilgili hedefe yönelik risk alma istekliliği orta seviyede
1	Düşük	Gıda güvenliğinin sağlanması	Piyasada halk sağlığına tehdit oluşturan ürünlerin bulunması Kabul edilemez nitelikteki bu risk için mevcut ve ilave kaynaklarla (işgücü, zaman, bütçe) gıda güvenilirliğinin sağlanmasına yönelik her yolun denemesi İlgili hedefe yönelik risk alma istekliliği düşük seviyede

(Şekil 2) Risk İştah Seviyeleri

2.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımında, risklerin belirlenmesinden sonraki adım, risklerin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirilmesi, risk seviyelerinin belirlenmesini ve risklerin önceliklendirilmesini kapsar. Risklerin değerlendirilmesine yönelik dokümanlar için Risk Strateji Belgesinde yer alan **Ek (6,7,8)** 'den yararlanılabilir.

2.2.1. Risk Etki Kriterleri

Risk seviyelerinin belirlenmesinde dikkate alınan faktörlerden etki, riskin gerçekleşmesi halinde belediye üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları; olasılık ise bir olayın/durumun belli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalini ifade eder.

Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde, etki için çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olmak üzere beşli bir ölçek kullanılır. (Tablo 1,2)

ETKİ PUANI	ETKİ SEVİYESİ	AÇIKLAMA
5	<i>Çok Yüksek</i>	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	<i>Yüksek</i>	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
3	<i>Orta</i>	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına veya idare tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına neden olabilecek olay veya durumlar.
2	<i>Düşük</i>	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar.
1	<i>Çok Düşük</i>	İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar.

(Tablo 1) Etki Seviyeleri

<i>Etki Puanı</i>	<i>Finansal Etki</i>	<i>Operasyonel Etki</i>	<i>İtibar Etkisi</i>	<i>Uyum Etkisi</i>	<i>Stratejik Etki</i>
5	Çok ciddi maddi kayıplara neden olabilecek olay veya durumlar	Hizmet birimlerinde faaliyetlerin yürütülmesinde çok ciddi gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 1 haftadan fazla)	Paydaşların uzun süreli ve tamamen güven kaybı	Ağır yaptırımlar Mevzuat değişikliği	Şehzadeler Belediyesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşamaması
4	Önemli ölçüde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemli operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlamlığında gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 2-3 gün)	Kamu oyunda uzun süreli ve geniş çaplı güven kaybı	Önemli yaptırımlar Önemli hakların kaybedilmesi	Şehzadeler Belediyesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli ölçüde başarısızlıklar yaşaması
3	Orta düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Bazı operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet sağlamlığında önemsiz gecikmelerin yaşanması (Örneğin; 6 saat)	Kamu oyunda önemli ancak kısa süreli güven kaybı (Örneğin; 6 saat)	Orta derecede yaptırımlar Bazı hakların kaybedilmesi	Şehzadeler Belediyesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında bazı başarısızlıklar yaşaması
2	Düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Önemsiz operasyonel kesintilere sebep olan olayların yaşanması, hizmet devamlılığının küçük aksaklıklarla devam etmesi (Örneğin; 2 saatten az)	Kısa süreli ve bazı paydaşların sınırlı ölçüde güven kaybı	Kınama Düşük derecede yaptırım	Şehzadeler Belediyesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak bir ölçüde olumsuz etkilemesi
1	Çok düşük düzeyde maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar	Faaliyetlerin sürekliliğini kesintiye uğratmayacak olayların yaşanması (Örneğin; 1-2 dakika)	Güven kaybına dönüşmeyen bazı münferit durum veya olaylar	Uyarı Herhangi bir kayba sebebiyet vermeyecek seviyede çok düşük derecede yaptırım	Şehzadeler Belediyesinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olmaması ancak önemsiz düzeyde olumsuz etkilemesi

(Tablo 2) Etki Kriterleri

DOĞAL RİSK PUANI	ETKİ PUANI
20, 25	ÇOK YÜKSEK
12, 15, 16	YÜKSEK
6, 8, 9, 10	ORTA
3, 4, 5	DÜŞÜK
1, 2	ÇOK DÜŞÜK

(Şekil 3) Doğal Risk Seviyeleri

2.2.2. Öncü Risk Göstergeleri (ÖRG)

Artık risk seviyesi tanımlandıktan ve riskler önceliklendirildikten sonra öncü risk göstergeleri belirlenmektedir. Artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tanımlanan riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. Öncü risk göstergeleri, belediyenin stratejik amaç ve hedeflerini etkileyebilecek kritik önemdeki risklerin takibinde kolaylık sağlar. Öncü Risk Göstergesi belirlemeye yönelik örnekler için Risk Strateji Belgesinde yer alan Ek-9 'dan yararlanılabilir.

Öncü risk göstergeleriyle belediyenin, risklerini somut veriler üzerinden daha etkin şekilde izler. Öncü risk göstergeleri, belediyenin riskler gerçekleşmeden önce gerekli ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirerek riske dayanıklılığını artırılmasına yardımcı olur. Öncü risk göstergelerine yönelik olarak aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

- ❖ Öncü risk göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmeye yönelik yürütülen faaliyetlerle uyumludur.
- ❖ Öncü risk göstergesi açık, anlaşılır ve ölçülebilir şekilde tanımlanmaktadır.
- ❖ Öncü risk göstergelerinin performans göstergeleriyle uyumuna dikkat edilmektedir. Bir hedef altında tanımlanan performans göstergesi aynı zamanda aynı hedef altında tanımlanan riskin takibi için de **ÖRG** olarak kullanılabilir.
- ❖ Öncü risk göstergesi üst yönetim tarafından periyodik olarak takip edilir. Her bir öncü risk göstergesi için **“Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyet Takip Formu”** nda belirtilen sıklıkta raporlama periyodu tanımlanır, raporlama periyodu riskin önceliğine ve öncü risk göstergesinin niteliğine göre belirlenir.
- ❖ Her bir öncü risk göstergesine yönelik hedef tanımı (numerik olarak ifade edilebilen bir değer, aralık, tavan veya taban değeri) yapılmaktadır.
- ❖ Öncü risk göstergeleri hedefinden sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceği değerlendirilir.
- ❖ Öncü risk göstergesi sonuçlarına göre riske yönelik alınan kararlar ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri gözden geçirilir ve gerekirse yeni risk yönetimi faaliyetleri tasarlanır.
- ❖ Öncü risk göstergelerinin sonuçları ilişkili performans göstergeleriyle karşılaştırılır. Böylece belediyenin hangi riskleri yöneterek hangi alt program hedeflerine ulaştığı takip edilir.

2.3. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

Risklerin izlenmesi ve raporlanmasına yönelik dokümanlar için Risk Strateji belgesinde yer alan (Ek 10) dan yararlanılabilir.

2.3.1. Risk İzleme Kapsamı

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının uygulanmasından nihai olarak üst yönetici sorumludur. Bununla birlikte, tüm çalışanların risklerin yönetilmesi konusunda farklı seviyelerde de olsa sorumlulukları bulunmaktadır.

İzleme faaliyetleri sürekli izleme, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir. (Şekil 3)

Sürekli izleme, belediyenin günlük iş akışının bir parçası olarak ilgili riskin ilişkili bulunduğu sürecin sahipleri ve süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim kademeleri tarafından gerçekleştirilirken, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme belirli periyotlarda gerçekleştirilir. Bağımsız izleme ve inceleme ise iç denetçiler vasıtasıyla gerçekleştirilir.

İzleme faaliyetleri gerçekleştirilmeden önce izleme ve gözden geçirme ile ilgili sorumluluklar Şehzadeler Belediyesi Risk Strateji Belgesinde açık bir şekilde tanımlanmaktadır.



(Şekil 4) Risk İzleme Seviyeleri

Birinci Seviye-Süreklİ İzleme

- Sürekli izleme yürütülen faaliyetlerin, ilgili süreç sahipleri ile hiyerarşik yapı içerisinde süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim tarafından gözlemlenmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu faaliyet günlük akıştaki tüm işlemleri kapsamaktadır.
- Birinci seviye olan sürekli izlemenin amacı, risk tanımlamalarının doğruluğunu ve yeterliliğini, risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğini, belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirildiğini, uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğini, değişen süreçlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapıldığını, risk seviyelerinin ve risk raporlamalarının uygun seviyede ve periyotlarda gerçekleştirildiğini teyit etmektir.
- Süreç sahipleri ve yöneticileri tarafından gerekli ilave risk yönetimi faaliyetlerinin daha hızlı belirlenebilmesi için, belediye öncelikli olarak sürekli izleme faaliyetlerine önem verir.
- Sürekli izleme sorumluluğu birim yöneticileri başta olmak üzere tüm çalışanlara aittir. İlgili süreç; günlük faaliyetlerde yeni oluşan risklerin, daha önce belirlenmiş fakat çeşitli nedenlerle seviyesi veya niteliği değişen risklerin, geçerliliğini yitiren risklerin ve gerçekleşen risklerin ilgili birim yöneticileri gözetiminde Strateji Geliştirme Müdürlüğüne raporlanması ile gerçekleştirilir. Birim yöneticilerinin sürekli izleme konusunda sorumluluğu bulunmaktadır. Birim yöneticileri ilgili oldukları birimlerde risklerin sürekli izlenmesi, risklere karşı kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi konularından sorumludur.

İkinci Seviye-Yönetim İzlemesi

- Kurumsal risk yönetiminin benimsenmesi ve etkin şekilde uygulanması için üst yönetim süreci sahiplenmektedir.
- Kurumsal risk yönetimi yaklaşımının yaygınlaştırılmasında, rehberde tanımlanan metodolojinin uygulanmasında ve risklerin izlenmesi sürecinde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir.
- Üst yönetici belediyede risk yönetimi konusunda en üst düzeyde yetkilidir ve risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.
- Üst Yönetici izleme sorumluluğunu İç Kontrol İzleme Yönlendirme Kurulu, Strateji Geliştirme Birimi ve Birim Yöneticileri vasıtasıyla yerine getirir. Bu kapsamda oluşturulan İKİYYK, Risk Strateji Belgesinde belirlenen sıklıkta toplanarak belediyenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.
- Riskler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyetleri Takip Formu ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu aracılığıyla takip edilir.
- İzleme sıklıkları yılda en az iki kez olmak üzere Risk Strateji Belgesinde belediyeye özgü olarak belirlenir. Belirlenen izleme sürelerine istinaden Birim Risk Koordinatörü (BRK) tarafından periyodik olarak İdare Risk Koordinatörüne (İRK) raporlama yapılır. İRK gerekli gördüğü veya üst yöneticiye danışması gerektiği durumlarda üst yöneticiye raporlama yapar.

Üçüncü Seviye-Bağımsız İzleme ve İnceleme

- Üçüncü seviye olan bağımsız izleme ve inceleme faaliyetleri, iç denetçiler tarafından yürütülür. İç denetimin risk yönetimindeki temel rolü, risk yönetimi yaklaşımının belediyenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkili bir şekilde uygulandığına dair üst yönetime objektif ve makul bir güvence sağlamaktır.
- İç denetçiler, risk yönetimi süreçlerinde bağımsız izleme ile risk yönetimi faaliyetlerinin etkili bir biçimde yürütüldüğüne

dair güvence sağlarlar. İç denetçiler aynı zamanda risk yönetiminin geliştirilmesi konusunda yönetime danışmanlık hizmeti de verebilirler. Ancak riskleri fiilen yönetmek suretiyle yönetim sorumluluğu almaktan kaçınmak zorundadırlar.

- Bağımsız gözden geçirmeler aynı zamanda risk yönetimi çerçevesinin stratejik hedeflere, süreçlerdeki iyileştirme alanlarına uygun olup olmadığının tespitine katkı sağlar ve tutarlılığı arttırmak için benzer riskleri veya risk kategorilerini bir bütün olarak değerlendirerek daha etkili ilave risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

Risk İzleme sürecinin süreklilik sağlayacak şekilde tesis edilmesi ile belediyenin, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek riskler sürekli olarak takip edilir.

Riskler, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak zaman içinde değişim gösterebilir veya yeni riskler ortaya çıkabilir. Risk seviyeleri ve önceliklerinde veya belediyenin riske yaklaşımı ile risk iştah seviyesinde değişiklikler olabilir. Daha önce etkili olan risk yönetimi faaliyetleri hedeflerle uyumsuz hale gelebilir, faaliyetler yetersiz kalabilir veya kullanılamaz hale gelebilir, risklere karşı uygulanması kararlaştırılmış olan ilave risk yönetimi faaliyetleri planlandığı gibi uygulanamayabilir. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi yaklaşımını etkileyebilecek ana değişim faktörleri şunlardır:

Değişen Yönetim ve Süreç Yapısı

Belediyenin organizasyon yapısında, faaliyet alanlarında, kullandığı kaynaklarda, yönetim şekli ve kadrosunda meydana gelen değişikliklerin kurumsal risk yönetimi çerçevesine de yansıtılması gerekir. Örneğin, değişen yönetim kadrosu ile birlikte belediyenin stratejik yaklaşımı ve risk iştahı değişime uğrayabilir.

Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması ile riske verilen tepkiler ve gerçekleştirilecek ilave risk yönetimi faaliyetleri değişebilir. **Örneğin;** Daha önce manuel olarak kontrol edilen verilerin kontrolü sistem tarafından gerçekleştirilen otomatik kontrollere dönüştürülebilir. Daha önce değerlendirilmeye alınmayan bir risk, teknolojik yenilikler nedeniyle kritik hale gelebilir. Geçmiş yıllarda hiç gündemde olmamasına rağmen teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile siber güvenlik riski öncelikli risklerden biri haline gelebilir.

Mevzuat Değişiklikleri ve Ekonomik Gelişmeler

Mevzuat değişiklikleri ve ekonomideki gelişmeler belediyenin faaliyetlerine yansiyabilir, belediyenin yükümlülüklerini artırabilir, stratejik amaç ve hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilir. Kamu idarelerinin öncelikli risklerinden biri haline gelen bilgi güvenliği riski buna örnek olarak verilebilir. Belediye bu ve benzeri değişimlerin kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile kurum amaç ve hedefleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurur, bunun için de izleme faaliyetlerini etkin tasarlar ve yönetir. Kural olarak, riskin önem seviyesi arttıkça izleme sıklığının da artması gerekir. Belediye kendi organizasyon yapıları ve görev alanlarına göre yılda en az iki kez olmak üzere kendilerine özgü izleme periyotları belirler.

Ana değişim faktörleri göz önüne alındığında izleme süreçlerinin kapsamını belirlerken aşağıda yer alan hususlar dikkate alınır.

Yeni Riskler

BRK tarafından stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir risk tespit edilmesi halinde en kısa sürede Anlık Bildirim Formları (**Ek-12**) kullanılarak İRK' ya bildirim yapılmalıdır. İRK 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, teknolojiye, ekonomide ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler takip edilir, bu değişimlerin mevcut riskler üzerindeki etkileri gözden geçirilir, 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 BRK tarafından en kısa sürede Anlık Bildirim Formları kullanılarak İRK' ya bildirilir. İlgili riskler, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Formunda yer alan "**Risk Güncellik Durumu**" alanı üzerinden "**değiştirdi**" olarak işaretlenir ve risklere ilişkin bilgi "**açıklama**" alanında açıklanır.

Geçerliliğini Yitiren Riskler

Belediyeyi etkileyen değişiklikler nedeniyle geçerliliğini yitiren riskler BRK tarafından İRK' ya bildirir. İRK tarafından riskler değerlendirilerek Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunda (**Ek-11**) 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 RSB' de belirlenecek dönemlerde takip edilir. BRK tarafından ilave risk yönetimi faaliyetlerinin mevcut durumu, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (**Ek-11**) aracılığı ile İRK' ya raporlanır. Azaltılmasına karar verilen risklerden birim, süreç ve faaliyet düzeyinde olanlar ise yine RSB' de 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 üst yöneticiye bildirim yapar. İlgili riskin önceden belirlenmiş olan acil eylem planı veya düzeltici ilave risk yönetimi faaliyetleri ivedilikle uygulamaya alınır ve düzeltici faaliyetlerin sonuçları BRK tarafından İRK ya raporlanır. İzleme sonuçları Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinde açıklama alanında veya belediyenin belirleyeceği başka bir formatta raporlanabilir.

Çok Yüksek ve Yüksek Seviyeli Riskler (ÖRG Takibi)

Takip edilecek risklerin risk seviyelerine göre izleme sıklıkları farklılık gösterebilir. Çok yüksek ve yüksek seviyeli artık riskler, izleme kapsamı içerisinde yer alır, söz konusu riskler için öncü risk göstergeleri atanır ve bu göstergeler belirlenen periyotlarla takip edilir.

Orta ve Düşük Seviyeli Riskler

Artık risk seviyesi orta ve düşük olarak tanımlanan riskler, RSB de belirlenen dönemlerde 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, RSB' de belirlenen dönemlerde Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun gözden geçirilmesi ve güncellenmesi suretiyle takip edilir, BRK'nın gerekli gördüğü durumlarda öncü risk göstergesi tanımlanır ve periyodik olarak takip edilir.

Etkisi Çok Yüksek Riskler

Etkisi çok yüksek, olasılığı düşük olan riskler belediye tarafından mutlaka ayrıca takip edilir. RSB' de belirlenen dönemlerde 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 belediye içindeki ve belediye dışındaki gelişmeler ve değişimler sürekli olarak izlenir ve gerektiğinde uygun kademelere raporlanır.

2.3.2. Risk Raporlama Kapsamı

Kurumsal risk yönetiminde risklerin raporlanması; risk sahipliğinin desteklenmesi ve risk kültürünün yaygınlaştırılarak risklerin sistematik bir şekilde izlenmesi için önemli bir aşamadır. Buna ilave olarak, karar alma mekanizmalarının işletilebilmesi için etkili bir risk raporlama yapısının kurulması önem arz etmektedir.

- ❖ Etkin bir iletişim ve raporlama yapısının kurulması için;
 - Tüm çalışanlar belediyenin risk stratejisi ve kendi rol ve sorumluluklarının kurumsal risk yönetimi içerisinde nasıl konumlandığı konusunda bilgi sahibidirlir.
 - Karar verme aşamasında risklerin göz önünde bulundurulmasına ilişkin yaklaşım, belediyenin tüm kademelerine yayılır. Karar verme mekanizmasını desteklemek amacıyla risklerin takibi, günlük iş yapış biçiminin bir parçası haline getirilir.
 - Etkili ve hızlı bilgi akışının sağlanabilmesi için açık iletişim kanalları kurulmuştur.
 - Risk raporlama içerikleri ve periyotları tüm sorumlulara duyurulmaktadır.
 - Risk raporları içerisinde yer alan bilgiler açık ve anlaşılırdır.
 - Raporlama ve izleme faaliyetlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için üst yönetici tarafından şeffaf bir iletişim ve raporlama yapısı kurulur.

- ❖ İletişim ve raporlama mekanizmaları iki şekilde tesis edilmektedir;

İç Raporlama: İç raporlama ile iç paydaşlar arasında etkin iletişim kurulması sağlanarak belediye içerisinde raporlanması planlanır, raporlama sıklıkları ve sorumlulukları belirlenir. İlgili raporlamaların içerikleri ve sıklıkları üst yönetimin beklentilerine ve belediye risk stratejisine göre belirlenir.

Dış Raporlama: Dış raporlama ile dış paydaş beklentilerini karşılayacak raporlamalar belirlenir. İlgili raporlamaların içerikleri ve sıklıkları dış paydaş beklentilerine ve belediyenin risk stratejisine göre belirlenir. Aşağıda yer alan tabloda asgari raporlama gerekliliklerine yer verilmiştir. Belediye, ihtiyaçları doğrultusunda raporlama sayı ve sıklığını artırabilir. (Tablo-3)

Rapor / Doküman	Raporlama Türü	İzleme Seviyesi	Raporlama Sıklığı	Raporu Hazırlayan	Raporun Sunulduğu Mercî
Faaliyet Raporu	İç Raporlama Dış Raporlama	İkinci Seviye	Yıllık	Birim Yöneticileri	Üst Yönetici
Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Yeni Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Riskler	İç Raporlama	Birinci Seviye	Yeni Risk Oluşturduğunda Risk Değiştiğinde Risk Gerçekleştiğinde Risk Geçerliliğini Yitirdiğinde	Tüm Çalışanlar Birim Yöneticileri Birim Risk Koordinatörü	İKİYK
Öncü Risk Göstergeleri	İç Raporlama	İkinci Seviye	Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyet Takip Formu'nda Belirtilen Sıklıkta	Birim Yöneticileri	İKİYK
Riski Azaltmak					
Adına Tanımlanan					
İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Mevcut Durumu	İç Raporlama	İkinci Seviye	6 Aylık	Birim Yöneticileri	İKİYK
Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyet Takip Formu'nun Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi (Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu)	İç Raporlama	İkinci Seviye	6 Aylık	Birim Yöneticileri	İKİYK

(Tablo 3) Risk Raporlamaları

Yıllık Faaliyet Raporunda Risk Raporlamalarına Yer Verilmesi:

Faaliyet raporları, stratejik plan ve performans programlarına ilişkin stratejik amaç ve hedeflere ulaşılma düzeylerini, amaç ve hedeflerde meydana gelen değişiklikler ile karşılaşabilecek risklere ve bunlara yönelik alınması gereken tedbirlere yer verilme amacıyla yıllık olarak hazırlanır ve kamuoyu ile paylaşılır.

Yıllık faaliyet raporu içerisinde, gerçekleştirilen risk yönetimi faaliyetlerine yönelik özet bilgilere (genel hatlarıyla uygulanan kurumsal risk yönetimi yaklaşımı, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin belediye performansına etkisi, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin belediye bünyesinde gelişimi kapsamında hazırlanan istatistiklere, vb.) yer verilir. Belediye kritik olan risklerinin faaliyet raporlarında yer alıp almayacağına ilişkin karar üst yöneticinin inisiyatifindedir.

Sürekli İzleme Sonucu Tespit Edilen Yeni, Değişen, Gerçekleşen ve Geçerliliğini Yitiren Risklerin Raporlanması:

Organizasyon yapısının, iş süreçlerinin, bilgi teknolojileri altyapısının veya tabi olunan yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu yeni riskler ortaya çıkabilmekte, risklerin sıklığı, etkisi veya niteliği değişebilmekte veya var olan riskler geçerliliğini yitirebilmektedir. Bu tür durumların gerçekleşmesi veya yeni yahut değişen risklerin tespit edilmesi halinde bu durum ilgili birim yöneticileri gözetiminde BRK tarafından Anlık Bildirim Formu (**Ek-12**) kullanılarak İRK'ya bildirilir. Yeni, değişen, gerçekleşen veya geçerliliğini yitiren tüm riskler ile ilgili güncellemeler Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formuna kaydedilir.

Öncü Risk Göstergelerinin (ÖRG) Takibi ve Raporlanması:

Kritik önemdeki riskler için öncü risk göstergeleri belirlenmişse, bu göstergelerin belirlenen aralıklarla üst yönetime raporlanması ve sürekli izlemeye tabi tutulmaları sağlanır. Örneğin, personel sirkülasyonunun fazla olması durumunda, **"kurumsal hafızanın ve bilgi birikiminin korunamaması"** kritik bir risk olarak tanımlanabilir. Bu riskin takibi için personel devir hızı, ilgili birim yöneticisi tarafından periyodik olarak ölçülmeli ve düzenli olarak İRK'ya raporlanmalıdır. İRK ise birimlerden gelen öncü risk gösterge sonuçlarını konsolide ederek üst yönetime raporlar. İlgili raporlama; ÖRG'nin sonuçlarını, ÖRG hedefinden sapma olup olmadığını ve ne kadarlık bir sapma olduğunu, mevcut sapma nedenlerini, sapma durumunda ilave bir risk yönetimi faaliyetinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğini, gerçekleştirilecek ise bu faaliyetin ayrıntılarını ve tarihini içerecek şekilde yapılır. İlgili raporlama belediyeye özgü ayrı bir form veya Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinden gerçekleştirilir.

Göstergelerde bir sapma olması durumunda riskin tanımı, olasılık ve etkisi, doğal ve artık risk seviyesi değerlendirilir ve gerekirse Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu üzerinden güncelleme yapılır. Revizyon gerekliliğine İRK ile BRK birlikte karar verir ve güncelleme ilgili birim yöneticileri tarafından yapılır.

Riski Azaltmak Adına Tanımlanan İlave Risk Yönetimi Faaliyetlerinin Takibi ve Raporlanması:

Riske yönelik alınacak kararın riski azaltmak olması durumunda riske yönelik ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanır, bu ilave risk yönetimi faaliyetlerini yerine getirmekten sorumlu birimler ve yerine getirileceği tarih belirlenir. Bu tanımlamalar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (**Ek-12**) içerisinde kaydedilir. Tanımlanan tarihlere istinaden ilave risk yönetimi faaliyetleri birim yöneticileri tarafından takip edilir ve sonuçları RSB' de belirlenecek dönemlerde SGB'ye raporlanır. (Tablo 4)

İlgili raporda;

- İlave risk yönetimi faaliyetleri için yapılan planlamaya uygun olarak hayata geçirilemeyen, yönetimin dikkatini çekmesi gereken veya karar almasını gerektiren konulara,
- İlave risk yönetimi faaliyetlerinin tamamlanma durumuna,
- Hayata geçirilen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin etkililiğine yönelik bilgilere yer verilir.

Belirlenen ilave risk yönetimi faaliyetlerinin uygulama durumları aşağıdaki şekilde sınıflandırılır. İlave risk yönetimi faaliyeti durumu, Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu içerisinde ilgili birim yöneticileri tarafından seçilerek açıklamaları ile RSB' de belirlenen periyotlarla SGB' ye raporlanır.

İlave Risk Yönetimi Faaliyetinin Durumu	Açıklama
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştirildi	Tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tamamı uygulamaya alınmıştır.
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleşme Aşamasında	İlave risk yönetimi faaliyeti kısmen tamamlanmıştır.
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Planlandı	İlave risk yönetimi faaliyetine dair planlamalar yapılmış, rol ve sorumluluklar atanmış fakat henüz ilerleme kaydedilmemiştir.
İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Gerçekleştirilmedi	Herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyeti gerçekleştirilmemiştir.

(Tablo 4) İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Durumu Sınıflandırması

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Rol ve Sorumluluklar

Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı

Risk yönetiminde organizasyon yapısı; Belediye Başkanı, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, İç Denetim Birimi, Birimler, Alt birimler, Birim Risk Koordinatörleri, Strateji Geliştirme Müdürlüğü ve süreçte görev alan tüm görevlilerden oluşur.

Risk Yönetimi Organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup; belediye çalışan tüm personel, aşağıda yer alan görev, yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

Üst Yöneticinin (Belediye Başkanı) Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Üst Yönetici' nin görev ve sorumlulukları şunlardır;

5018 sayılı Kanun çerçevesinde, belediyenin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, stratejik plan ve performans programları ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımın önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve kanunlar ile Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden sorumlu olan üst yönetici aynı zamanda risk yönetimi yaklaşımının belediye içinde uygulanmasından sorumludur.

Üst Yönetici;

- ❖ İdare risk yönetiminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve gerekli tedbirlerin zamanında alınmasının sağlanmasından,
- ❖ İdare 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 İKİYK tarafından kendisine sunulan rapor ve bildirimlerin değerlendirilmesinden,
- ❖ İdare risk yönetimi uygulamaları konusunda İç Denetim Birimi'nden makul güvence alınmasından ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin sonuçların değerlendirilmesinden,
- ❖ İdare risk yönetimi yaklaşımının uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik Risk Strateji Belgesinde 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 belediye içinde etkin işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının onaylanmasından,

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun (İKİYK) Görev ve Sorumlulukları

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, üst yönetici ve harcama yetkililerinden oluşur. Toplantılara ihtiyaç duyulması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişiler davet edilebilir. İKİYK' nin sekreteryaya hizmetleri SGB tarafından yürütülür.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu;

- Risk Strateji Belgesi taslağının oluşturulmasından ve değerlendirilmek üzere üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının belediye içinde etkili bir biçimde işlemesi için görevlendirilen çalışma ekiplerinin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının belirlenmesinden, söz konusu rol ve sorumlulukların üst yöneticinin onayına sunulmasından ve Risk Strateji Belgesine aktarılmasından,
- Kurumsal risk yönetimi takviminin oluşturulmasından, üst yöneticinin onayına sunulmasından, ilgililere duyurulmasından ve takvimde belirlenen çalışmaların gerçekleştirilmesinden.
- Kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden, eğitim içeriklerinin ve katılımcılarının belirlenmesinden ve üst yöneticiye sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi adımlarının belediye 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 iştahlarının değerlendirilmesinden,
- 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 üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin İRK tarafından üst yöneticiye bildirilmesinden ve üst yönetici değerlendirmelerinin çalışmalara dâhil edilmesinden sorumludur.

Alt Birim Risk Koordinatörünün (ARK) Görev ve Sorumlulukları

Risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesinin uygun görüldüğü idarelerde Alt Birim Risk Koordinatörü, alt birim yöneticisi veya görevlendirdiği kişidir. ARK, risk yönetim faaliyetlerinin alt birim düzeyinde koordinasyonundan sorumludur.

Alt Birim Risk Koordinatörü;

- 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 BRK' nın belirlediği periyotlarla BRK' ya raporlanmasından,
- İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin verilmesinden sorumludur.

Birim Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Birim Yöneticileri;

- Risk yönetimi çalışmalarına başlamadan önce SGB tarafından düzenlenecek olan bilgilendirme eğitimlerine katılım sağlanmasından,
- İKİYK ve İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgelerin zamanında ve eksiksiz hazırlanmasından,
- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske yönelik alınacak kararlar ile ilave kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve öncü risk göstergelerinin tanımlanması çalışmalarına katılım sağlanmasından,
- Risklerin sürekli olarak izlenmesinden, risklerde bir değişiklik olması, yeni bir riskin ortaya çıkması, risklerin gerçekleşmesi veya geçerliliklerini yitirmesi durumunda İRK' ye bilgi verilmesinden,
- İzleme sonuçlarının belirlenen periyotlarla İRK' ya raporlanmasından,
- Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formunun (Ek-11) güncellenmesinin ve Kurumsal Risk Yönetimi Takip Raporu'nun hazırlanmasının sağlanmasından sorumludur.

Strateji Geliştirme Biriminin (SGB) Görev ve Sorumlulukları

Strateji geliştirme birimi belediyenin risk yönetimi süreçlerinin tüm birimlerde eşgüdüm halinde işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir. Belediyenin risk yönetimi çalışmalarını koordine eder. İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemlerde İKİYK' ya raporlar. İKİYK' nin ve İRK' nin sekreteryaya hizmetlerini yürütür.

Strateji Geliştirme Birimi;

- 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,

- Birimlerde iç kontrol çalışmaları 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 ve belediyenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek seviyede olan birim, süreç ve faaliyet seviyesindeki risklerin stratejik amaç ve hedeflere yönelik çalışmalarda 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 RSB' de belirlenen periyotlarla İKİYY' ya sunulmasından,
- Kurumsal risk yönetimi izleme ve raporlama faaliyetleri kapsamında birimlerden gelen bilgilerin konsolide edilmesinden ve İKİYY' ya sunulmasından
- Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesini koordine etmekten,
- Risk yönetimine ilişkin Belediyedeki iyi uygulamaları belirleyerek, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmaktan,
- İKİYY' nin ve İRK' nin sekreteryaya hizmetlerini yürütmekten sorumludur.

İdare Risk Koordinatörünün (İRK) Görev ve Sorumlulukları

Belediye Başkanı, yardımcılarında birini veya SGB yöneticisini İdare Risk Koordinatörü olarak görevlendirir. İdare Risk Koordinatörü, risk yönetiminin uygulanmasından üst yöneticiye karşı sorumludur.

İdare Risk Koordinatörü;

- 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 (İKİYY) ve üst yöneticiye sunmaktan,
- Stratejik seviyede ele alınması gereken risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında üst yönetici tarafından değerlendirilmesi gereken risklerin üst yöneticiye bildirilmesinden,
- Belirlenen risklerin ve ilave kontrol faaliyetlerinin diğer idarelerle ilişkili olması durumunda gerekli koordinasyonun sağlanması için üst yöneticiyi bilgilendirmekten sorumludur.

Birim Risk Koordinatörünün (BRK) Görev ve Sorumlulukları

Birim Risk Koordinatörü, birim yöneticisi tarafından; birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişiler arasında belirlenir. Ancak teşkilat yapısının küçüklüğü ve personel sayısının yetersizliği gibi nedenlerle BRK belirlenmesinde güçlük bulunan idarelerde birim yöneticisinin, BRK olması mümkündür.

Birim Risk Koordinatörü;

- 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,
- Birimin hedeflerine ilişkin risklerden stratejik amaç ve hedeflerle ilgili olan ve stratejik seviyede ele alınması gerekenleri belirlemek ve birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK' ya bildirmekten,
- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarının ve ilgili raporların belediye tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirilmesinden (aylık, 3 aylık gibi) ve birim yöneticisinin de onayını alarak İRK' ya raporlanmasından,
- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları risklerin birim düzeyinde izlenmesinden, mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK' ya raporlanmasından,
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtların İRK' ya sunulmasından,
- İRK ve İKİYY' nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa ARK'lara geri bildirim sağlanmasından,
- Kurumsal risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinden sorumludur.

İç Denetim Biriminin Görev ve Sorumlulukları

İç denetim, kurumsal risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli, sürekli ve disiplinli bir yaklaşım uygulayarak belediyenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. İç denetçiler, kurumsal risk yönetimi süreçlerinde; risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi, kurumsal risk yönetimi süreçlerine ilişkin güvence verilmesi, kurumsal risk yönetimi sisteminin devam ettirilmesi ve geliştirilmesi konusunda rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmesi gibi rol ve sorumluluklara sahiptir. Öte yandan, iç denetçiler; kurumsal risk yönetimi sisteminin sorumlusu olmak, risklere ilişkin olarak belirlenen kontrol ve eylemleri uygulamak, risklere ilişkin yönetim güvencesi vermek ve risk iştahını belirlemek gibi rol ve sorumluluklardan kaçınmak zorundadır. Bu bakımdan, risk yönetimine ilişkin güvence ve danışmanlık faaliyetlerini gerçekleştiren iç denetçilerin bağımsız ve tarafsız olma özelliğini daima muhafaza etmesi gerekir.

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?

Birim Risk Çalışma Grubunun (BRÇG) Görev ve Sorumlulukları

- Belediye'nin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından,
- Birime bağlı alt birimlerce yürütülen faaliyetlere yönelik risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından,
- Birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirmekten,
- Çalışanlardan gelen bilgileri konsolide etmekten sorumludur.

Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

Risk yönetiminin başarısı, çalışanların risk yönetimini sahiplenmesine bağlıdır. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, izlenmesi ve raporlanması) sorumludur.

Belediye Çalışanları;

- Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmaktan,
- Görev alanındaki riskleri, belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetmekten,
- Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda BRÇG / BRK' ya gerekli kanıtları sağlamaktan sorumludur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Eğitim Takvimi ve İçeriği

Belediye yönetici ve çalışanlarına yönelik olarak Ek' de yer alan Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takviminde belirtilen tarihlerde "Kurumsal Risk Yönetimi Faaliyetleri" konulu eğitim düzenlenir. Eğitim; risk yönetimi temel prensipleri, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, izleme ve raporlama süreçlerine yönelik faaliyetler ile risk yönetiminde rol ve sorumluluklara ilişkin konuları kapsar.

4.2. Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi

Strateji Geliştirme Birimi tarafından yıllık periyotta Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi ve İKİYK tarafından onaylanır. Takvim işbu belge ekinde muhafaza edilir.

TANIMLAR

Artık Risk: Riskin etkisi ve/veya olasılığının azaltılması amacıyla yürütülen kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesidir.

Belirsizlik: Bir olayın, sonucunun veya ihtimalinin anlaşılama veya bilineme durumu.

Birim: Şehzadeler Belediyesi

Birim Yöneticisi: Belediye Başkanı

Birim Risk Koordinatörü: İdare yöneticisi tarafından belirlenen ve birimin risk yönetimi çalışmalarını koordine etmekle görevli kişidir.

Çalıştay: Belediye'nin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması için Çalıştay Kolaylaştırıcısı tarafından yönlendirilen uzmanların bir araya gelerek yaptıkları çalışmadır.

Çalıştay Kolaylaştırıcısı: Çalıştay süresinde, katılımcıları risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, risklere yönelik kararların belirlenmesi ve ilave risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması aşamalarında yönlendirmekle ve çalıştay yönetmekle görevli kişidir.

Dış Paydaşlar: Belediye'nin faaliyetleri ile doğrudan ilişkili olmayan ancak belediyeden etkilenen ya da belediyeyi etkileyebilecek güce sahip taraflardır.

Doğal Risk: Riske yönelik herhangi bir kontrol faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir.

Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda belediye üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçlardır.

Fırsat: Stratejik amaç ve hedefler üzerinde olumlu etki yaratabilecek olay veya durumlardır.

GZFT Analizi: Belediye'nin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri tespit etmeye yönelik yapılan analizdir.

İç Denetim: Belediye'nin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre

yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir.

İç Kontrol: Belediyenin amaçlarına, belirlenmiş politikalar ile mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere belediye tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür.

İç Paydaşlar: Çalışanlar ve yönetim gibi belediye içinde çalışan taraflardır.

İdare Risk Koordinatörü: Belediyenin risk yönetimi çalışmalarını koordine etmekle görevli ve belediye başkanına karşı sorumlu olan belediye başkan yardımcısı veya SGB' nin en üst yöneticisidir. İRK, İKIYK' nin doğal üyesidir ve belediyenin risk yönetimi süreçlerinin uygulanması konusunda üst yöneticiye karşı sorumludur.

İdare Kültürü: Belediye çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür.

İlave Risk Yönetimi Faaliyeti: Riske yönelik alınacak kararlar kapsamında riskin azaltılmasına karar verilmesi halinde gerçekleştirilecek ilave kontrol faaliyetleridir.

Kök Neden: Riske neden olan etken, riskin ortaya çıkmasındaki temel sebeptir.

Kurumsal Risk Yönetimi: Belediye tarafından, stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyebilecek olay veya durumların bütünsel bakış açısı ile belirlenmesi, ölçülmesi, önceliklendirilmesi sayesinde söz konusu olay veya durumların gerçekleşme ihtimalinin veya gerçekleştiğinde ortaya çıkaracağı zararın azaltılması, varsa ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi ve risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanmasına yönelik uygulanan kapsamlı ve sistematik yaklaşımdır.

Misyon: Belediyenin neyi, ne şekilde ve kim için yaptığı, belediyenin var oluş sebebidir.

Nicel: Matematiksel ve istatistikî ifadeler kullanılarak, sayılarla, ölçü birimleriyle veya miktar ile belirtilebilen kavramlardır.

Nitel: Sayılamayan ve ölçülemeyen, varlığın daha çok özelliğini belirten kavramlardır.

Olasılık: Bir olay veya durumun belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelme ihtimalidir.

Risk Göstergesi: Belediyenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin gerçekleşme ihtimallerini işaret eden ve söz konusu risklerin takibinde kullanılan göstergedir.

ÖRG Faaliyeti: Tanımlanan ÖRG' ye yönelik sapma olması durumunda uygulanacak faaliyettir.

ÖRG Hedefi: Kullanılan ÖRG' ye yönelik ulaşılmak istenen seviyedir.

Performans Göstergesi: Belediyece performans hedeflerinin ölçülebilirliğini miktar ve zaman boyutuyla ifade eden araçlardır.

Performans Programı: Belediyenin performans esaslı program bütçeye uygun olarak yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, amaç, hedef ve performans göstergelerini içeren programdır.

PESTLE Analizi: Belediyeye etkisi olabilecek politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal dış etkenler belirlenmesine yönelik yapılan analizdir.

Risk: Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek olay veya durumlardır.

Risk Evreni: Belediyeye odaklanacağı alanları tespit etmesi, olası risk kaynaklarını atlamaması ve riskleri söz konusu ana odak noktaları çerçevesinde takip etmesine yardımcı risk kategorileridir.

Risk Haritası: Risklerin etki ve olasılıkları kapsamında risk seviyelerinin değerlendirilmesini sağlayan gösterim biçimidir.

Risk İştahı: Belediyenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk seviyesidir.

Risk Kapasitesi: Belediyenin faaliyetlerini sonlandırmadan alabileceği en yüksek risk seviyesidir.

Risk Kültürü: Belediyenin politika, prosedürlerini, iş yapış biçimini, çalışanlar arasındaki ilişkileri, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkiler ile belediyenin risk farkındalığını kapsayan riske yönelik yaklaşımdır.

Risk Strateji Belgesi: Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın yazılı olarak ortaya konulduğu belgedir.

Riske Yönelik Alınacak Karar: Belediyenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek riskleri değerlendirme sonrasında riski kabul etmek, riski devretmek, riskten kaçınmak ve riski azaltmak yönünde seçeceği risk yönetimi kararıdır.

Stratejik Plan: Belediyenin misyon ve vizyonlarının oluşturulması, stratejik amaç ve ölçülebilir hedeflerin saptanması, önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda performans ölçümü ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesinin yapılması amacıyla belediyece beş yıllık bir dönem için hazırlanan plandır.

Tehdit: Stratejik amaç ve hedefler üzerinde olumsuz etki yaratabilecek olay veya durumlardır.

Üst Politika Belgeleri: Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program ve Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ile belediyeyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleridir.

Vizyon: Belediyenin geleceğini gösteren genel amaçtır.

Yukarıda yer almayan ancak bu rehberle ilgili hususlarda Kamu İç Kontrol Rehberi, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ve Program Bütçe Rehberindeki tanım ve açıklamalar geçerlidir.

KISALTMALAR

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

ARK: Alt Birim Risk Koordinatörü

BRK: Birim Risk Koordinatörü

GZFT: Güçlü ve Zayıf Alanlar ile Fırsatlar ve Tehditler

İKİYK: İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

İRK: İdare Risk Koordinatörü

ÖRG: Öncü Risk Göstergesi

PESTLE: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Dış Etkenler

RSB: Risk Strateji Belgesi

SGB: Strateji Geliştirme Birimi

TABLolar

- (Tablo 1) Etki Seviyeleri
 (Tablo 2) Etki Kriterleri
 (Tablo 3) Risk Raporlamaları
 (Tablo 4) İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Durumu Sınıflandırması

ŞEKİLLER

- (Şekil 1) Risk Evreni
 (Şekil 2) Risk İştah Seviyeleri

EKLER

- (Ek 1) Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti
 (Ek 2) Kurumsal Risk Yönetimi Takvimi
 (Ek 3) Stratejik Risk Çalıştay Adımları
 (Ek 4) Bireysel Risk Belirleme Formu
 (Ek 5) Risklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması
 (Ek 6) Bireysel Risk Değerlendirme Formu
 (Ek 7) Risklerin Değerlendirilmesine Yönelik Süreç Akış Şeması
 (Ek 8) Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması
 (Ek 9) Öncü Risk Göstergesi Örnekleri
 (Ek 10) Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Süreç Akış Şeması
 (Ek 11) Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu
 (Ek 12) Anlık Bildirim Formları
 (Ek 13) Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Risklerin Belirlenmesi
 (Ek 14) Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Risklerin Değerlendirilmesi
 (Ek 15) Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

(Ek 1) Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Örnek Soru Seti

Risklerin Belirlenmesi

1. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını hangi olay ve durumlar engelleyebilir?
2. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını hangi olay ve durumlar etkileyebilir? Amaç ve hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
3. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek hangi olay ve durumlar kurum için fırsat olarak değerlendirilebilir?
4. İdarenin kritik faaliyet alanları ve süreçleri neler? İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması açısından kritik önem derecesine sahip faaliyetleri hangi durum ve olaylardan etkilenir?
5. Riskler belirlenirken kurumun ana faaliyet alanlarının tümünü kapsayacak şekilde ana ve alt süreçleri göz önünde bulunduruldu mu?
6. İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek paydaşlar kimlerdir? Söz konusu paydaşlardan kuruma devredilecek riskler olabilir mi?
7. İdarenin faaliyetleri hangi olay ve durumlar karşısında aksayabilir?
8. İdarenin hangi varlıkları kritik öneme sahiptir?
9. İdarenin en kritik bilgi kaynakları nelerdir?
10. İdarenin en fazla harcama yaptığı alanlar hangileridir?
11. İdarenin hangi faaliyet ya da süreçleri daha karmaşıktır? Bu süreçlerde karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler nelerdir?
12. İdarenin faaliyet alanları, yönetim yapısı ve tabi olduğu kanun ve yönetmelikler hangileridir? Kurumu ilgilendiren yasal gereklilikler nelerdir? Bu yasal gereklilikler çerçevesinde uyum konusunda karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler neler olabilir?
13. İdarenin kaynak kısıtları nelerdir?
14. İdare daha önce mali ve cezai yaptırımlara maruz kaldı mı? Maruz kalabileceği alanlar hangileridir?
15. Yakın zamanda idarenin stratejik amaç ve hedeflerinde güncelleme yapıldı mı?
16. Çevresel koşullardaki hangi değişimler idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkiler?
17. Yakın zamanda idarenin tabi olduğu yasal düzenlemelerde herhangi bir değişiklik oldu mu? Söz konusu değişiklikler stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek ya da engelleyebilecek olay ve durumlara neden olabilir mi?
18. İdarenin kaynak kısıtları göz önüne alındığında, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını etkileyebilecek/engelleyebilecek olay ve durumlar nelerdir?
19. Yakın zamanda idarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek/engelleyebilecek organizasyonel değişiklikler oldu mu?
20. Yakın zamanda idarede bilgi teknolojileri alt yapısında ve uygulamalarında herhangi bir değişiklik oldu mu? Söz konusu değişiklikler stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek ya da engelleyebilecek olay ve durumlara neden olabilir mi?
21. İdarenin daha önce belirlediği stratejik amaç ve hedeflerinden başaramadıkları oldu mu? Hangi nedenlerle söz konusu stratejik amaç ve hedeflere ulaşamadı? Bu nedenler arasında mevcut durumda da stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek ya da engelleyebilecek olay ve durumlar olabilir mi?
22. Geçmiş dönemlerde idareyi kritik seviyede etkileyen bir risk gerçekleşti mi? İdare ilgili riske yönelik hangi kararı verdi ve hangi risk yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirdi? İlgili riskin yeni dönemde tekrar gerçekleşmesi mümkün mü?

Risk İştahının Belirlenmesi

23. İdare söz konusu amaç ve hedefler doğrultusunda risk alma konusunda ne kadar isteklidir?
24. İdare söz konusu amaç ve hedefler doğrultusunda ne kadar riske dayanabilir?

Risklerin Değerlendirilmesi

25. Belirlenen riskin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada ne kadar etkisi vardır?
26. Belirlenen riskin, stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı nedir?
27. Riskler gerçekleşirse nereye kadar dayanılabilir?
28. Belirlenen risk hem idare hem birim seviyesinde aynı etkiye sahip midir?
29. Belirlenen risk geçmiş yıllarda gerçekleşti mi? Evet ise, kaç kez ve ne sıklıkta gerçekleşti?
30. Belirlenen riske yönelik idarenin mevcut risk yönetimi faaliyetleri nelerdir? İlgili faaliyetler riski yönetmek için yeterli seviyede midir?
31. Belirlenen risk, diğer riskler ile ilişkili mi? İlişkili riskler birlikte değerlendirildiğinde etki ve olasılık seviyeleri değişebilir mi?
32. Riskin gerçekleşmesi durumunda maruz kalınan zararın telafi edilmesi için ihtiyaç duyulacak kaynak ve süre riskin seviyesini ne kadar etkiler?
33. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyecek en kritik riskler hangileridir?
34. İdare, kaynaklarını öncelikli olarak hangi risklere yönlendirilmelidir?
35. Tespit edilen yeni risklere yönelik öncü risk göstergeleri tanımlandı mı?

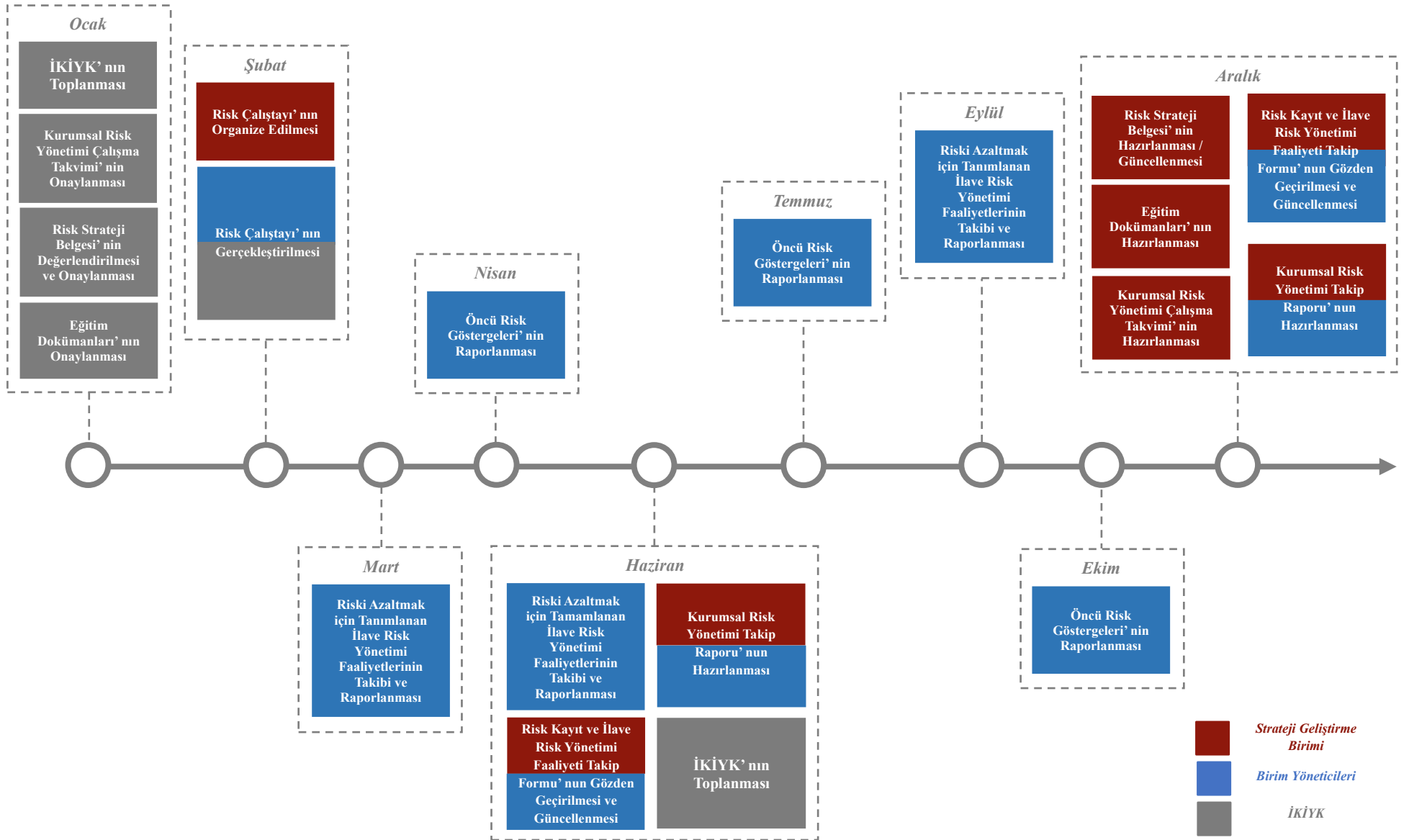
Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

36. Belirlenen riskler mevcut durumda nasıl yönetiliyor?
37. Belirlenen riskleri daha iyi yönetmek için neler yapılabilir? Stratejik ve operasyonel seviyede alınacak kararlar nelerdir?
38. Mevcut kontroller, riski risk iştah seviyesine indirmek için yeterli midir? Ek olarak hangi risk yönetimi faaliyetleri yürütülebilir?
39. Riske yönelik olarak karar alırken fayda-maliyet değerlendirmesi yapıldı mı? İlgili riski yönetmek için idare yeterli kaynağa sahip mi?
40. İdare kaynakları öncelikli hangi alanlara yönlendirilmeli?
41. Dış risklere karşı idare içinde alınabilecek bir önlem var mı? Önlem yoksa riskin gerçekleşmesi halinde idare neler yapabilir? Acil durum eylem planları hazırlandı mı?
42. Tespit edilmiş risklerin kök nedenleri nelerdir?
43. Riski azaltmak adına tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyetleri;
❖ Söz konusu riske uygun mu?
❖ Kurum içinde uygun seviyede mi belirlendi? (Stratejik veya Operasyonel)
❖ Açık ve net mi?
❖ Ölçülebilir mi?
❖ Zaman kısıtlaması koyuldu mu?
❖ Sorumlu birim ve yöneticiler belirlendi mi?
44. İlave risk yönetimi faaliyeti planına uygun olarak hayata geçirilemeyen, yönetimin odaklanması gereken veya karar almasını gerektiren konular var mı? Daha önceki senelerde planlanıp uygulanmayan risk yönetimi faaliyetleri nelerdir? Neden uygulanmadı?

Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

45. Yönetime değer katacak risk bilgisi nedir? Üst Yönetim tarafından izlenmesi gereken riskler hangileridir?
46. İdarenin tabi olduğu yasal mevzuatta değişiklik yaşandı mı? Bu değişiklik sonrası izlenmesi gereken yeni risklerin olup olmadığına ilişkin değerlendirme yapıldı mı? Yaşanan değişiklikler (var ise) izleme çalışmalarında ve raporlama sıklığında değişikliğe sebep oldu mu? Ne gibi değişiklikler yaşandı?
47. İdarenin bilgi teknolojileri alt yapısında ve uygulamalarında herhangi bir değişiklik yaşandı mı? Ne gibi değişiklikler yapıldı? İlgili değişiklikler risklerin değişmesine veya yeni bir riskin oluşmasına neden oldu mu?
48. İdare bünyesindeki yönetim ve süreç yapılarında değişim yaşandı mı? Bu değişim kurumun stratejik yaklaşımı ve risk iştahında herhangi bir değişiklik yapılması ihtiyacını ortaya çıkardı mı? Bu değişime sebep olan faktörler incelenerek yeni risklerin doğmasına sebep olup olmayacağına yönelik değerlendirmeler yapıldı mı? Bu risklerin (var ise) izlenmesi ve raporlanmasına yönelik gerekli kararlar alındı mı?
49. İdare deneyimlerinin kaybedilmemesi açısından öğrenilen derslere yönelik idare tarafından raporlama kapsamı belirlendi mi? Bu raporlamalar sonucunda idareye katkısı ne yönde oldu?
50. İdarede iç ve dış iletişim kanallarında değişiklik yapılmasını gerektirecek herhangi bir gelişme yaşandı mı? Bu gelişmelere ilişkin değerlendirmeler esnasında idarenin risk yaklaşımı göz önünde bulunduruldu mu?
51. Alınan karar ya da yeni tespit edilen riskler sebebi ile risk maliyetlerinin raporlama sıklığında herhangi bir değişiklik yaşandı mı? Ne gibi değişiklikler yaşandı? İdarenin raporlama kapsamını genişletici bir etkisi oldu mu?

(Ek 2) Kurumsal Risk Yönetimi Takvimi Örneği



(Ek 3) Stratejik Risk Çalıştayı Adımları

Risklerin kurumların Strateji Geliştirme Birimleri (SGB) tarafından organize edilen, ilgili amaçları, hedefleri ve riskleri değerlendirebilecek Birim Yöneticileri' nin katıldığı çalışma grupları içerisinde ele alınması beklenmektedir. Çalıştay katılımcıları SGB ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYYK) tarafından belirlenir. Gerçekleştirilecek çalıştaylarda risklerin nasıl belirleneceği ve değerlendirileceğine ilişkin bilgiler aşağıda aktarılmaktadır.

Çalıştay Öncesi Çalıştay öncesinde hazırlık amacıyla aşağıdaki adımlar izlenir:

- 1. Adım:** Çalıştayda görüşülecek stratejik amaç ve hedefler belirlenir. Söz konusu amaç ve hedeflere yönelik risklerin değerlendirilmesinde bilgi ve deneyimine ihtiyaç duyulan yönetici ve çalışanlar belirlenir. Katılımcıların uygun bir zamanda ve ortamda bir araya gelmesini sağlayacak planlama yapılır. Tüm katılımcıların aktif rol almasını sağlamak açısından çalıştayda her bir ekip en fazla 8 kişiden oluşmasına dikkat edilir. Çalıştayda gerçekleştirilecek beyin fırtınası çalışmasını yönlendirecek uygun bir kolaylaştırıcı belirlenir. Çalıştayın deneyimli bir kolaylaştırıcı tarafından yönetilmesi çalıştayın etkin ve verimli şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Kolaylaştırıcı ile beraber risklerin konsolide edilmesi ve formlar üzerinden etkin takip yapılması adına masa sekreterlerinin olması çalıştayın daha etkin yürütülmesine katkı sağlayacaktır. Çalıştay Kolaylaştırıcısı tarafından, çalıştay öncesinde ve çalıştay esnasında dikkat edilmesi ve yerine getirilmesi gereken hususlara sırası ile (Ek 14) *Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Risklerin Belirlenmesi*, (Ek 15) *Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Risklerin Değerlendirilmesi* ve (Ek 16) *Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi* isimli dokümanlarda yer verilmektedir.
- 2. Adım:** Kurumsal risk yönetimi kapsamında gerçekleştirilecek risk çalıştayı öncesinde, katılımcılara üzerinde çalışılacak stratejik amaç ve hedefler ve çalıştay programı iletilir. Böylece katılımcıların çalıştaya hazırlıklı şekilde gelmeleri sağlanır.

Çalıştay Esnasında Çalıştay çalışmalarının yürütülmesi esnasında aşağıdaki adımlar izlenir:

- 1. Adım:** Çalıştay başlangıcında kolaylaştırıcı tarafından çalıştayın amacı, kapsamı ve işleyişi ve zaman planlaması katılımcılar ile paylaşılır. Ek olarak, çalıştaylarda risklerin belirlenmesi sürecinde stratejik planlama aşamasında gerçekleştirilen analiz sonuçlarından faydalanılır. Dolayısıyla stratejik planlama kapsamında yer alan durum analizi ve geleceğe bakış aşamaları, iç kontrol, kalite yönetimi, iç denetim ve dış denetim çıktıları katılımcılar ile paylaşılır ve katılımcılara risk ve kurumsal risk yönetimi yaklaşımı hakkında bilgi verilir.
- 2. Adım:** Tüm katılımcıların, taslak ve/veya belirlenen hedeflere ulaşmadaki risklerin neler olduğu, ilgili riskleri nerede arayacakları (*risk ana kategorilerinin değerlendirilmesi ve daha öncesinde belirlenerek Risk Strateji Belgesi'nde kaydedilen risk kategorileri ile belirlenen risklerin eşleştirilmesi*) konusunda tartışmalara katılması ve fikir üretmesi sağlanır. Bu fikir alışverişi beyin fırtınası yöntemi ile yapılır. Kolaylaştırıcı bu tartışmalarda tüm katılımcıların fikirlerini paylaşması için katılımcıları teşvik eder. Sorular sorarak katılımcıları yönlendirir. Risk belirleme adımında risk ana kategorileri ve hedef bazında risk iştahı katılımcılar tarafından tartışılır ve belirlenir. Katılımcılar tarafından önce bireysel sonra ekip olarak riskleri ve risk iştahlarını belirlemeleri istenir. Bireysel olarak belirlenen riskler (Ek 5) *Bireysel Risk Belirleme Formlarına* katılımcılar tarafından yazılır. Beyin fırtınasından sonra grup olarak belirlenen riskler, ilgili oldukları hedefler, risk kategorisi ve risk iştahı bilgisi ile birlikte Çalıştay Kolaylaştırıcısı tarafından (Ek 12) *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'* na bilgisayar ortamında aktarılır.
- 3. Adım:** Riskler belirlendikten sonra katılımcılar tarafından riskin etki ve olasılık seviyeleri değerlendirilir. Katılımcılardan önce bireysel olarak sonra ekip halinde riskleri değerlendirmeleri istenir. Belirlenen riskler (Ek 7) *Bireysel Risk Değerlendirme Formu'* na katılımcılar tarafından yazılır ve bu doküman üzerinden etki ve olasılık seviyeleri değerlendirilerek doğal risk seviyeleri hesaplanır. Çalıştay Kolaylaştırıcısı tarafından bu değerlendirmeler (Ek 12) *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'* nda yer alan "*Katılımcı Değerlendirmeleri*" bölümüne bilgisayar ortamında kaydedilir. Daha sonra ilgili risklere yönelik kurumlarında var olan mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği beyin fırtınası yöntemi ile ekip halinde değerlendirilir ve faaliyetlerin yeterlilik durumuna göre artık risk seviyeleri grup olarak belirlenir. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği ile belirlenen artık risk seviyeleri Çalıştay Kolaylaştırıcısı tarafından (Ek 12) *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'* na bilgisayar ortamında aktarılır.
- 4. Adım:** Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu' na dokümanite edilen artık riskler, yüksek puandan düşük puana doğru sıralanır. Katılımcılara, sonucun beklemedikleri gibi olup olmadığı sorulur. Öncelikli gördükleri risklerin en yüksek puanlı risk olup olmadığı değerlendirilir. Eğer değilse, etki ve olasılık puanları ile mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği katsayıları yeniden gözden geçirilir ve güncelleme ihtiyacı olup olmadığına karar verilir. Önceliklendirmenin tamamlanmasının ardından artık risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak değerlendirilen riskler için öncü risk göstergeleri belirlenir. İlgili öncü risk göstergelerine hedef, raporlama periyodu ve faaliyetler tanımlanır.
- 5. Adım:** Katılımcılar Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'nda yer alan risk puanları ve önceliklendirme konusunda hemfikir olduktan sonra en öncelikli riskten başlanarak bütün risklere yönelik alınacak kararlar belirlenir. Risklere yönelik alınacak kararlar belirlenirken risk seviyesinin risk iştahı içerisinde olup olmadığı, fayda ve maliyet dengesi, yasal düzenlemeler ve paydaş beklentileri gibi faktörler değerlendirilir ve karara bağlanır. Alınan risk kararları Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetim Faaliyeti Takip Formunda yer alan "*Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi*" alanlarına kaydedilir. Riskin azaltılmasına karar verilen risklere yönelik ilave risk yönetimi faaliyetleri belirlenir ve Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetim Faaliyeti Takip Formu' na Çalıştay Kolaylaştırıcısı tarafından bilgisayar ortamında kaydedilir.

(Ek 4) Bireysel Risk Belirleme Formu**Stratejik Amaç****SA 1.** Stratejik amaç yazılır.**Stratejik Hedef****SH 1.** Stratejik hedef yazılır.

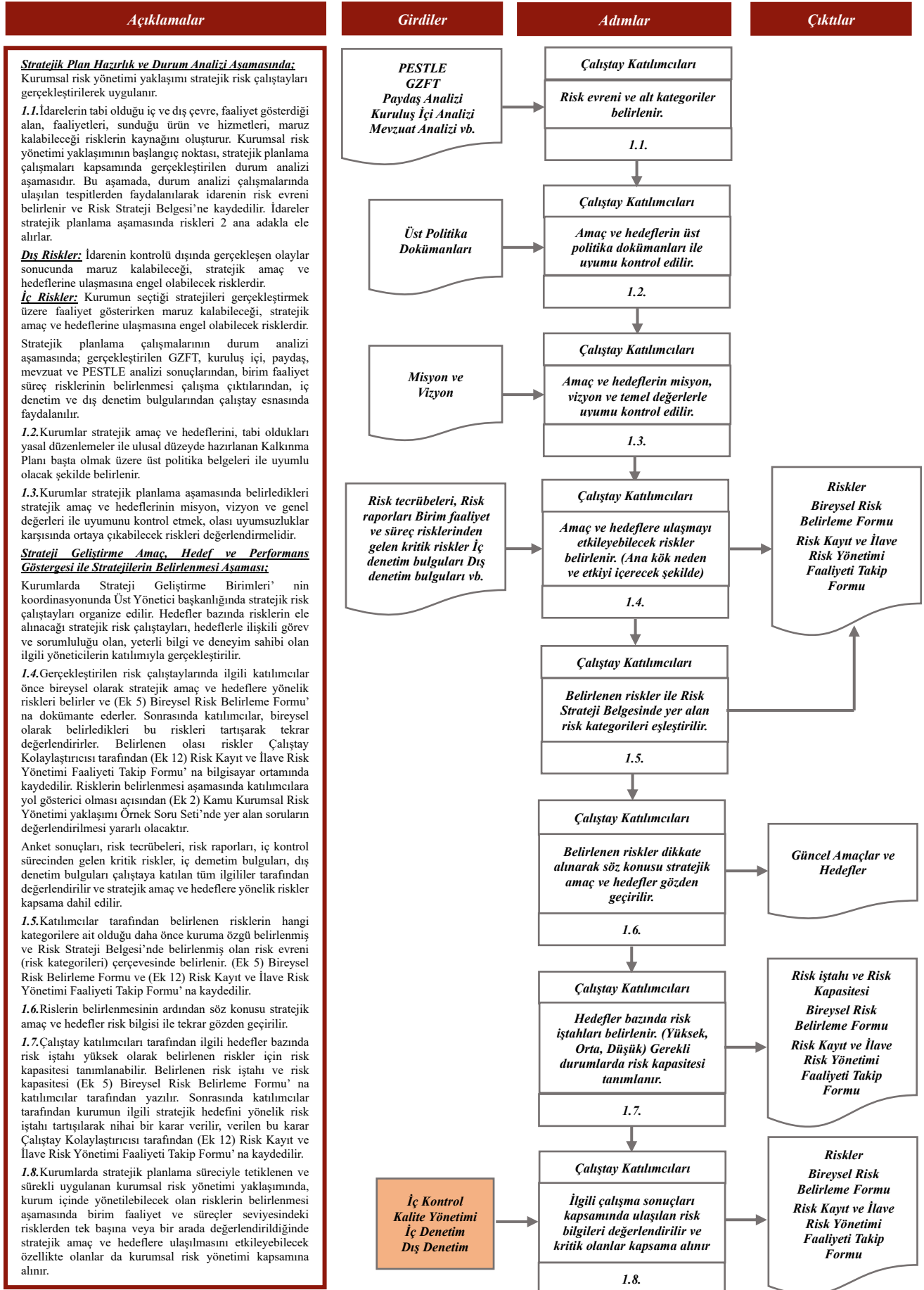
Risk İştahı	
Risk Kapasitesi	Yüksek risk iştahına sahip hedefler için ihtiyari olarak risk kapasitesi bu alanda tanımlanır. Tanımlanmadığı durumlarda ilgili alan boş bırakılır.

Stratejiler

- 1.1. Stratejik hedefle ilgili 1. strateji yazılır.
- 1.2. Stratejik hedefle ilgili 2. strateji yazılır.
- 1.3. Stratejik hedefle ilgili 3. strateji yazılır.

Risk No	Risk Evreni	Risk Tanımı (Ana Kök Neden ve Etkiyi İçerecek Şekilde)	Alt Kök Nedenler	Varsa İlgili Fırsatlar
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

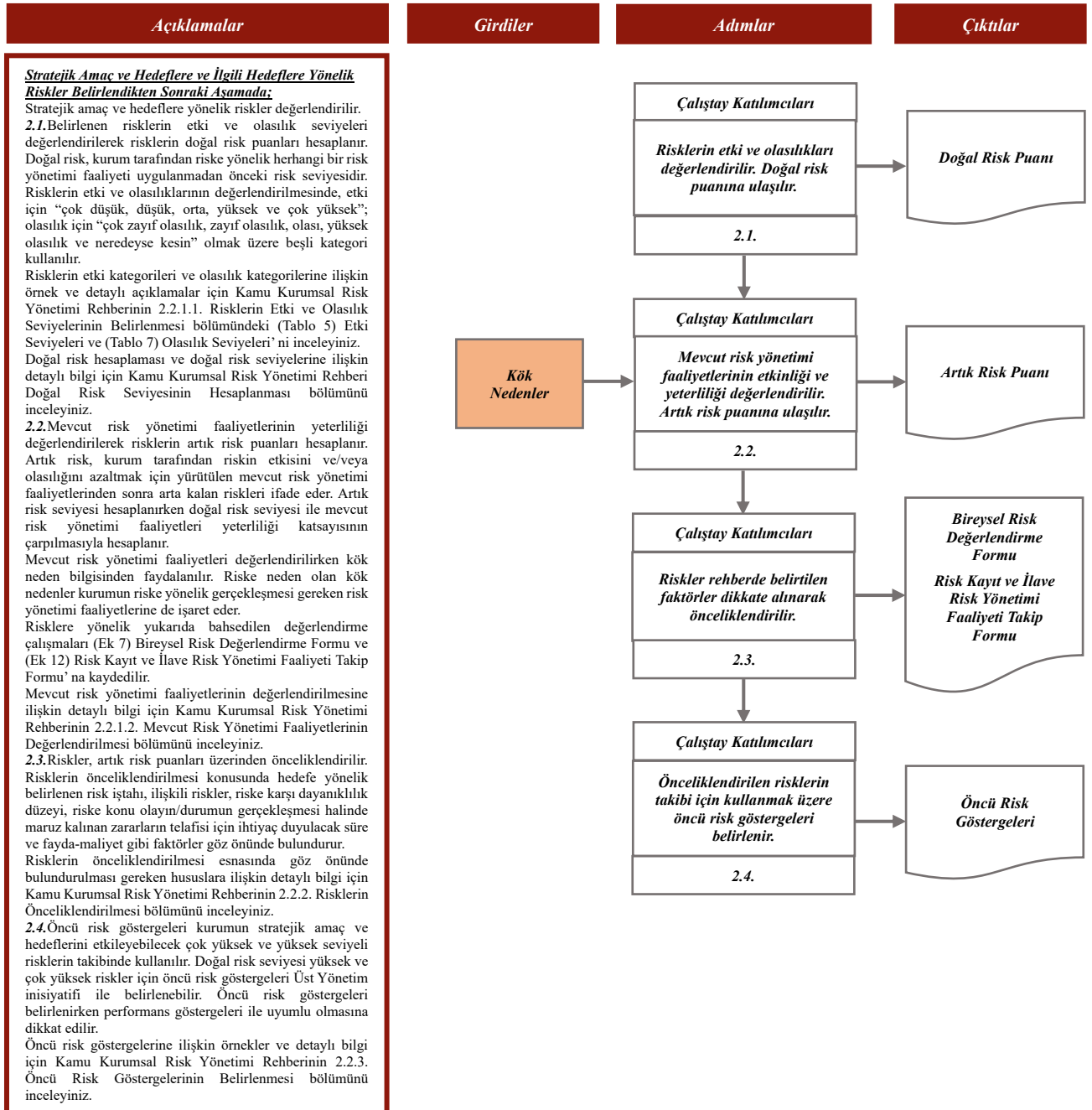
(Ek 5) Risklerin Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması



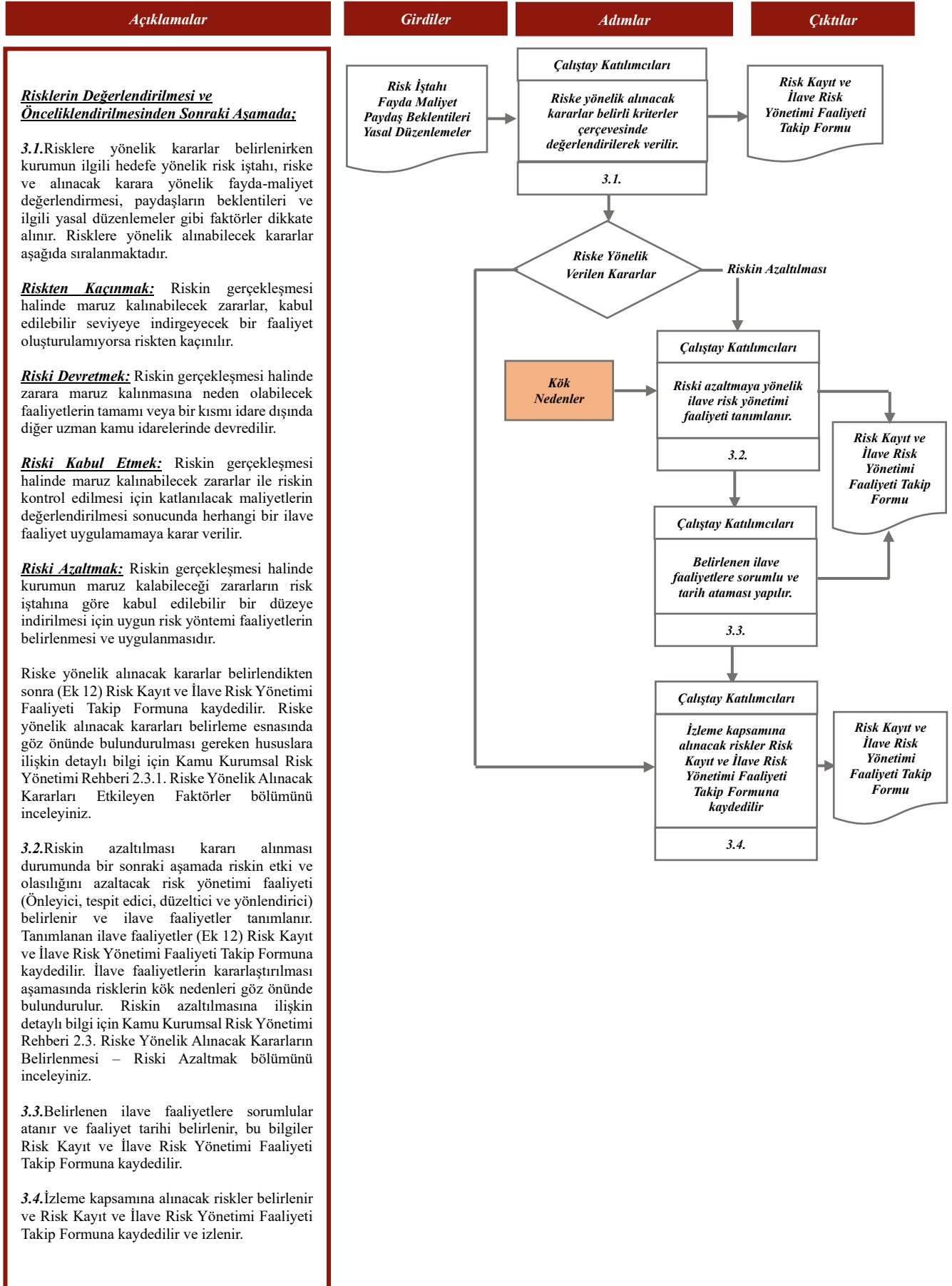
(Ek 6) Bireysel Risk Değerlendirme Formu

Risk Değerlendirilmesi										
Sıra No	Stratejik Hedef	Risk No	Risk Evreni	Risk İştahı	Risk Tanımı (Ana Kök Neden ve Etkiyi İçerecek Şekilde)	Alt Kök Nedenler	Etki	Olasılık	Doğal Risk Puanı	Doğal Risk Seviyesi
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

(Ek 7) Risklerin Değerlendirilmesine Yönelik Süreç Akış Şeması



(Ek 8) Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesine Yönelik Süreç Akış Şeması



(Ek 9) Öncü Risk Göstergesi (ÖRG) Örnekleri**1. Hedeflerin ÖRG ile İlişisine Yönelik Örnekler**

Hedef	Öncü Risk Göstergesi
➤ Kurumun Kalite Süreçlerini Geliştirmek Standartlara Uyumu Arttırmak	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Denetimlerde açılan uygunsuzluk sayısı ❖ Açılan uygunsuzlukların kapatılma oranı ❖ Açılan uygunsuzlukların X günde kapatılma oranı
➤ Çalışanların Profesyonel Gelişimini ve Çalışma Yaşamından Memnuniyetini Arttırmak	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Çalışanların işten ayrılma oranı ❖ Çalışanların devamlılık oranı ❖ Çalışan memnuniyeti anket sonuçları ❖ Çalışan devir oranı
➤ Bilgi Teknolojisi Sistemlerini ve Uygulamalarını Geliştirmek	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kurumda kullanılan teknolojik altyapının ortalama yaşı ❖ Kritik sistemlerde yaşanan aksamaların oranı ❖ Bilgi teknoloji bütçesinin, toplam bütçeye oranı ❖ Bilgi teknolojilerine yönelik yaşanan aksaklıkların ortalama çözüm süresi

2. Performans Göstergelerinin ÖRG ile İlişisine Yönelik Örnekler**2.1. Performans Göstergelerinden Farklı Tanımlanan ÖRG Örnekleri**

Performans Göstergesi	Öncü Risk Göstergesi	ÖRG Hedefi
➤ Belediye tarafından denetlenecek işletme sayısı	❖ İşletmelerde yapılan denetim sonuçlarının %X oranında başarılı olması	✓ İşletmelerde yapılan denetim sonuçlarının %X oranında başarılı olması (%X' in altına düşmesi durumunda bu riske yönelik ek faaliyetler tanımlanmalı ve yürütülmelidir.)
➤ Üniversite bünyesinde akredite olan laboratuvar sayısı	❖ Akreditasyonu kaybeden laboratuvar sayısı	✓ Üniversite bünyesinde faaliyet gösteren X adet laboratuvarın akreditasyonunun kaybedilmesi (X adetine ulaşılması durumunda bu riske yönelik ek faaliyetler tanımlanmalı ve yürütülmelidir.)
➤ Gıda işletmelerinde yapılan kontrol sayısı	❖ Gıda işletmelerinde yapılan denetim sonucunda başarısız olanların oranı	✓ Gıda işletmelerde yapılan denetim sonuçlarının %X oranında başarısız olması (%X oranına ulaşılması durumunda bu riske yönelik ek faaliyetler tanımlanmalı ve yürütülmelidir.)

2.2. Performans Göstergeleri ile Aynı Tanımlanan ÖRG Örnekleri

Performans Göstergesi ve Öncü Risk Göstergesi	ÖRG Hedefi
➤ Dava aşamasına gelinmeden uzlaşma yoluyla yapılan kamulaştırma işlemi sayısı	❖ Dava aşamasına gelinmeden uzlaşma yoluyla X sayıda kamulaştırma işlemi yapılması (X' in altına düşmesi durumunda bu riske yönelik ek faaliyetler tanımlanmalı ve yürütülmelidir.)
➤ Kurumun bilişim sistemlerindeki yıllık toplam kesinti süresi	❖ Kurumun bilişim sistemlerindeki yıllık toplam X sürede kesinti olması (X süresine ulaşılması durumunda bu riske yönelik ek faaliyetler tanımlanmalı ve yürütülmelidir.)
➤ Hizmet içi eğitimden yararlanan idari personel oranı (%)	❖ Hizmet içi eğitimden yararlanan idari personelin en az %X oranında olması (%X' in altına düşmesi durumunda bu riske yönelik ek faaliyetler tanımlanmalı ve yürütülmelidir.)

(Ek 10) Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Süreç Akış Şeması

Açıklamalar	Girdiler	Adımlar	Çıktılar
<p><u>Risklerin Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesinde Sonraki Aşamada;</u></p> <p>4.1. İzleme seviyesine ilişkin detaylı bilgi için Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinin 2.4.1. Risk İzleme Seviyeleri, izleme kapsamının belirlenmesine ilişkin detaylı bilgi için ise Rehberin 2.4.1.2. Risk İzlemenin kapsamı bölümünü inceleyiniz</p> <p>4.2. İç ve dış raporlama setleri belirlenir. (Rehberde asgari şekilde yapılması gereken raporlamaların açıklamalarına yer verilmektedir.) Raporlama örnekleri için Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi, (Tablo 18) Örnek Risk Raporlamaları'na bakınız.</p> <p>4.3. Raporlama Periyotları ve raporlama sorumlulukları belirlenir.</p> <p>4.4. İzleme ve raporlama kapsamlarının, içeriklerinin, periyotlarının ve sorumlularının belirlenmesinin ardından, belirlenen sürelerde izleme ve raporlama çalışmaları gerçekleştirilir.</p>		<p>İKİYK</p> <p>İzleme seviyeleri ve Kapsamı belirlenir.</p> <p>4.1.</p> <p>↓</p> <p>İKİYK</p> <p>İç ve dış raporlama setleri belirlenir.</p> <p>4.2.</p> <p>↓</p> <p>İKİYK</p> <p>Raporlama periyotları ve sorumlulukları belirlenir.</p> <p>4.3.</p> <p>↓</p> <p>Birim Yöneticileri ve İKİYK</p> <p>Belirlenen izleme ve raporlama faaliyetleri gerçekleştirilir.</p> <p>4.4.</p>	<p>Öncü Risk Göstergeleri Faaliyet Raporu Öğrenilen Dersler Risk Azaltmak Adına Tanımlanan Eylemlerin Mevcut Durumu vb.</p>

(Ek 12) Anlık Bildirim Formları**(Ek 12.1) Yeni Tespit Edilen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu**

Aşağıda detayları yer alan yeni bir risk tarafımızca tespit edilmiştir. Gerekli değerlendirme ve çalışmaların gerçekleştirilmesini saygılarımızla arz ederiz.

Stratejik Amaç No	Stratejik Amaç
S.A. 1.	
Stratejik Hedef No	Stratejik Hedef
S.A. 1.1.	
Risk Tanımı	
Risk Evreni	
Ana Kök Neden (Alt Kök Nedenler)	
Var İse, Riskin Fırsat Boyutu	
Bildirimi Gerçekleştiren	
Birim/Daire:	
Unvan:	
Ad ve Soyadı:	
Bildirim Tarihi:	
İmza:	

(Ek 12.2) Değişen Riskler İçin Anlık Bildirim Formu

Aşağıda detayları yer alan riskin değişim gösterdiği tarafımızca tespit edilmiştir. Gerekli değerlendirme ve çalışmaların gerçekleştirilmesini saygılarımızla arz ederiz.

Stratejik Amaç No	Stratejik Amaç
S.A. 1.	
Stratejik Hedef No	Stratejik Hedef
S.A. 1.1.	
Değişikliğe İlişkin	
Kayıtlı Risk Numarası	
Kayıtlı Risk Evreni Bilgileri	
Kayıtlı Risk Tanımı	
Değişikliğe İlişkin Açıklama	
Bildirimi Gerçekleştiren	
Birim/Daire:	
Unvan:	
Ad ve Soyadı:	
Bildirim Tarihi:	
İmza:	

(Ek 13) Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Risklerin Belirlenmesi**Çalıştay Öncesi**

1. Çalıştaya katılacak **yönetici ve çalışanları** belirleyin.
2. Çalıştayı uygun bir zaman ve ortamda gerçekleştirilmesi için **önceden planlama** yapın.
3. Tüm katılımcıların aktif rol alabilmesi adına ekiplerin **en fazla 8 kişiden** oluştuğundan emin olun. Her masada 1 kişi bilgisayarda yapılacak olan işlemlerden sorumlu olmalıdır.
- 4.



5. Gerçekleştirilecek risk çalıştayı öncesinde, katılımcılara üzerinde çalışılacak **stratejik amaç, hedefler ile çalıştay programının iletildiğinden** emin olun.

Çalıştay Esnasında

- 1- Katılımcıların riskleri **önce bireysel** olarak belirlemelerini ve **Bireysel Risk Belirleme Formu' na (Ek 5)** yazmalarını sağlayın. Riskleri belirlerken aşağıda yer alan örnek sorulardan yararlanabilirsiniz:
 - ❖ İdarenin kritik faaliyet alanları ve süreçleri neler?
 - ❖ İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması açısından kritik önem derecesine sahip faaliyetleri hangi durum ve olaylardan etkilenir?
 - ❖ İdarenin faaliyet alanları, yönetim yapısı ve tabi olduğu kanun, yönetmelik ve ilgili diğer düzenlemeler hangileridir?
 - ❖ İdareyi ilgilendiren yasal gereklilikler nelerdir? Bu yasal gereklilikler çerçevesinde uyum konusunda karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler neler olabilir?
- 2- Katılımcıların belirledikleri risklerin kurum Risk Strateji Belgesi'ndeki **risk evreni kategorilerinden hangisi (veya hangileri) ile uyumlu olduğunu** önce bireysel olarak düşünmelerini ve Bireysel Risk Belirleme Formu' na (Ek 5) yazmalarını sağlayın. Risklerin konsolide edilmesi esnasında ise katılımcıların birbirleri ile **fikir alışverişinde bulunarak nihai kararı vermelerini** sağlayın (bu aşama olası risklerin atlanmaması ve risklerin hangi ana odak noktaları çerçevesinde takip edileceğinin belirlenmesi açısından önemlidir).

Risklerin hangi kategoride yer alacağını belirlemek için aşağıda yer alan örnek sorulardan yararlanabilirsiniz:

- ❖ Belirlenen risklerin etkiye neden olabileceği kritik faaliyet alanları ve süreçler neler?
 - ❖ Belirlenen riskler kurumun faaliyet alanları, yönetim yapısı ve tabi olduğu yasal düzenlemeler üzerinde ne yönde etki yaratabilir?
- 3- Katılımcıların bireysel olarak belirledikleri riskleri birbirleri ile tartışarak **konsolide riskleri oluşturmalarını**, belirlenen risklerin aşağıdaki hususlara uygun olduğundan emin olmalarını, bunun için katılımcıların kendi aralarında **tartışmalarını ve fikir alışverişinde** bulunmalarını sağlayın:
 - Riskler açık ve anlaşılır şekilde belirlenmeli
 - Risklerin fırsat boyutunun olup olmadığı değerlendirilmeli
 - Belirlenen riskler kurum stratejik amaç ve hedefleri ile ilişkili olmalı
 - Belirlenen riskler kök neden ve etkiyi içermeli
 Risklerin belirlenmesi esnasında katılımcılara yönelmek üzere aşağıda yer alan sorulardan yararlanabilirsiniz:
 - ❖ İdarenin faaliyetleri hangi olay ve durumlar karşısında aksayabilir?
 - ❖ İdarenin hangi varlıkları kritik öneme sahiptir?
 - ❖ İdarenin en kritik bilgi kaynakları nelerdir?
 - ❖ İdarenin en fazla harcama yaptığı alanlar hangileridir?
 - ❖ İdarenin kaynak kısıtları nelerdir?
 - ❖ Geçmiş dönemlerde idareyi kritik seviyede etkileyen bir risk gerçekleşti mi? İdare ilgili riske yönelik hangi kararı verdi ve hangi eylemleri gerçekleştirdi? İlgili riskin tekrar gerçekleşmesi mümkün mü?
 - 4- Katılımcıların idare risk iştahını belirlemek adına tartışmalarını sağlayın. Bu aşamada aşağıdaki sorulardan yararlanılabilir:
 - ❖ İdare söz konusu amaç ve hedefler doğrultusunda risk alma konusunda ne kadar isteklidir?
 - ❖ İdare söz konusu amaç ve hedefler doğrultusunda ne kadar riske dayanabilir?



Risk iştahı hedef bazında tanımlanmalıdır.
Risk iştahının kurumun almaya hevesli olduğu en yüksek risk seviyesi olduğu unutulmamalıdır. Risk iştahı risk kapasitesi ile karıştırılmamalıdır.

- 5- Risk iştahı seviyesinin **düşük, orta** veya **yüksek** olarak belirlendiğini kontrol edin.
- 6- **Risk iştahı yüksek** olarak tanımlanan riskler için idarenin faaliyetlerine son vermeden alabileceği en yüksek risk seviyesi olan **risk kapasitesinin tanımlanmasının** gerekliliğini değerlendirin.
- 7- Konsolide riskleri **Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu' na (Ek 12)** bilgisayar ortamında dokümanete edin, belirlenen tüm risklerin bir sonraki aşamada kullanılmak üzere Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek 12) "**Katılımcı Değerlendirmeleri**" sekmesine de kaydedildiğinden emin olun.

(Ek 14) Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Risklerin Değerlendirilmesi**Çalıştay Esnasında**

1. Katılımcıların risklerin *etki ve olasılık seviyelerini* önce bireysel olarak değerlendirmelerini ve **Bireysel Risk Değerlendirme Formu'na (Ek 7)** yazmalarını sağlayın.

Etki için “**çok düşük (1)**, **düşük (2)**, **orta (3)**, **yüksek (4)** ve **çok yüksek (5)**”; *olasılık için* “**çok zayıf olasılık (1)**, **zayıf olasılık (2)**, **olası (3)**, **yüksek olasılık (4)** ve **neredeyse kesin (5)**” olmak üzere **beşli seviye** kullanıldığından emin olun.

Bu aşamada aşağıda yer alan örnek sorulardan yararlanılabilir:

- ❖ Riskin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada ne kadar etkisi vardır?
- ❖ Riskin stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı nedir?
- ❖ Riskler gerçekleşirse nereye kadar dayanabiliriz?



Riskin birden fazla etki kriterinin olması durumunda, en yüksek etki seviyesine sahip kriterin tercih edildiğini kontrol edin.

2. Katılımcıların etki ve olasılık puanları üzerinden risklerin doğal risk seviyelerini hesaplamalarına yardım edin.

Doğal Risk Seviyesi

Etki x Olasılık

3. Sonrasında katılımcıların riskleri birlikte değerlendirmelerini ve ortak bir karara varmalarını sağlayın ve konsolide değerlendirmeleri **Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek 12)** “**Katılımcı Değerlendirmeleri**” sekmesine bilgisayar ortamında kaydedin. (Bu sekmenin kullanılması katılımcı değerlendirmelerinin ağırlıklı ortalama yöntemi ile konsolide edilmesi açısından önem taşımaktadır.)

4. Katılımcıların **mevcut risk yönetimi faaliyetlerini değerlendirmelerini** sağlayın.

Bu aşamada aşağıda yer alan örnek sorulardan yararlanılabilir:

- ❖ Mevcut risk yönetimi faaliyetleri, riskin seviyesini idare için kabul edilebilir düzeye indiriyor mu?
- ❖ Alınan önlemler, gerçekleşebilecek önemli kayıpları önlüyor mu?
- ❖ Risk yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi için kurum yeterli kaynağa sahip mi?
- ❖ İdare kaynakları risk yönetimi faaliyetlerinde etkin kullanılıyor mu?

Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin **yeterliliğine** ilişkin sınıflandırma **yeterli (0.1)**, **kısmen yeterli (0.4)**, **zayıf (0.8)** ve **yeterli değil (1)** olarak **4 seviye** kullanılarak gerçekleştirilmelidir.

Katılımcıların **risklerin etki, olasılık puanları ve mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterlilik katsayısı üzerinden** risklerin **artık risk seviyelerini** hesaplamalarına yardımcı olun.

Artık Risk Seviyesi

Doğal Risk Puanı x Mevcut Risk Yönetimi Faaliyetleri Yeterlilik Katsayısı

5. İdarenin **mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterliliği** konusunda idareye bilgi sağlaması açısından katılımcıların **doğal risk ve artık risk seviyelerini ayrı ayrı hesapladığından** emin olun.

6. Katılımcıların hesapladıkları doğal risk ve artık risk seviyelerini kullanarak **risk haritası** oluşturmalarını sağlayın.

7. Değerlendirmelerin **Bireysel Risk Değerlendirme Formu (Ek 7) Risk Değerlendirme Konsolide** sayfasına kaydedildiğinden emin olun.

Artık risk hesaplaması sonrası katılımcıların **riskleri önceliklendirmelerini** sağlayın. Bu aşamada katılımcıların aşağıda yer alan hususlara dikkat etmesi gerekmektedir:

- Risklerin **risk iştahı sınırına** yaklaşıp yaklaşmadığı
- Risklerin birbirleriyle olan **ilişkileri**
- İdarenin **faaliyet seviyeleri**
- İdare yönetici ve çalışanlarının kişisel risk algıları yerine **idarenin ortak risk algısı**
- İdarenin söz konusu riske karşı **dayanıklılık düzeyi** ile riske konu olayın/durumun gerçekleşmesi halinde maruz kalınan **zararların telafisi için ihtiyaç duyulacak süre**

Bu aşamada aşağıdaki sorulardan yararlanılabilir:

- ❖ Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyecek en kritik riskler hangileridir?
- ❖ İdare kaynaklarını öncelikli olarak hangi risklere yönlendirilmelidir?

8. **Artık Risk seviyesi yüksek ve çok yüksek** riskler için katılımcıların **Öncü Risk Göstergesi (ÖRG) tanımlamalarını** sağlayın.

9. Tanımladıkları ÖRG'leri **Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu (Ek 12)** “**ÖRG Bölümüne**” kaydetmelerini sağlayın.



ÖRG'nin riskler gerçekleşmeden önce idarenin gerekli ilave risk yönetimi faaliyetleri alması adına yönlendirici bir fonksiyonu olduğu unutulmamalı, katılımcıların bu nedenle gerekli dikkati gösterdiğinden emin olunmalıdır.

ÖRG tanımlaması esnasında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

- Stratejik amaç ve hedefler ile yürütülen faaliyetlerle uyumlu olması
- Performans göstergeleri ile uyumlu olması
- Açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması
- Her bir ÖRG için raporlama periyodunun tanımlanması
- Her bir ÖRG için hedef tanımı yapılması

10. Katılımcıların değerlendirdikleri ve önceliklendirdikleri risklerin bir sonraki aşamada kullanılmak üzere *Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'na (Ek 12)* bilgisayar ortamında kaydettiğinizden emin olun.

(Ek 15) Çalıştay Kolaylaştırıcısına Yönelik Bilgi Notları-Riske Yönelik Alınacak Kararların Belirlenmesi

Çalıştay Esnasında

1. Katılımcıların risklere yönelik kararları belirlemeleri adına fikir yürütmelerini sağlayın. Bu aşamada aşağıda yer alan sorulardan yararlanılabilir:
 - ❖ Belirlenen riskler mevcut durumda nasıl yönetiliyor?
 - ❖ Belirlenen riskleri daha iyi yönetmek için neler yapılabilir? Stratejik ve operasyonel seviyede alınacak kararlar neler olur?
 - ❖ Mevcut kontroller riski, risk iştah seviyesine indirmek için yeterli midir? Ek olarak hangi risk yönetimi faaliyetleri yürütülebilir?
 - ❖ Riske yönelik olarak karar alırken fayda-maliyet değerlendirmesi yapıldı mı? İlgili riski yönetmek için idare yeterli kaynağa sahip mi?
 - ❖ İdare kaynakları öncelikli hangi alanlara yönlendirilmeli?
2. Katılımcıların risklere yönelik karar alırken aşağıda yer alan hususları göz önünde bulundurduğundan emin olun:
 - Fayda ve maliyet dengesi
 - Risk iştahı ve risk önceliği
 - Yasal düzenlemeler
 - Paydaş beklentileri
 - Etki ve olasılık seviyeleri
3. Risklere yönelik alınacak kararların “riski kabul etmek, riski azaltmak, riski devretmek ve riskten kaçınmak” olmak üzere 4 sınıfta belirlendiğini kontrol edin.
4. Riskin azaltılması kararı verilmesi durumunda ilave risk yönetimi faaliyetlerinin aşağıda yer alan 4 grupta toplandığını kontrol edin:
 - Önleyici risk yönetimi faaliyeti
 - Tespit edici risk yönetimi faaliyeti
 - Düzeltici risk yönetimi faaliyeti
 - Yönlendirici risk yönetimi faaliyeti
5. Tanımlanan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin kök nedenler ve alt kök nedenler ile uyumlu ve yeterli açıklıkta tanımlandığını kontrol edin.
6. Katılımcıların belirledikleri riske yönelik karar ve ilave risk yönetimi faaliyetlerini Risk Kayıt ve İlave Risk Yönetimi Faaliyeti Takip Formu'na (Ek 12) bilgisayar ortamında kaydettiğinizden emin olun.

PESTLE Analizi Tablosu

TESPİTLER (Etkenler / Sorular)	BELEDİYE' YE ETKİSİ		NE YAPMALI...?
	Fırsatlar	Tehditler	
Politik Etkenler			
<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Plan yapma ve onama yetkisinin birçok farklı kurumla birlikte yapılması ⚠ Ülkedeki siyasi gelişmeler 	<ol style="list-style-type: none"> 1- İlk yerleşim yeri olan Şehzadeler ilçemizin tarihin kültürün, eğlencenin ve alışverişin merkezi olması 	<ol style="list-style-type: none"> 1- İlçemizin ilk yerleşim yeri olması nedeniyle çarpık kentleşmenin olması 2- İlçemizdeki yapı stoğunun yetersiz kalması 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Planlı kentleşme çalışmaları yapılmalı 2- Kaçak yapılarla etkin mücadele edilmeli 3- Toplu konut projeleri için çalışmalar yapılmalı
Ekonomik Etkenler			
<ul style="list-style-type: none"> ⚠ İlçe belediyelerinin gelirlerinin düşük olması ⚠ Enflasyon oranının yükselmesi ⚠ Bölgesel gelir dağılımı eşitsizliği 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Sosyal refahın artırılması ile ilgili projelere öncelik verilmesi 2- Güçlü turizm potansiyelinin olması 3- Spil dağılımı turizme uygun olması ve ekolojik yapısının tarımsal turizme uygun olması 4- Şifalı ve aromatik bitki endüstrisi potansiyeli 5- Tarıma elverişli toprakların olması (Gediz Ovası) 6- Kuzey yarım kürenin ilk kiraz hasadının ilçemizde yapılması 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Halkın yaşam kalitesinin düşmesi gelir dağılımındaki adaletsizlikler 2- Belediyemizin gelirlerinin düşük olması 3- İlçe sınırları içerisinde konaklama imkanının yetersiz oluşu 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Güçlü bir mali yapı kurulmalı, gelir artırıcı çalışmalar yapılmalı 2- Kalkınma amaçlı kooperatifler kurulmalı 3- Girişimcilik eğitimleri, meslek edindirme, Finansal okuryazarlık eğitimleri yapılmalı 4- Tarım, Turizm, Hayvancılık ile ilgili projeler yapılmalı
Sosyokültürel Etkenler			
<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Kültürel etkinliklerin yeterince yapılmaması ⚠ Kadınlara yönelik şiddet eğilimlerinin, fırsat eşitsizliğinin bulunması 	<ol style="list-style-type: none"> 1- İlçemizin Şehzadeler Şehri olması 2- Manisa Lalesi, Mesir Macunu, Manisa Tarzan'ı gibi yerel değerlere sahip olunması 3- Kültürel (Mesir Festivalleri) etkinlikler yapılması 4- İlçemizdeki kadınların hem eğitim hem de ekonomik yönden güçlenmesi için projeler geliştirmek 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Göçün olumsuz etkileri 2- Yaşlı nüfusun artması 3- Kadınlara ve çocuklara yönelik projelerin yetersiz kalması 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Göçün olumsuz etkilerinin azaltılması için çalışmalar yapılmalı 2- Yaşlı nüfusa yönelik projeler geliştirilmeli 3- Kadınların her türlü fırsat eşitliğinden yararlanması için projeler üretmeli
Teknolojik Etkenler			
<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilgiye ulaşımın kolaylaşması ⚠ Dijital arşiv sisteminin önemi 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Halkın istediği bilgiye teknolojik uygulamalar aracılığı ile ulaşabilmesi 2- Belediye hizmetlerinin bilinirliğinin artırılması 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Belediyenin teknolojik altyapısının bilişim teknolojilerindeki gelişme hızını yakalayamaması 2- Sürekli güncellenen teknolojik altyapının bulunmaması 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Dijital arşiv sistemine geçilmesi, bilgiye erişim güncel ve sağlıklı hale getirilmeli 2- E- belediye sistemlerinin geliştirilmeli 3- Gelişmiş teknolojik sistemler kullanılarak belediye hizmetleri tanıtılmalı
Yasal Etkenler			
<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Belediye mevzuatındaki belirsizlikler, mevzuat değişikliklerinin fazla oluşu 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Mevzuat eğitimleri yaparak, mevzuata ve usule uygun işlemler yapılmasının sağlanması 2- Personelin eğitim ihtiyacının karşılanması 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Mevzuat eğitimi alamayan personelin yanlış iş ve işlemler yapma ihtimali 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Belediye personeline mevzuat eğitimleri verilmeli
Çevresel Etkenler			
<ul style="list-style-type: none"> ⚠ İklim değişikliğinin olumsuz etkilerinin giderilmesi ⚠ Katık yönetim sisteminin geliştirilmesi ⚠ Halkın çevre bilincinin oluşturulması ⚠ Hava ve gürültü kirliliği ⚠ Kentsel dönüşüm ile ilgili yeni düzenlemeler 	<ol style="list-style-type: none"> 1- İlçemizde ören yerleri ve doğal güzelliklerin bulunması 2- İklim değişikliğine uyumun sağlanması için projeler geliştirilmesi, çevrenin korunmasının sağlanması ve atık yönetim sisteminin önceliklendirilmesi 3- Kentsel dönüşüm çalışmalarına önem verilmesi 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Gediz'de olan kirliliğin çevreye etkileri 2- İlçemizde kuraklık ile şiddetli yağış riskinin yüksek seviyede olması 3- İlçemizin deprem bölgesi olması 4- İlçemizin doğal afetlere hazırlıksız olması 	<ol style="list-style-type: none"> 1- İklim değişikliğinin olumsuz etkilerinden korunma amacıyla yapılacak eylemlerin belirlenmesi 2- İlçemizin İklim Eylem Planının hazırlanması 3- Yeşil alanların artırılması 4- Birinci sınıf atık getirme merkezi kurulması 5- Sıfır atık sisteminin kuruluşu ve sürdürülebilirliğinin sağlanması 6- Afetlere dirençli kent inşa edilmesi için çalışmalar yapılması 7- Kentsel dönüşüm çalışmaları önceliklendirilmesi

GZFT Analizi Tablosu

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
❖ Belediye başkanının vizyon sahibi yüksek eğitilmiş bir lider olması	➢ Gelir kaynaklarının yetersizliği	❖ İlçemizin Şehzadeler Şehri olarak tanınması	➢ Deprem bölgesi olması
❖ Sosyal belediyeçilik anlayışının benimsenmesi	➢ Teknolojiye uygun bir arşiv sisteminin kurulamaması	❖ Spil Dağı' nın tarihi ve kültürel turizme uygun olması ❖ Spil Dağı' nın ekolojik yapısının tarımsal turizme uygun olması	➢ İlçemizde kuraklık ve şiddetli yağış riskinin yüksek seviyede olması iklim değişikliğinin olumsuz etkilerinin hissedilmesi ➢ İlçemizin doğal afetlere hazırlıksız olması
❖ Şeffaf ve hesap verebilir belediyeçilik anlayışının benimsenmesi	➢ Eğitim ihtiyacının olması ve personel eğitimlerinin yapılamaması	❖ Bölgemizde ören yerleri ve doğal güzelliklerinin bulunması	➢ Gediz' de oluşan kirliliğin çevreye etkileri
❖ Belediye yönetiminin diyaloga açık olması	➢ Sürekli güncellenen teknolojik altyapının bulunmaması	❖ Manisa Lalesi, Mesir Macunu, Manisa Tarzan'ı gibi yerel değerlere sahip olunması	➢ Manisa' da ilk yerleşim yeri olma nedeniyle çarpık kentleşme bu nedenle hizmetlerin sağlıklı yürütülememesi
❖ Kurumun kentsel dönüşümüne önem vermesi	➢ Kurumsallaşma çalışmalarının tamamlanamaması	❖ Manisa il merkezinin ilçemiz sınırlarında olması	➢ Kırsalın doğal yapısı kırsal mahallelerin sayıca çok ve uzak olması
❖ İç Kontrol Standartları Kalite Yönetim Sistemi' nin (ISO9001) kurulmuş olması, Kalite Standartları Sistemi' nin bulunması	➢ İş disiplininin istenilen düzeyde olmaması	❖ Sabuncubeli tünelinin faaliyete geçmesi ile havaalanı ve İzmir' e ulaşım mesafesinin ve süresinin kısalması	➢ İzmir' e olan yakınlığın ekonomik anlamda yarattığı olumsuzluklar
❖ Halkla ilişkilerin güçlü olması	➢ Yapılan hizmetlerin halka yeterince tanıtılmaması	❖ Şifalı ve aromatik bitki endüstrisi potansiyeli	➢ İlçe sınırları içinde konaklama imkânlarının yetersiz oluşu
❖ Metropol bir İlçe Belediyesi olması		❖ Demiryolu ulaşımının olması ve hızlı tren projesi	➢ Yaşlı nüfusunun artışı
❖ Güvenilir Belediye olması		❖ Güçlü turizm potansiyelinin olması	➢ Kadın ve çocuklara yönelik projelerin yetersiz kalması
		❖ Tarıma elverişli toprakların olması	➢ Göçün olumsuz etkileri
		❖ Kuzey yarım kürenin ilk kiraz hasadının ilçemizde yapıyor olması	
		❖ Belediye' nin Büyükşehir alanı içerisinde olması	
		❖ Gündüz nüfusunun fazla oluşu	

AMAÇLAR	HEDEFLER
<p><i>Kurumsal Kapasitenin Arttırılması</i></p> <p><i>A.1. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi, Kurum İmajının Güçlendirilmesi ve Mali Kaynakların Arttırılarak Etkin Kullanımı ile Sürdürülebilir Yapıya Kavuşturulması</i></p>	<p><i>1.1. İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol Sisteminin Çalışanları Tarafından Benimsenmesini, Stratejik Yönetim Sürecinin Etkinliğinin Arttırılarak, Belediyemizin Hizmetlerinde Verimliliği Katılımcılığı Saydamlığı ve Hesap Verilebilirliği Arttırmak</i></p> <p><i>1.2. İnsan Kaynakları Yönetimini Kurumsal Yönetim ve Verimlilik Esaslarına Yönelik Geliştirmek, Çalışanların Kapasite, Verimlilik ve Motivasyonlarının Arttırılmasına Yönelik Çalışmalar Yapmak</i></p> <p><i>1.3. Belediyemizin İhtiyaç Duyduğu Bilgi İşlem Altyapısının Oluşturulması, Bilgi İşlem Hizmetlerini Teknolojik Tüm Olanakları Kullanarak Eksiksiz Yere Getirilmesi ve Kullanılan Hizmetlerin Geliştirilmesi</i></p> <p><i>1.4. Kaynak İhtiyacının Karşılanması, Finansal Yönetimin Güçlendirilmesi, Planlama ve Bütçeleme ile Raporlama Kapasitesinin Geliştirilmesi ile Gelir Miktarının Arttırılması</i></p> <p><i>1.5. Belediye Hizmet Binalarından, Vatandaşın ve Personelin Etkin ve Düzenli Biçimde Yararlanabilmesi İçin, Hizmet Binalarının Lojistik İhtiyaçlarını Tasarruflu Bir Şekilde Gerçekleştirmek</i></p> <p><i>1.6. Kurumun Tanıtılması, Kurum İmajının Güçlendirilmesi İçin Çalışmalar Yapmak, İş ve Karar Alma Süreçlerinin Hukuka Uygun ve Etkin Bir Şekilde Yürütülmesini Sağlamak</i></p>
<p><i>Sürdürülebilir Kentleşme</i></p> <p><i>A.2. Kentsel Dönüşüm Kentsel Tasarım ve Denetim Çalışmalarıyla Afetlere Hazırlıklı, Güvenli, Sürdürülebilir Kentleşmenin Sağlanması</i></p>	<p><i>2.1. Gerekli Olan Altyapı ve Üstyapı Unsurlarını Yerine Getirerek Şehzadeler' in İmar Planına Uygun Olarak Gelişmesini Sağlamak, Tarım, Hayvancılık, Sanayi ve Turizm Potansiyeline Yönelik Projeleri Desteklemek</i></p> <p><i>2.2. İlçenin Tarihi, Kültürel ve Doğal Mirasına Uygun Kentsel Dönüşüm, Kentsel Tasarım ve Denetim Çalışmaları Yapmak</i></p> <p><i>2.3. Doğal Afetler ve Sivil Savunma ile İlgili Diğer Kurum ve Kuruluşlarla İş birliği içinde Vatandaşın Afet Risklerini Azaltma Konusundaki Bilinç ve Eğitim Düzeyinin Gelişmesine Katkı Sağlamak</i></p> <p><i>2.4. Kent Esenliği ve Güvenliğine Yönelik Ruhsatlandırmaya ve Zabıta Hizmetlerine İlişkin Süreçlerin Başvuru Sahipleri ve Vatandaş Memnuniyetini Arttıracak Şekilde Etkin Yürütülmesini Sağlamak</i></p>

AMAÇLAR	HEDEFLER
<p>Sosyal Hizmetler, Sosyal Dayanışma ve Sosyal Refah</p> <p>A.3. Engelsiz Bir Kent Oluşturulması, Sosyal Dayanışmanın Güçlendirilmesi ve Sosyal Refahın Geliştirilmesi</p>	<p>3.1. Şehzadeler’ de Gelir Eşitsizliğine, Engelliliğe, Yaşa, Cinsiyet Kimliği ve Cinsel Yönelime Dayalı Ayrımcılığın ve Sosyal Risk Altındaki Grupların Karşılaştığı Fırsat Eşitsizliklerin Azaltılması, Bir Arada ve Eşit Yaşam Kültürünün Güçlendirilmesi</p> <p>3.2. Meslek ve Beceri Kazandırma Kursları Düzenlemek</p> <p>3.3. Ailede Merkezi Role Sahip Kadınların hak ettiği Üstün Değeri Görmesi Hayatın Tüm Alanlarındaki Fırsat Eşitliğinden Yararlanması, Şiddet ve Ayrımcılıktan Korunmasının Sağlanması</p>
<p>Sağlık ve Çevre</p> <p>A.4. İklim Değişikliğine Uyumlu, Doğaya Saygılı, Sağlıklı Yaşanabilir, Temiz ve Yeşil Bir Çevrenin Oluşturulması ve Sürdürülmesi</p>	<p>4.1. Şehzadeler’ deki Yeşil Alan Miktarının Artırılması</p> <p>4.2. Atık Yönetimini Etkinleştirmek ve Çevrenin Sağlığın Korunmasını Sağlayarak Geri Dönüşümü Arttırmak İklim Değişikliği ile İlgili Çalışmalar Yapmak</p> <p>4.3. Hayvanları Korumak, Hayvan Sevgisini Aşlamak, Hastalık Riskini Azaltmak ve Sokak Hayvanları Popülasyonunun Kontrolünü Sağlamak</p>
<p>Eğitim, Kültür ve Sosyal Yaşam</p> <p>A.5. Eğitim, Kültür, Sanat, Spor ve Diğer Sosyal Faaliyetler Yoluyla Sosyal ve Kültürel Yaşamı Desteklemek</p>	<p>5.1. Şehzadeler’ in Doğal, Kültürel ve Tarihi Zenginliğinin Tanıtıma Yönelik Çalışmalar Yapmak</p> <p>5.2. Tarihi, Kültürel ve Doğal Varlıkların Korunması İçin; Bakım, Onarım ve Restorasyon Çalışmaları Yapmak</p> <p>5.3. Kültürel, Sosyal, Sportif ve Sanatsal Etkinlikler Yapmak</p> <p>5.4. Sporu Teşvik Etmek, Eğitimi Tüm Unsurları ile Desteklemek</p>

İKEP İzleme ve Yönlendirme Kurulu

(İmzalandı)

Seyid Yasin İLBAN
Yazı İşleri Müdürü

(İmzalandı)

Nihat Özgür BAYKURT
İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdür V.

(İmzalandı)

Hüseyin CÖMERT
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürü

(İmzalandı)

Gülistan YILDIZ ALTUNAĞA
Strateji Geliştirme Müdürü

(İmzalandı)

Enes KARATAŞ
Sosyal Yardım İşleri Müdürü

(İmzalandı)

Mert GÖRGÜLÜ
Bilgi İşlem Müdür V.

(İmzalandı)

Samet CANİK
Belediye Başkan Yardımcısı

14.01.2026
Hakan ŞİMŞEK
Belediye Başkanı

(İmzalandı)



ŞEHZADELER BELEDİYESİ

www.sehzadeler.bel.tr