T.C.
DEFNE BELEDİYE BAŞKANLIĞI

RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM
Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanım ve İlkeler

Amaç

MADDE 1- (1) Bu yönergenin amacı, Defne Belediyesinin stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek risklerin tespit edilmesine, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, önceliklendirilmesine, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2- (1) Bu yönerge, Defne Belediyesinde risklerin yönetimi ile ilgili yürütülecek tüm faaliyet, iş ve işlemleri kapsar.

Dayanak

MADDE 3- (1) Bu Yönerge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun ilgili maddelerine, 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 15'inci maddesine, 31.12.2005 tarih ve 26040 sayılı 3'üncü Mükerrer Resmi Gazetede yayımlanan İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usül ve Esasların 27'nci maddesine, T.C. Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan ve 26 Aralık 2007 tarihi ve 26738 sayılı resmi gazetede yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğine, T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından 02 Aralık 2013 tarihinde yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Konulu Genelgeye ve T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 - Bu yönergede geçen;
a) Belediye: Defne Belediyesini,
b) Üst Yönetim: Defne Belediye Başkanı ve Yardımcılarını,
c) Üst Yönetici: Defne Belediye Başkanını,
ç) Birim: Defne Belediyesi teşkilat şemasında yer alan her bir birimi,

d) Birim Yöneticisi: Birim müdürünü,

e) İdare Risk Koordinatörü: Belediyenin risk yönetiminden sorumlu kişiyi,

f) Birim Risk Koordinatörü: Birim amiri tarafından seçilmiş risk yönetim çalışmalarından sorumlu kişiyi,

g) Faaliyet: Defne Belediyesinin hedeflerini gerçekleştirmek üzere hedeflerden sorumlu birimlerce ifa edilecek faaliyetleri,

ğ) İç Denetim: İç denetçiler tarafından yapılan denetimi,

h) Paydaş: Belediye personelini, Belediyenin faaliyetlerinden etkilenen veya faaliyetleri etkileyen diğer kişi, grup ve kurumları,

ı) Performans Hedefi: Defne Belediyesinin Performans Programlarında yer alan hedefleri,

i) Stratejik Amaç: Defne Belediyesi Stratejik Planlarında yer alan stratejik amaçları,

j) Stratejik Hedef: Defne Belediyesi Stratejik Planlarında yer alan stratejik hedefleri,

k) Stratejik Plan: Defne Belediyesi Stratejik Planlarını,

l) Doğal risk: Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,

m) Fayda: Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda bertaraf edilecek hasarın maddi toplamını,

n) Maliyet: Riske uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak maddi miktarı,

o) Risk: Belediyenin amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar ile hassas görevleri,

ö) Risk analizi: Risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesini,

p) Risk yönetim süreci: Belediyenin amaç ve görevlerini gerçekleştirebilmesi için risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

r) Tehdit: Belediyeyi muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem, olay ve hassas görevleri,

s) Yönerge: Risk Yönetim Yönergesini,

ifade eder.

İlkeler

MADDE 5- (1) Belediye risk yönetimine ilişkin ilkeler şunlardır:

a) Belediyenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, halkın kuruma olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

c) Risklerin sınıflandırılması birimin faaliyetleri dikkate alınarak belirlenir.

ç) Risk yönetim süreçleri, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.

d) Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.

e) Risk yönetim süreci çalışanlarla birlikte tasarlanır.

f) Risklerin gerçekleşme ihtimali ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilip değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir

g) Risk yönetim planı, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

İKİNCİ BÖLÜM
Görev, Yetki ve Sorumluluklar

İdare Risk Koordinatörünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

MADDE 6- (1) Üst Yönetici, yardımcılarından birini, Strateji Geliştirme Müdürü veya Mali Hizmetler Müdürünü, İdare Risk Koordinatörü olarak görevlendirir. İdare Risk Koordinatörü, İzleme ve Yönlendirme Kurulunun doğal üyesidir ve idarenin risk yönetimi süreçlerinin uygulanması konusunda üst yöneticiye karşı sorumludur. İdare Risk Koordinatörünün görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.

b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve üst yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

c) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.

ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

d) İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Birim Risk Koordinatörünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

MADDE 7- (1) Birimlerde; Birim Yöneticisi onayı ile, birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan kişiler arasından belirlenir. Ancak teşkilat yapısının küçüklüğü ve personel sayısının yetersizliği gibi nedenlerle risk koordinatörü belirlenmesinde güçlük bulunan birimlerde birim yöneticisinin Birim Risk Koordinatörü olması mümkündür. Birim Risk Koordinatörlerinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır;

a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar.

b) Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.

c) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar

ç) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

d) İdare Risk Koordinatörünün görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa alt birimlere geri bildirim sağlar.

e) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

f) Birim Risk Koordinatörü, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve risklere karşı alınacak önlemlerin tespit edilmesine yönelik iş ve işlemleri her yılın 15 Mayıs tarihine kadar tamamlar.

g) Birim faaliyetleri ile ilgili tespit edilen riskleri yüksek risk seviyesinden başlamak üzere risk kayıt formunu (EK-1) düzenleyerek risk iyileştirme stratejileri formunu (EK-2) hazırlar. Birim Risk Yönetim Eylem Planını (EK-3) hazırlayıp, her yıl 15 Mayıs tarihine kadar Birim Yöneticisinin onayını alarak Strateji Geliştirme Müdürlüğüne gönderir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Risk Kavramı, Riskin Belirlenmesi ve Risk Türleri

Risk Kavramı

MADDE 8- (1) Faaliyetler üzerinde olumsuz etki yaratarak performans hedeflerine ve dolayısıyla stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek tehditler ile faaliyetler üzerinde olumlu etki yaratarak amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar risk kavramı içerisinde yer alır.

Riskin Belirlenmesi

MADDE 9- (1) Birimin sorumlu olduğu performans hedeflerine ulaşmak amacıyla ifa edilecek faaliyetler üzerinde, olumsuz veya olumlu etki yapma potansiyeline sahip muhtemel tehditler ve fırsatlar katılımcı yöntemlerle tespit edilir. Riskler belirlenirken;

a) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,
b) Birim faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,
c) Birim faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönler,
ç) Korunmada öncelikli varlıklar,
d) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,
e) Yüksek harcama yapılan faaliyetler,
f) Takdire dayanan kritik kararlar ve görevler,
g) Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,
ğ) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,
h) Birim faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,
ı) Belediyeye ait gizli bilgilere erişim sağlandığı görevler,
i) Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,
j) Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,
k) İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,
l) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler,
dikkate alınır.

(2) İdare ve birim faaliyet raporlarında yer alan hedef ve gerçekleşme verileri ile sapmaların nedenlerine bilgiler, iç ve dış denetim raporları, geçmiş dönemlere ilişkin hata, usulsüzlük, yolsuzluk, kayıp vb. verileri, personelin tahmin ve öngörüleri, yönetici deneyimleri vb. hususlar risklerin belirlenmesinde araç olarak kullanılır.

Hassas Görevler

MADDE 10- (1) İdare içinde yürütülen görevlerden bazıları; gerek doğası gereği ve gerekse idarenin itibarı, yolsuzluk riski, gizli bilgilerin açığa çıkması ve benzeri yönlerden diğer görevlerle kıyaslandığında çok daha büyük önem taşımaktadır. (Örneğin: İhale komisyon üyeliği, performans değerlendirme, sözleşme hazırlama, sistem odasına erişim vb.)

(2) Birimler, kendi belirleyecekleri kriterleri aşağıdaki kriterlere ekleyerek, hassas görevlerini belirlemeli, risklerini değerlendirmelidir;

a) İdarenin hedeflerini etkileyebilecek önemli kararları alma kapasitesi,
b) Kararı etkileyebilecek idare dışı üçüncü kişi ve kuruluşlarla ilişkisi,
c) Gizli belgelere erişim,
ç) Mali değeri yüksek olan iş ve işlemlerle ilgili görevler,
d) Görevin yüksek seviyede özel uzmanlaşma gerektirmesi.

(3) Hassas görevlerin risklerini azaltmak için rotasyon, yedek personel görevlendirme gibi kontrol faaliyetleri uygulanmalıdır.

Risk Grupları

MADDE 11- (1) Belirlenen riskler, aşağıdaki risk gruplarında gruplanarak EK-1'deki Risk Kayıt Formuna işlenir.

a) Misyon/Vizyon/Hedefler

b) Çalışma Ortamı Koşulları

c) Organizasyon Yapısı ve Yönetim

ç) Bilgi Teknolojileri

d) Etik Kurallar

Risk Türleri

MADDE 12- (1) Belirlenen riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilirilerek EK-1'deki Risk Kayıt Formuna işlenir.

a) İç riskler: Belediyenin faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.

b) Dış riskler: Belediyeden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
Risk Yönetiminin Hedefleri, Risk Yönetimi Süreci

Risk Yönetiminin Hedefleri

MADDE 13- (1) Risk yönetimi; riskleri tanımlamayı, analiz ederek ölçmeyi, önceliklendirmeyi, risklere verilecek cevapların belirlemeyi, sorumlulukları tayin etmeyi, belirlenen faaliyetleri uygulamayı ve bunları izleyerek gözden geçirmeyi kapsayan bütün süreçlerdir. Risk yönetimi;

a) Olumsuz durumlarla karşılaşma olasılığının en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,

b) Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini,

c) Belediye çalışanlarının risk yönetimi konusunda bilgilerinin arttırılmasını,

ç) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesini,

d) Bir olay meydana geldikten sonra olayın olumsuzluklarını giderici önlemler alan yönetim şekli yerine olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin sağlanabilmesini,

e) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsis ve kullanımının teminini,

f) Risklerin yönetilmesi ve zararlarının azaltılmasını,

g) Alınacak önlemler için eylem planlarının oluşturulmasını,

ğ) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını,

h) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini,

ı) Performansın risk odaklı takip edilmesi ve hesap verilebilirliğin sağlanmasını,

i) Belediyenin varlığının ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,

j) Belediyenin hizmet sunumunda halkın ve çalışanların memnuniyetinin arttırılmasını,

hedefler.

Risk Yönetimi Süreci

MADDE 14- (1) Risk yönetimi süreci; Belediyenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.

(2) Belediye/birim risk yönetimi sürecinin temel unsurları;
a) Risklerin tanımlanmasını,
b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesini,
c) Risklerin önceliklendirilmesini,
ç) Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve gözden geçirilmesini,
d) Risklere verilecek cevapların ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,
e) Risk yönetim sürecinin sürekli izlenmesini ve gözden geçirilmesini,
f) Bilgi ve iletişimin sağlanmasını kapsar.

(3) Belediye/birim risk yönetim süreci; birimlerin amaçlarına, hedeflerine, faaliyetlerine, iş süreçlerine ve yöntemlerine göre farklılık gösterir.

(4) Risk yönetim süreç adımları ŞEKİL-1'de gösterilmiştir.

Mevcut durum analizi

MADDE 15- (1) Mevcut durum analizi Belediyenin; vizyonu, misyonu, temel değerleri, stratejileri, hedefleri, risk alma ve kabullenme seviyesi ve hizmet sunduğu alanlar, görev ve sorumluluklarının karmaşıklık düzeyi, görevlerini gerçekleştirmesi sırasında işbirliği içerisinde olduğu diğer kurum ve kuruluşlar ile Belediyenin büyüklüğü, hizmet sunduğu coğrafi alan, kurum kültürü, sorumlu olduğu mevzuat, hizmet sunduğu grupların yapısı ve insan kaynakları dikkate alınarak yapılır.

(2) Mevcut durum ve hedef yapının tespit süreci dinamik bir süreç olup belirli sürelerde tekrar gözden geçirilerek hedef yapıda gerekli değişiklikler yapılır.

Etki-Olasılık Analizi ve Risk Seviyesinin Belirlenmesi

MADDE 16- (1) Olayların ortaya çıkması halinde doğuracağı hasarın büyüklüğüne etki, olayların ve sonuçlarının ortaya çıkmasına ise olasılık denir. Etki ve olasılığın tahmin edilmesinde mevcut kayıtlar, uygulamalar ve tecrübeler, uzman görüşleri, araştırmalar, istatistiksel analiz ve hesaplamalar gibi yöntemler kullanılır. Belirlenen risklerin meydana gelme olasılığı ile meydana gelirse faaliyet ve performans hedefi üzerindeki etkisi sayısal olarak tahmin veya tespit edilir.

(2) Risklerin etki ve olasılık seviyeleri çok yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olmak üzere beş düzeyde sınıflandırılır. Risklerin etki ve olasılık seviyelerine ilişkin sınıflandırma TABLO-1'de verilmiştir.

(3) Risklerin olasılık değerleri ile etki değerleri çarpılarak, her bir riskin önemlilik seviyesine ilişkin değer elde edilir. Önemlilik seviyelerine ilişkin değerleri tespit edilen riskler TABLO-2'de gösterildiği gibi sınıflandırılır.

(4) Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik iş ve işlemler her yıl 15 Mayıs'a kadar tamamlanır.

(5) Önemlilik sınıflandırmasında, TABLO-3'te verilen Risk Değerlendirme Matrisinden yararlanılır.

Risklere Verilecek Cevapların Belirlenmesi

MADDE 17- (1) Önemlilik sıralamasında en yüksek düzeyden başlayarak, riske verilecek cevaplar tespit edilir. Risklere karşı alınacak önlemler, aşağıdaki dört yöntemin kullanılmasıyla tespit edilebilir:

a) Riskle Mücadele Etme Yöntemi (Riski Kontrol Et): Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutularak olumsuz etki ve olasılığının azaltılmasıdır. Bunun için, her risk için uygun bir kontrol faaliyeti (Düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme, varlıkların dönemsel kontrolü, yazılı prosedür hazırlama, görevler ayrılığı, rotasyon vb.) belirlenerek, belirlenen kontrol faaliyetlerinin uygulanması sağlanır. Riskin azaltılmasına yönelik kontroller ve faaliyetler olay öncesi ve olay sonrası olarak sınıflandırılır.

b) Faaliyetten Vazgeçme Yöntemi (Riskten Kaçın): Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete başlamamak veya son vermek mümkündür. Örneğin, çok fazla hava kirliliği ortaya çıkarması beklenen bir fabrikanın kurulmasından vazgeçilmesi gibi. Ancak, kamu yararının gerektirdiği durumlarda idarenin faaliyetleri her zaman sonlandırması mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda da alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi düşünülmelidir.

c) Riskin Devredilmesi veya Paylaşılması Yöntemi (Riski Paylaş): Daha çok idarenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak, risk devredilse bile, sorumluluğun devredilemeyeceği ve takip etmesi gerektiği unutulmamalıdır. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecek olan idarenin kendisidir. Örneğin; Kurum tesislerinin sigorta ettirilmesi veya güvenlik sisteminin özel şirketler aracılığıyla sağlanması gibi tamamen veya kısmen başka kurum veya kuruluşlara transfer edilebilen risklerin bu kurum veya kuruluşlara transfer edilmesiyle o riskin olumsuz etkilerinden korunma sağlanır.

ç) Riski Kabullenme Yöntemi (Riski Kabul Et): Aşağıdaki durumlarda herhangi bir faaliyet yapılmayıp risk olduğu gibi kabullenilir.

1) Doğal risk, risk sınırları içinde ise kabul edilir.

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

3) Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır. Faaliyet sonlansa bile risk ortadan kalkmadığı için kabul edilir.

4) Bazı riskler faaliyet sonlandırılmadıkça ortadan kalkmaz ki faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir ya da istenmez. Bu durumlarda da risk kabul edilir.

4) Tehditlerin azalmasının ve olumlu fırsatlardan yararlanmanın birlikte gerçekleştiği durumlarda veya olumsuz durum meydana gelmeden fırsatların ortaya çıktığı durumlarda fırsatları değerlendirmek için risk kabul edilir.

5) Risk almanın başarı için gerekli olduğu durumlarda kabul edilir.

(2) Riske verilen cevabın belirlenmesinde TABLO-4'teki Risk Cevap Matrisinden faydalanılır. Belirlenen cevaplar EK-1'deki Risk Kayıt Formunda "Riske Verilen Cevap" alanına yazılır.

Risklerin Analizi ve Önceliklendirilmesi

MADDE 18- (1) Etki olasılık analizi ile ortaya çıkan risk seviyeleri, risk seviyesine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir ve risk seviyesi Risk Kayıt Formuna (EK-1) işlenir.

(2) Etki olasılık analizi ile belirlenmiş risklerin sebepleri olumlu/olumsuz etkileri ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıkları belirlenir ve Risk İyileştirme Stratejileri Formuna (EK-2) işlenir. Böylece belirlenmiş risklerin risk yönetim sürecine alınıp alınmayacağı, alınacak ise fayda/maliyet analizi açısından uygun risk yönetim stratejisinin belirlenmesi sağlanır.

(3) Risk analizinde, aynı tip riskler bir araya toplanarak risk alma ve kabullenme seviyesinden düşük olan riskler kapsam dışı bırakılır. Kapsam dışı bırakılan riskler kayıt altına alınarak gelişimleri izlenir. Bu risklere ilişkin gelişmeler yıllık olarak üst yöneticiye raporlanmak üzere her yıl 15 Mayıs'a kadar Strateji Geliştirme Müdürlüğüne gönderilir.

(4) Analiz sonucu risklerin azaltılması için var olan süreçlerin, araçların, uygulamaların ve kontrollerin; zayıf veya kuvvetli yönleri tespit edilerek ihtiyaçları karşılamada yeterli olup olmadıkları belirlenir ve gerekli düzenlemeler yapılır.

(5) Çok yüksek risk seviyesine sahip eylem ve faaliyetlere başlanırken, riskler ve eylemler konusunda üst yöneticiye yazılı bilgi verilerek işe başlanılması gerekmektedir.

Risk Etki ve Olasılığının Azaltılması için Kontrol Faaliyetleri

MADDE 19- (1) Kontrol faaliyetleri, Belediyenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek riskleri bertaraf edebilmek veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir.

(2) Kontrol faaliyetleri şunlardan oluşur;

a) Yönlendirici kontroller: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme biçimidir.

b) Önleyici kontroller: Risklerin, Belediye için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek amacıyla faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir.

c) Düzeltici kontroller: Risklerle birlikte ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltmeye yönelik kontrollerdir.

ç) Tespit edici kontroller: Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkartmak veya riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zararın ve riski ortaya çıkaran sebebin tespiti maksadıyla yapılan kontrollerdir.

Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanması

MADDE 20- (1) Risklere uygun yöntemler ve uygulamalar belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir.

a) Kontrol faaliyetleri riskle uyumlu ve orantılı şekilde seçilir.

b) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından fayda maliyet analizi yapılarak risklere uygun kontrol faaliyetleri ve çözümler getirilir.

c) Risk yönetim sürecinde alternatifler belirlenir, alternatiflerden de en uygun olanına karar verilir, uygun planlar hazırlanır, uygulanır ve riske yönelik yönetim stratejileri belirlenir.

Risk Eylem Planı

MADDE 21- (1) Risk Kayıt Formları ile tespit edilen riskler, EK-3 Birim Risk Raporlarına işlenerek, her yıl en geç 15 Mayıs tarihine kadar; gereği birim içinde yapılacak olanlar açısından ilgili alt birim veya personele, gereği başka birimler tarafından yapılacak olanlar açısından ise İdare Risk Koordinatörüne gönderilir.

(2) İdare Risk Koordinatörü, birimlerde tespit edilen riskler ile teklif edilen eylemler arasındaki ilişki, sorumlu birimin eylemi gerçekleştirebilme kapasitesi, eylemin başlama ve bitiş tarihi ve eyleme ilişkin çıktı gibi hususları değerlendirmek üzere, Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır ve sonuçları karara bağlar. 15 Haziran'a kadar EK-4 Risk Eylem Planını hazırlar. Risk Eylem Planını, bilgi için İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve Üst Yöneticiye, gereği yapılmak üzere sorumlu birimlere gönderilir.

İzleme, Gözden Geçirme ve Değerlendirme

MADDE 22- (1) Risk eylem planlarında yer alan eylemlerden gereği birim içinde gerçekleştirilecek olanların uygulama sonuçları birimlerde birim amirlerinin sorumluluğunda izlenir. Tamamlanan eylemlere ait bilgi ve belgeler birim amirleri tarafından eylemin tamamlanma tarihini takip eden beş iş günü içerisinde İdare Risk Koordinatörüne gönderilir.

(2) Gereği başka birimler nezdinde yürütülen eylemlerin uygulama sonuçları İdare Risk Koordinatörünce izlenir. Bu kapsamda eylemlerden sorumlu birimler, eylemleri eylem planında öngörülen bitiş tarihinde tamamlayarak, ilgili bilgi ve belgeleri eylemin tamamlanma tarihini takip eden beş iş günü içerisinde İdare Risk Koordinatörüne gönderir.

(3) Riskler, birimlerde sürekli gözden geçirilerek, ortadan kalkan birim riski bulunup bulunmadığı, risklerin önemlilik seviyelerinde değişikliği olup olmadığı veya yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı hususları tespit edilir. Gözden geçirme faaliyeti İdare Risk Koordinatörünce takdir edilecek aralıklarla bu yönergenin 9'uncu maddesinden 21'inci maddesine kadar sıralanan maddelerde belirtilen usul ve esaslara göre yapılır.

(4) Gözden geçirme faaliyeti neticesinde tespit edilen yeni riskler için düzenlenen eylem planları, gereği birim içinde yapılacak olanlar açısından ilgili alt birim veya personele gönderilir. Gereği başka birimler tarafından yapılacak olan eylemler ise, riskin ait olduğu birimin risk sorumlusuna gönderilir.

(5) Belediyenin risk yönetim sistemi; iç ve dış denetim sonuçları, kurumsal kapasitede, yasal yükümlülüklerde, mevzuatta ve çevresel koşullarda meydana gelen değişim ve gelişmeler, paydaşların görüş, öneri ve düşünceleri vb. hususlar dikkate alınarak İdare Risk Koordinatörü tarafından değerlendirilir. İdare Risk Koordinatörü tarafından yapılan değerlendirme neticesinde, Belediyenin risk yönetim sisteminin performansı yeterli bulunmadığı takdirde, sistem kısmen veya tamamen revize edilebilir.

Bilgi ve İletişim

MADDE 23- Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim;

a) Karşılıklı görüş alışverişine imkan veren,

b) Farklı tecrübeleri bir araya getiren,

c) Alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan yapıdadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
Çeşitli ve Son Hükümler

İş Süreçlerinin Çıkarılması

MADDE 24- (1) Strateji Geliştirme Müdürlüğü iş süreçlerinin çıkarılmasına ve iyileştirilmesine ilişkin standartlar ve düzenlemeler yapmaya yetkilidir.

(2) Strateji Geliştirme Müdürlüğünce belirlenecek usul ve esaslara göre birimler iş süreçlerini çıkarmak ve Strateji Geliştirme Müdürlüğüne göndermek zorundadırlar.

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 25- Bu Yönerge'de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Birim Risk Koordinatörlerinin Görevlendirilmesi

MADDE 26- (1) Bu yönerge yürürlüğe girdiği tarihten itibaren birimler 1 (bir) ay içerisinde birim risk koordinatörlerini seçerek iletişim bilgilerini Strateji Geliştirme Müdürlüğüne bildirirler.

Yürülükten Kalkan Yönerge

MADDE 27- (1) Bu Yönerge, yürürlüğe girdiği tarihten itibaren, bundan önceki Yönerge yürürlükten kalkmış olur.

Yürürlük

MADDE 28- (1) Bu Yönerge, Üst Yönetici tarafından onaylandığı tarihten itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 29- (1) Bu Yönergenin hükümlerini Üst Yönetici adına Strateji Geliştirme Müdürü yürütür.

O L U R
17 /01 /2019

Op. Dr. İbrahim YAMAN
Belediye Başkanı

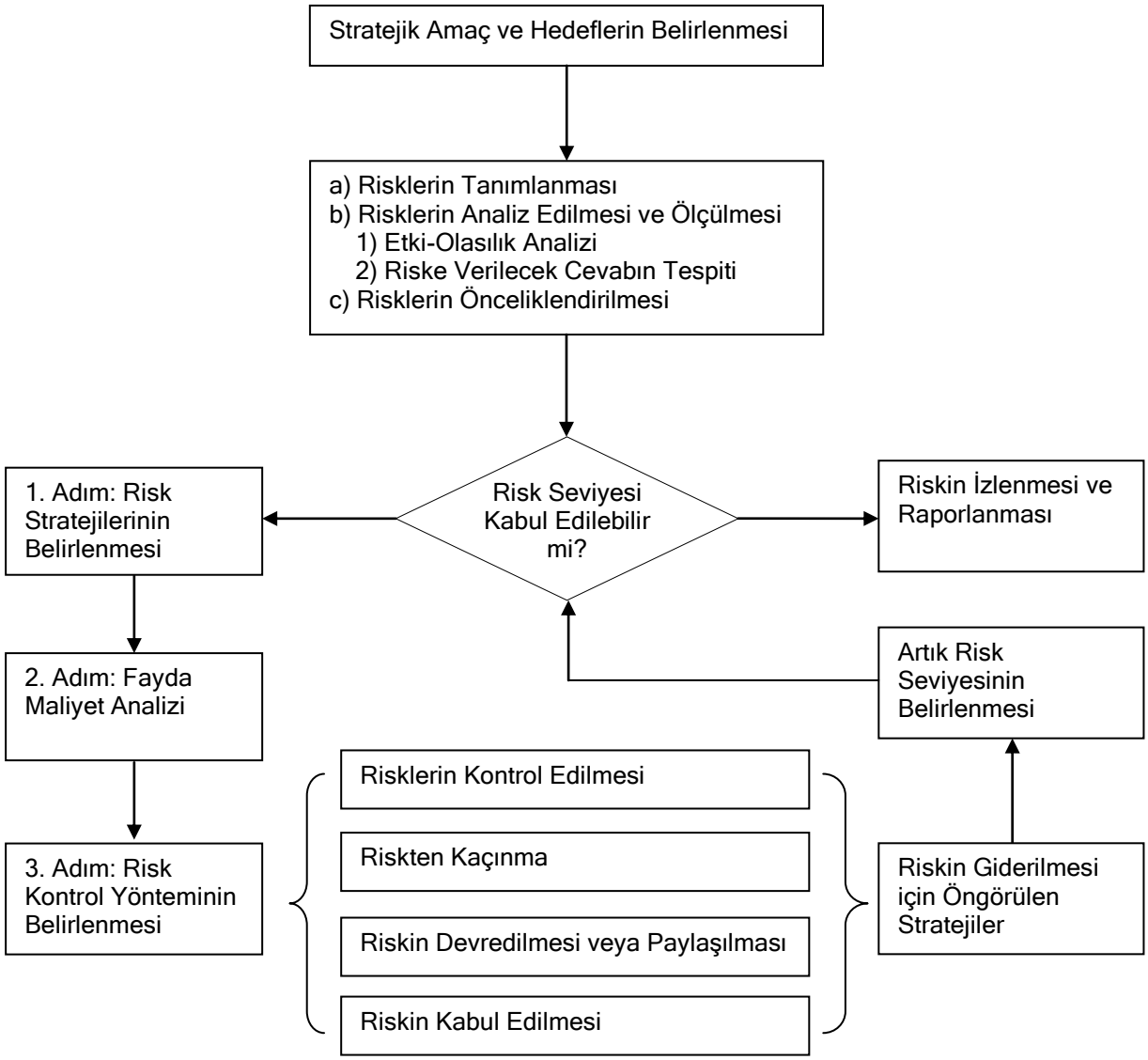
Bu yönerge; Strateji Geliştirme Müdürlüğünün **14.01.2019** tarih ve **13** sayılı olur arzıyla Belediye Başkanı Op. Dr. İbrahim YAMAN tarafından **17.01.2019** tarihinde onaylanarak yürülüğe girmiştir.

ŞEKİLLER

TABLOLAR

EKLER

ŞEKİL-1
RİSK YÖNETİMİ SÜREÇ ADIMLARI



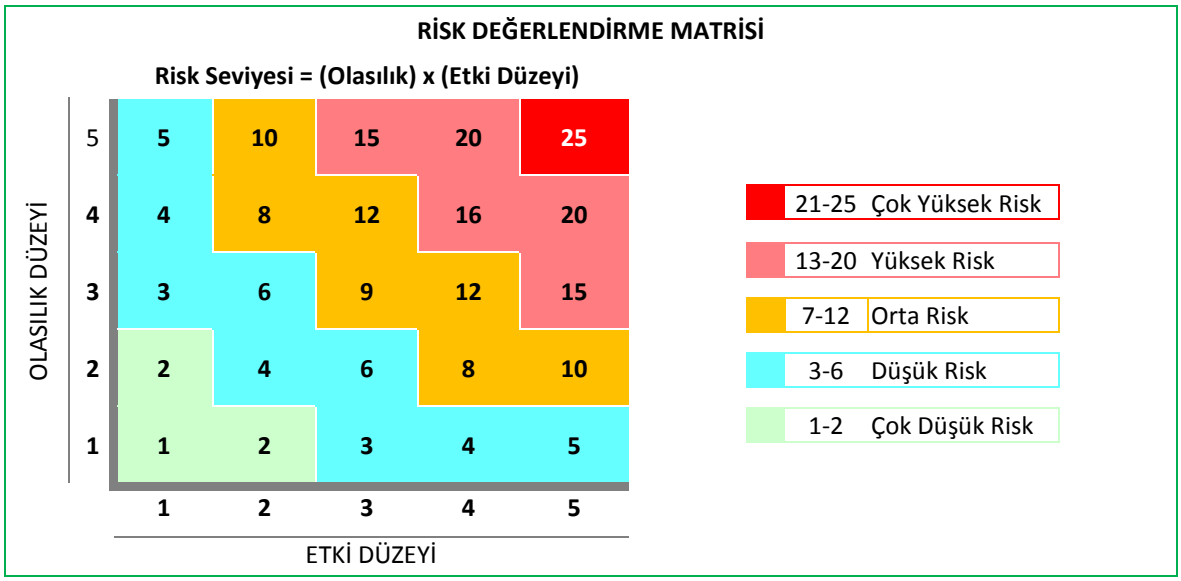
TABLO-1
RİSKLERİN ETKİ-OLASILIK SEVİYELERİNE İLİŞKİN SINIFLANDIRMA

	Etki	Olasılık Göstergeleri
Çok Yüksek Düzey (5)	Orta vadede çözülmezse idarenin varlığını tehdit edebilir.	• Gelecek 1 yıl içinde bir çok defa gerçekleşme potansiyeline sahip • Son iki yıl içinde gerçekleşmiş • Dış etkenler nedeniyle kontrolü çok güç
Yüksek Düzey (4)	Riskin ortaya çıkaracağı olumsuz durum idarenin saygınlığını ve performansını önemli derecede etkileyebilir ve çözülmesi için gayret gerektirir. Fakat orta vadede kurumun varlığını tehlikeye sokmaz.	• Gelecek 2 yıl içinde bir çok defa gerçekleşme potansiyeline sahip • Son 2 yıl içinde diğer idarelerde benzer riskler gerçekleşmiş • Dış etkenler nedeniyle kontrolü çok güç
Orta Düzey (3)	Riskin ortaya çıkaracağı olumsuz durumun idarenin saygınlığını ve performansını etkilemesi olasılık fakat orta vadede kolaylıkla halledilebilir.	• Gelecek 5 yıl içinde birden fazla gerçekleşme potansiyeline sahip • Dış etkenler nedeniyle kontrol güçlüğü var
Düşük Düzey (2)	Riskin ortaya çıkaracağı olumsuz durumun idarenin saygınlığını ve performansını önemli ve devamlı bir biçimde etkilemesi olasılığı zayıf.	• Gelecek 5 yıl içinde gerçekleşme olasılığı var • Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş
Çok Düşük Düzey (1)	İdareye etkisi yok.	• Gelecek 10 yıl içinde gerçekleşme olasılığı var • Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş • Gerçekleşmesi halinde büyük şaşkınlık yaratacak

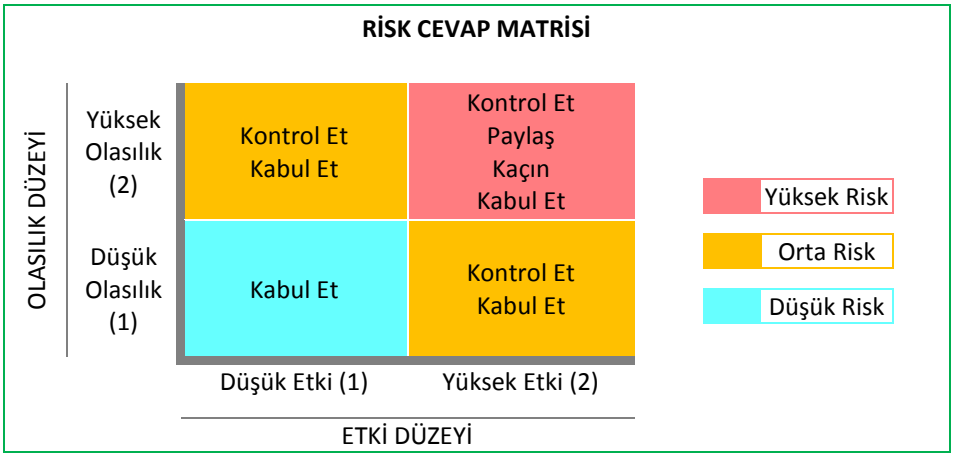
TABLO-2
RİSKLERİN ÖNEMLİLİK SEVİLERİNE İLİŞKİN SINIFLANDIRMA

Risk Seviyesi	Önemlilik Düzeyi	Anlamı
21-25	**Çok Yüksek Düzeyde Risk**	Bu riskler çok önemlidir. Bunlara karşı önlem alınması çok gereklidir.
13-20	**Yüksek Düzeyde Risk**	Bu risklerin önemlidir. Bunlara karşı ek önlemler alınması gerekli dir.
7-12	**Orta Düzeyde Risk**	Göze alınabilecek risk seviyesinden daha yüksek olan bir durumu ifade eder. Risk denetim altında tutulmalıdır.
3-6	**Düşük Düzeyde Risk**	Göze alınabilecek risk seviyesini ifade eder.
1-2	**Çok Düşük Düzeyde Risk**	Önemsenmeyebilecek risk seviyesini ifade eder.

TABLO-3
RİSK DEĞERLENDİRME MATRİSİ



TABLO-4
RİSK CEVAP MATRİSİ



EK-1

RİSK KAYIT FORMU

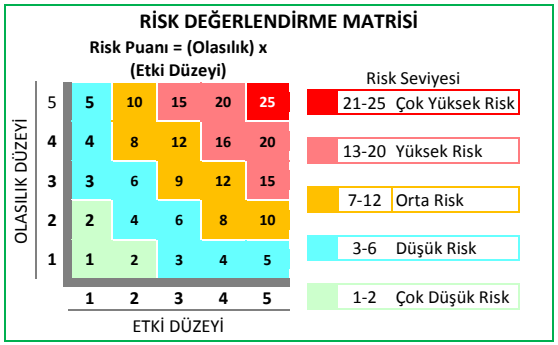
Birim: Tarih: …. / …. / 20……

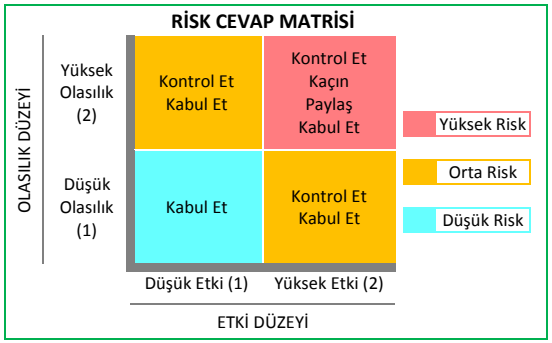
Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Programı Göstergesi	Faaliyetler	Risk	Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	Risk Grubu	Risk Türü	Olasılık	Etki	Risk Puanı (Önemlilik Derecesi)	Riske Verilecek Cevap	Mevcut Durum	Önerilen Yeni -Ek Kontrol Faaliyetleri	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar

Sıra No: Risk kayıt numarasını ifade eder.
Birim Risk No: Risk sahibi birimin risk numarasını gösterir.
(Risk olduğu sürece numara değişmez, aynı numara başka bir riske verilmez.)
Stratejik Amaç: Stratejik planda yer alan kod yazılır.
Stratejik Hedef: Stratejik planda yer alan kod yazılır.
Performans Programı Göstergesi: Stratejik Planda yer alan ifade yazılır.
Faaliyetler: Stratejik Planda yer alan ifade yazılır.
Risk: Tespit edilen risk yazılır.
Riski Ortaya Çıkartan Sebepler: Bu riskin ortaya çıkmasına sebep olan nedenler-tehlikeler belirtilir.
Risk Grubu: Hangi risk grubuna dahil olduğu yazılır.
Risk Türü: Bu riskin İç/Dış nedenle meydana gelmesi belirlenerek yazılır.
Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda idareye etki derecesi yazılır (1-5 arası).
Olasılık: Riskin gerçekleşme olasılık düzeyi yazılır (1-5 arası).
Risk Puanı: Etki x Olasılık hesabıyla bulunan rakam yazılır. Risk matrisinden de bulunarak yazılabilir.
Riske Verilecek Cevap: Cevap matrisine bakılarak uygun cevap yazılır.
Mevcut Durum: Mevcut durum ve kontrol faaliyetleri yazılır.
Önerilen Yeni-Ek Kontrol Faaliyetleri: Önerilen veya planlanan yeni-ek kontrol faaliyetleri yazılır.
Başlangıç Tarihi: Yeni veya ek kontrol faaliyetlerinin başlayacağı kesin tarih.

Risk Grupları:
(M) Misyon/Vizyon/Hedefler
(Ç) Çalışma Ortamı Koşulları
(O) Organizasyon Yapısı ve Yönetim
(B) Bilgi Teknolojileri
(E) Etik Kurallar

Birim Risk Koordinatörü
Adı Soyadı
İmza





EK-2 **RİSK İYİLEŞTİRME STRATEJİLERİ FORMU**

Birim: Tarih: …. / …. / 20……

Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Programı Göstergesi	Faaliyetler	Risk	Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	Risk Grubu	Risk Türü	Risk Puanı	Riskin Giderilmesi için Öngörülen İyileştirme Stratejileri	İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti

Birim Risk Koordinatörü
Adı Soyadı
İmza

Birim Yöneticisi
Adı Soyadı
İmza

Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri: Tespit edilen risklerin iyileştirilmesi için uygulanacak yöntem/mekanizmalar/tedbirler.
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti: Uygulanacak kontrol ortamı için harcanacak miktar.

EK-3 **BİRİM RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI**

Birim Adı:	…. /…. /20…..
Sıra No	
Birim Risk No	
Stratejik Amaç	
Stratejik Hedef	
Performans Programı Göstergesi	
Faaliyetler	
Risk Grubu	
Risk Türü	
Tespit Edilen Risk	
Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	
Risk Puanı (Önceki/Sonraki)	
Tarih (Başlangıç-Bitiş)	
Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri (Kontrol Faaliyetleri)	
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti	
Raporlama Zamanı (hafta/ay/yıl)	
Elde Edilen Fayda	
Riskin Gerçekleşmesi Halinde Tahmini Maliyet	
İzlemeden Sorumlu Kişi	
Mevzuatla İlgili Gereklilik (varsa)	

Birim Risk Koordinatörü
Adı Soyadı
İmza

Birim Yöneticisi
Adı Soyadı
İmza

EK-4 **BELEDİYE RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI**

…. /…. /20…..

İlgili Birim	
Sıra No	
Birim Risk No	
Stratejik Amaç	
Stratejik Hedef	
Performans Programı Göstergesi	
Faaliyetler	
Risk Grubu	
Risk Türü	
Tespit Edilen Risk	
Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	
Risk Puanı (Önceki/Sonraki)	
Tarih (Başlangıç-Bitiş)	
Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri (Kontrol Faaliyetleri)	
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti	
Raporlama Zamanı (hafta/ay/yıl)	
Elde Edilen Fayda	
Riskin Gerçekleşmesi Halinde Tahmini Maliyet	
İzlemeden Sorumlu Kişi	
Mevzuatla İlgili Gereklilik (varsa)	

İdare Risk Koordinatörü
Adı Soyadı
İmza

Üst Yönetici
Adı Soyadı
İmza