



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



## BİRİNCİ BÖLÜM

### Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

#### Amaç

**MADDE 1 - (1)** Bu belgenin amacı Mersin Büyükşehir Belediyesinin kurumsal amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi ile hedeflere ulaşmada ilave katkı getirecek fırsatlardan yararlanabilmek amacıyla; süreç, risk ve fırsat yönetiminin Belediyede etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayarak, hizmet gerçekleştirme faaliyetleri ile birlikte diğer yönetsel ve destek süreçlere değer katacak bir sistem oluşturmaktır.

#### Kapsam

**MADDE 2 - (1)** Bu belge; Belediye süreç yönetimi ile risk ve fırsat yönetimi stratejisinin belirlenmesi, süreç ve risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, Belediyenin karşılabileceği her türlü risk ve fırsatın tanımlanması, tespit edilmesi, değerlendirilmesi, yönetilmesi ile raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

#### Dayanak

**MADDE 3 - (1)** Bu belge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrolle İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

#### Tanımlar

**MADDE 4 - (1)** Bu Belgede geçen;

- a) **Belediye:** Mersin Büyükşehir Belediyesini,
- b) **Üst Yönetici:** Mersin Büyükşehir Belediye Başkanı,
- c) **Birim:** Mersin Büyükşehir Belediyesi Teşkilat Şemasında yer alan daire başkanlıkları, Teftiş Kurulu Başkanlığı, 1.Hukuk Müşavirliği, İç Denetim Birimi Başkanlığı, Genel Sekreterlik ile müdürlükleri,
- ç) **Birim Yöneticisi:** Teşkilat Şemasına göre kurulmuş olan birimlerin yöneticilerini,
- d) **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu:** Mersin Büyükşehir Belediyesi Genel Sekreteri veya Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığından sorumlu olan Genel Sekreter Yardımcısı başkanlığında olmak üzere, Genel Sekreter Yardımcıları ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanından oluşur.
- e) **İdare Risk Koordinatörü:** Mali Hizmetler Dairesi Başkanını,
- f) **Birim Risk Koordinatörü:** 477 sayılı Mersin Büyükşehir Belediye Başkanlığı Görev Yetki ve Sorumlulukları ile Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönetmeliğin ilgili maddesinde belirtildiği şekliyle ve aynı Yönetmelik doğrultusunda birime tanımlanan görevlere ilişkin, yönetim bilgi sistemi QDMS yazılımı üzerinde işaretlenmiş süreç grubundan sorumlu olan Birim Yöneticilerini,
- g) **Alt Birim Risk Koordinatörü:** 477 sayılı Mersin Büyükşehir Belediye Başkanlığı Görev Yetki ve Sorumlulukları ile Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönetmeliğin ilgili maddesinde belirtildiği şekliyle ve aynı Yönetmelik doğrultusunda hazırlanan yönergelerde alt birime tanımlanan görevlere ilişkin, yönetim bilgi sistemi QDMS yazılımı üzerinde işaretlenmiş süreçlerden sorumlu olan Şube Müdürlerini ya da birim yöneticisi tarafından görevlendirilen kişiyi,
- ğ) **Birim İç Kontrol Sorumlusu:** Birim bünyesinde iç kontrol çalışmalarını yürüten kişiyi,
- h) **Birim İç Kontrol Çalışma Grubu:** Birim Risk Koordinatörü başkanlığında, alt birim risk koordinatörü, en az bir iç kontrol temsilcisinin ve yönetim sistemleri birim sorumlusunun katılımı ile Birim içerisinde iç kontrol çalışmaları amacıyla oluşturulan ekibi,
- ı) **İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi:** İç Kontrol ve Risk Yönetimi faaliyetlerinin yönetilmesi amacıyla kullanılan



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



entegre yönetim bilgi sistemi QDMS ve ENSEMBLE yazılımını,

**i) Risk:** Belediyenin, misyon ve vizyonu ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek unsurlar, koşullar, durum ya da olayları,

**j) Doğal Risk Seviyesi:** Tespit edilen riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,

**k) Kalıntı Risk Seviyesi:** Riskin gerçekleşme olasılığını veya etkisini azaltmak için alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

**l) Risk İştahı:** Belediyenin faaliyetlerini sürdürürken, gerçekleşmesi halinde kabul edilebilir ve mazur görülebilir olarak belirlediği risk seviyesini,

**m) Risk Türü:** Belediyenin risk yönetimi modeli çerçevesinde; stratejik risk, operasyonel risk, raporlama riski ve uyum riski olmak üzere dört alt kategoride tanımlanmış sınıflandırmayı,

**n) Risk Analizi:** Belediyenin mali ve mali olmayan tüm faaliyetlerine ilişkin olarak; risklerin ve riskleri ortaya çıkaran sebeplerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

**o) Kontrol Faaliyeti:** Risklerin Belediyenin risk iştahı sınırları içinde yönetilmesi ve Belediye faaliyetlerinin yürürlükteki mevzuatla uyumunun sürekli sağlanmasına yardımcı olmak için hali hazırda uygulanan önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetleri,

**ö) Risk Eylem Planı:** Riskin etki ve olasılığını düşürmeye yönelik olarak; ek bir kontrol faaliyeti oluşturulması gerektiğine veya mevcut kontrollerin yeterli olmadığına ve risk iştahı doğrultusunda kalıntı riskin kabul edilemez olduğuna karar verildiğinde, belirli bir tarihe kadar uygulamaya alınması planlanan kontrol yöntemlerini,

**p) İç Risk:** Doğrudan Belediye tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

**r) Dış Risk:** Belediyenin kendi faaliyet ve yönetim süreçleriyle etkileyemediği, - doğal afetler, siyaset ve ekonomide iç ve dış gelişmeler, kanun koyucuların alacakları kararlar gibi - kendi kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

**s) Süreç Hiyerarşisi:** Belediyenin görev yetki ve sorumlulukları ile misyon ve vizyonu doğrultusunda stratejik alanlara bağlı olarak fonksiyonlar dahilinde hazırlanan ana süreç, süreç ve alt süreçten oluşan yapıyı,

**ş) Ana Süreç:** Stratejik planda belirtilen alanlarda amaç ve hedeflere ulaşabilme yönünde süreçlerin birbiri ile etkileşimleri, ahenk içerisinde çalışmalarını dikkate alınarak oluşturulmuş, aynı zamanda süreç-birim ilişkilendirmesini gösteren ana süreç gruplarını,

**t) Süreç:** Her bir ana sürecin altında stratejik amaç ve hedefle ilişkilendirilmiş ana faaliyet alanlarını,

**u) Alt süreç:** Süreçleri oluşturan ve daha alt düzeyde işleyişi olan, iki veya daha çok faaliyeti ilgilendiren süreçleri,

**ü) İş Akış Şeması:** Bir veya daha fazla kişi ya da birim tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan işlem adımlarının görsel olarak ifade edilmiş halini,

**v) Risk Yönetim Süreci:** Belediyenin amaç ve hedeflerinin, bu amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin, mevzuata uygun, etkin, ekonomik ve verimli şekilde gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

**y) Fırsat:** Amaç ve hedefler üzerinde olumlu etkide bulunabileceği değerlendirilen olay ve durumları,

**z) Fırsat Yönetimi:** Belediyenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında ilave katkı getirecek, olumlu etkide bulunacak olay ve durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve hizmete dönüştürülmesi sürecini,

**aa) İdare Risk Strateji Belgesi:** Belediyenin süreç, risk ve fırsat yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşım ve üst düzey politikaları hakkında bilgileri içeren bu belgeyi,

ifade eder.



**T.C.**  
**MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ**  
**KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ**  
**BELGESİ**



**Risk ve Fırsat Yönetimine İlişkin İlkeler**

**MADDE 5 - (1)** Belediyenin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

a) Mersin Büyükşehir Belediyesi için süreç; “kurumsal amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerini yürütürken uymak zorunda olduğu mevzuat ve mevzuata aykırı olmamak şartıyla ortaya konulan her türlü düzenleme doğrultusunda, tüm istihdam şekilleriyle ve kamu kaynağı kullanarak yürüttüğü, stratejik planında belirlenen noktaya varmaya yarayan işlemler zinciri” olarak tanımlanmıştır.

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

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

ç) Risklerin gerçekleşme durumları olay kayıt defterine kaydedilerek, risk analiz - izleme ve değerlendirmelerinde dikkate alınır.

d) Riskler, stratejik hedefler, stratejik alanlara bağlı ana süreçler, alt süreçler ve iş adımları itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.

e) Risk yönetim süreci Belediyenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte faaliyetlerin niteliğine uygun olarak tasarlanır ve uygulanır.

f) Tüm birimler risk değerlendirmelerini yılda bir defadan az olmamak kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler.

g) Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek seviyedeki kalıntı riskler altı aylık periyodlar halinde değerlendirilir.

ğ) Belediye Risk Yönetimi Süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

h) Stratejik plan hazırlama süreci ile süreç ve risk analizi çalışmaları eş zamanlı olarak yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ve kontrol yöntemleri stratejik plana eklenir.

ı) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Belediyede görevli herkesin sorumluluğundadır.

i) Belediye, risklerini, risk fırsat dengesini gözeterek amaç ve hedefleri doğrultusunda tüm ana süreçler, süreçler ve alt süreçler seviyesinde yönetir.

j) Karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, risk yönetimi süreci; başta stratejik planlama, programlama ve bütçeleme süreçleri olmak üzere, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi süreçlere entegre edilir.

k) Risk Yönetimi Süreci Belediyenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

(2) Belediyenin fırsat yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

a) Belediyenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında ilave katkı getirecek, olumlu etkide bulunacak olay ve durumlar fırsat olarak değerlendirilir.

b) Fırsatları değerlendirmek, risklere verilecek cevaplama yöntemlerinin alternatifi değildir. Genel olarak risk değerlendirmesiyle birlikte kullanılabilir bir yöntemdir.

c) Ortaya çıkacak fırsatlardan yararlanılmasında, risk yönetimi çerçevesinde değerlendirme yapılır. Kabul edilebilir risk seviyesinin belirlenmesinde fırsat ve fayda-maliyet analizi birlikte değerlendirilir.

ç) İç ve dış paydaşların beklenti ve önerileri öncelikle Stratejik plan hazırlık aşamasında GZFT, PESTLE gibi analizler yapılarak Mersin Büyükşehir Belediyesinin güçlü ve zayıf yanları ile kurumu dışarıdan etkileyen fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi yapılır.

d) Stratejik plan hazırlama süreci ile belirlenen fırsat ve tehditlerin analizi çalışmaları eş zamanlı yürütülür. Bu analiz risk analizi şekliyle ve olumlu etki değerlendirmesi yapılmak suretiyle yürütülür. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmadaki olumlu katkısıyla birlikte stratejik plana eklenir.

e) Fırsatların yönetilmesinde risk yönetimi organizasyon yapısı ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanılır.



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



## İKİNCİ BÖLÜM

### Organizasyon Yapısı ile Görev Yetki ve Sorumluluklar

#### Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı

**MADDE 6 - (1)** Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı; birim ve birey bazlı sorumluluklar ile dikey ve yatay raporlama ile iletişim kanallarını da içeren ve fonksiyonel bir şekilde oluşturulan yapıyı ifade eder.

(2) Organizasyon yapısının oluşturulması ve işleyişine ilişkin temel ilkeler şunlardır:

a) Belediyenin misyon ve vizyonuna paralel olarak yürütülen faaliyetlerde en yüksek düzeyde verim alabilmek için tüm birimlerin ve kişilerin görev ve sorumlulukları ile yetki sınırları açıkça belirlenir.

b) Risk yönetiminde organizasyon yapısı; Mersin Büyükşehir Belediye Başkanı, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, İç Denetim Birimi, Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı, Birim Risk Koordinatörleri, Birim İç Kontrol Çalışma Grupları ve süreçte görev alan tüm görevlilerden oluşur.

c) Risk yönetimi organizasyon yapısı tüm personeli kapsamakta olup; Belediyede çalışan tüm personel, görev, yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde risklerin tespit edilmesi, yönetilmesi, izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

#### Belediye Başkanının Görev, Yetki ve Sorumlulukları

**MADDE 7 - (1)** Belediye Başkanı'nın görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Belediyede yeterli ve etkili bir iç kontrol sisteminin kurulmasını sağlamak, işleyişini izlemek ve gerekli tedbirleri alarak geliştirmek Belediye Başkanının sorumluluğundadır.

b) Belediyede Risk Yönetimi Sisteminin, iç kontrol uygulamaları ile bütünleşik olarak kurulmasından, uygulanmasından ve işleyişinin gözetilmesinden, birinci derecede sorumlu ve yetkili olan kişi Belediye Başkanıdır.

c) Risk yönetimi için gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü, Süreç Sorumluları vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.

ç) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.

d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörü ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanı tarafından sunulan izleme ve değerlendirme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlamak üzere değerlendirir.

f) Risk yönetimi sürecinin Belediye politikaları doğrultusunda uygulanması konusunda çalışanları teşvik eder.

g) Gerekli gördüğü hallerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık eder.

ğ) İç Kontrol ve Risk Yönetimi uygulamaları konusunda harcama yetkilileri ve Mali Hizmetler Dairesi Başkanından güvence alır.

#### İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

**MADDE 8 -** İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) İç Kontrol Sisteminin Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumunu sağlamak üzere, İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planını hazırlamak ve/veya güncellemek ve Üst Yöneticiye sunmak,

b) Gerekli durumlarda Çalışma Grupları - Komisyonlar oluşturmak, izlemek ve yönlendirmek,

c) Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı ve Çalışma Grupları - Komisyonlar tarafından hazırlanan raporları değerlendirmek,

ç) Kamu İç Kontrol Standartları kapsamındaki iyileşmeye açık alanları belirlemek ve bunlara ilişkin öncelik sıralamasını yapmak, çözüm önerileri geliştirmek,



**T.C.**  
**MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ**  
**KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ**  
**BELGESİ**



- d) Her yıl Ocak ayında, “Kamu İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı İlerleme Raporunu hazırlayarak Üst Yöneticiye sunmak,
- e) Olağan değerlendirme toplantıları ile gelişmeleri izlemek, yılda en az bir kez Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı tarafından hazırlanan “İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporunu Üst Yöneticiye sunmak,
- f) Belediyenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak Üst Yöneticinin onayına sunmak,
- g) Belediyede risk yönetim kültürünün oluşturulmasına ilişkin kurumsal politikayı belirlemek,
- ğ) Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek seviyedeki riskleri düzenli olarak takip etmek,
- h) Birden fazla birimi ya da süreci ilgilendiren risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirlemek,
- ı) Daha önce öngörülme risklerin ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletmek ve riskin giderilmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapmak,
- i) 6’şar aylık dönem sonunu izleyen üçüncü hafta içinde toplanarak, Belediyenin risk yönetimi süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risk eylem planlarının uygulanma derecesini takip ederek risklerde gelinen durumu değerlendirmek ve Üst Yöneticiye raporlamak,
- j) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlamak,
- k) Risk yönetim sisteminin Belediyenin misyon ve vizyonu ile stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlamak,
- l) Risklerin önlenmesi için uygulanan kontrol faaliyetleri ile planlanan risk eylemlerine ilişkin maliyet analizlerini değerlendirerek strateji belirlemek,
- m) Belediye risk iştahını belirlemek, gerekli gördüğü hallerde güncellemek,
- n) Risklerin yönetilmesinde, Belediyenin belirlemiş olduğu politikalara uyumun sağlanması ve risk eylem planlarında yer alan eylemlerin uygulanması konusunda gerekli tedbirleri almak,
- o) Mersin Büyükşehir Belediyesi Süreç Yönetimi Prosedürü içerisinde rol ve sorumlulukları belirlenen süreçlerin izleme ve değerlendirilmesi İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından yerine getirilir.

#### **Komisyonlar - Çalışma Grupları**

**MADDE 9 - (1)** Belediyenin iç kontrol sisteminin geliştirilmesi, iç kontrol standartlarına uyumun sağlanması, süreçlerin, risk ve fırsatların izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla gerektiğinde alt komisyon ve çalışma grupları oluşturulabilir.

(2) Alt komisyon ve çalışma grupları İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun alacağı kararlar doğrultusunda çalışır.

#### **İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları**

**MADDE 10 - (1)** İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Komisyonları ve Birim Risk Koordinatörlerini gerektiğinde üçer aylık dönemlerde toplantıya çağırır.
- b) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk yönetimi raporlarını konsolide ederek, Belediye Risk Yönetimi Raporlarını hazırlar; bu raporları belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve Üst Yöneticiye sunar. Bu raporlarla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- c) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk eylem planı gerçekleştirme raporlarını konsolide ederek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna Sunar.
- ç) Fayda-maliyet analizleri neticesinde birim iç kontrol çalışma grubu ve Birim Risk Koordinatörü tarafından eylem



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



planlama kararı verildiği bildirilen riskleri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna bildirir.

**d)** Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşür ve bu konuda yapılacak çalışmaların Belediye içerisinde koordinasyonunu sağlar.

**e)** Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.

**f)** İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve Belediye risk yönetimi süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

#### **Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları**

**MADDE 11 - (1)** Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

**a)** Belediye Başkanı tarafından yapılan görev dağılımı ile koordinasyonundan görevli ve yetkili kılındıkları süreçlerin, Belediye risk yönetimi politikaları doğrultusunda; iyileştirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesinden sorumludur.

**b)** Birim çalışanlarını; riskleri belirlemek, tanımlamak, ölçmek ve risk türünü tespit etmek konularında bilgilendirir, birimde yapılacak risk değerlendirme çalışmalarına rehberlik eder.

**c)** Yeni tanımlanan risklerin etki ve olasılığını, varsa belirlenmiş kontrolün risk üzerindeki etki derecesini, kalıntı riskin olup olmadığını, kalıntı riskin risk iştahı içerisinde olup olmadığını Birim İç Kontrol Çalışma Grubu ile birlikte değerlendirir.

**ç)** Tanımlanan riskleri, risk türünü, risk seviyelerini ve kontrol faaliyetlerini gözden geçirir.

**d)** Fayda ve maliyet analizleri neticesinde risk eylemi planlanması kararı verilen risk iştahının üzerindeki riskleri derhal İdare Risk Koordinatörüne bildirir.

**e)** Belirlenmiş periyotlarda, birimin görev tanımlarının ve birimi ilgilendiren alt süreçlerin mevzuat doğrultusunda ilgili personelle birlikte gözden geçirilmesi çalışmalarını koordine eder. Alt süreçlerde iş adımlarının revize edilmesi, kaldırılması ya da yeni bir iş adımının eklenmesi gerekmesi halinde ilgili personelle birlikte gerekli çalışmaları yapar. Süreçlerin sürekli olarak günün şartlarına uygun, etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar.

**f)** Birim çalışanlarının risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçları tespit edilerek Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığına bildirir.

**g)** Risk yönetimine ilişkin yasal ve kurumsal düzenlemelerin biriminde uygulanmasını sağlar. Kendilerine bağlı bulunan alt süreçlere ilişkin risk yönetimi raporlarını değerlendirerek, risklerin yönetilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

**ğ)** Diğer süreç sorumlularına bağlı süreçlerden, kendi sorumluluğundaki süreçler ile etkileşim halinde olan süreçlere ilişkin olarak, diğer süreç sorumluları ile görüşmeler yaparak koordinasyonu sağlar.

**h)** Sorumluluğu altındaki süreçlere ilişkin iç ve dış denetim raporlarını inceler ve raporlara yansıtılan risklerin yönetilmesi için gerekli tedbirleri alır.

**ı)** Sorumluluğundaki süreçlerle ilgili kalıntı risk seviyesi çok yüksek ve yüksek olan riskleri takip eder ve alt süreç sorumluları tarafından risk yönetimi uygulamalarının yeterince işletilmediği tespit edilen konuları İdare Risk Koordinatörüne raporlar.

**i)** Sorumluluğundaki süreçlere ilişkin olarak, mevcut süreç hiyerarşisi içerisinde yer almayan, ancak; Belediyenin maddi ve itibarı açıdan kayıp ya da kazancına yol açacak büyük ölçekli projelere ilişkin iş akışların makul bir süre öncesinden hazırlanmasını sağlayarak, projeye ilişkin risk analizlerinin yapılmasını ve Belediye risk yönetimi politikaları çerçevesinde yönetilmesini sağlar. Söz konusu çalışmaları Üst Yönetici, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve İdare Risk Koordinatörü ile paylaşır.

**j)** Sorumluluğundaki süreçlerle ilişkilendirilmiş, plan ve programlarda yer alan hedeflere ilişkin gerçekleştirme





T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



bilgilerini değerlendirir ve hedeflerin beklenen düzeyde gerçekleşmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar.

**Alt Birim Risk Koordinatörlerinin Görev ve Sorumlulukları**

**MADDE 12** - (1) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin Görev ve Sorumlulukları şunlardır.

a) 477 Sayılı Mersin Büyükşehir Belediye Başkanlığı Görev Yetki ve Sorumluluklar ile Çalışma Usul ve Esaslarına Daire Yönetmelik ve bağlı düzenlemeler ile görevli ve yetkili kılındıkları süreçleri yasal düzenlemelere ve günün şartlarına uygun olarak; etkin, ekonomik ve verimli şekilde yönetir.

b) Belediye risk yönetimi süreçlerinin sorumluluğu altındaki alt süreçlere uygulanması için biriminde gerekli çalışmaları yapar.

c) Alt süreçlerde belirlenen kontrol faaliyetlerinin etkinliğini düzenli olarak takip eder. Yetersiz veya gereksiz görülen kontrol faaliyetlerini tespit eder, risklerin yönetilmesi için en uygun kontrol faaliyetinin sürece eklenmesini sağlar.

ç) Yönetimindeki alt süreçlerde meydana gelen risklerden ve söz konusu riskler nedeniyle beklenenin altında gerçekleşen hedeflerden doğrudan sorumludur.

d) Planlanan risk eylemlerinin gerçekleştirme durumlarını takip eder, eylemlerin süresi içinde ve belirlenen şekilde uygulamaya alınması için gerekli tedbirleri alır.

e) Herhangi bir sebeple uygulamaya alınamayan, değiştirilmesi veya kaldırılması gereken kontrol faaliyetleri ve eylem planlarını Birim Risk Koordinatörünün onayına sunar.

f) Revize edilmesi, iyileştirilmesi, eklenmesi ya da kaldırılması gereken süreçlerin tespit edilmesini, söz konusu süreçlere ilişkin süreç ve risk analizi çalışmalarını yapılmasını sağlayarak, yapılan çalışmaları Birim Risk Koordinatörünün onayına sunar.

g) Diğer alt süreç sorumluları ile koordinasyon gerektiren hususları Birim Risk Koordinatörüne bildirir.

ğ) Risk değerlendirmesi neticesinde planlanan kontrol ve/veya eyleme ilişkin fayda-maliyet analizi çalışmalarını yapar/yapılmasını sağlar.

h) Kalıntı risk seviyesi yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler için tespit edilen yüksek maliyetli kontrolleri değerlendirilmek üzere Birim Risk Koordinatörüne raporlar.

**Mali Hizmetler Daire Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları**

**MADDE 13** - (1) Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) İç kontrol sisteminin tüm birimlerde oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarında koordinasyonu sağlar.

b) Belediyenin İç kontrol uyum eylem planı çalışmalarını sürekli olarak izler. Belirli dönemlerde raporlanmasını sağlar.

c) Belediyede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar.

ç) Risk yönetimi süreçlerinin Belediyenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

d) Risk yönetimine ilişkin Belediyenin eğitim ihtiyaçlarını belirler. Eğitimin koordine edilmesini gözetir.

e) Risk yönetimine ilişkin Belediyedeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.

f) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile bu kurula bağlı olarak çalışan komisyon ve çalışma gruplarının sekretarya hizmetlerini yürütür.



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



#### İç Denetim Birim Başkanlığının Görev ve Yetkileri

**MADDE 14** - (1) İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri şunlardır;

- a) İç kontrol sisteminin tasarım ve işleyişini sürekli olarak incelemek, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlamak ve geliştirilmesi için değerlendirme ve tavsiyeler sunmak suretiyle iç kontrol sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- b) Risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, Üst Yöneticiye mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.
- c) Belediyede Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti yapar.

#### Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

**MADDE 15** - (1) İç Kontrol, Belediyede çalışan tüm personelin görevinin bir parçasıdır. Risk Yönetiminin başarısı çalışanların Risk Yönetimini sahiplenmesine bağlıdır. Dolayısıyla her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (Risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması) sorumludur.

(2) Çalışanların görev ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur,
- b) Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
- c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Alt Birim Risk Koordinatörüne, bulunmadığı durumlarda da Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

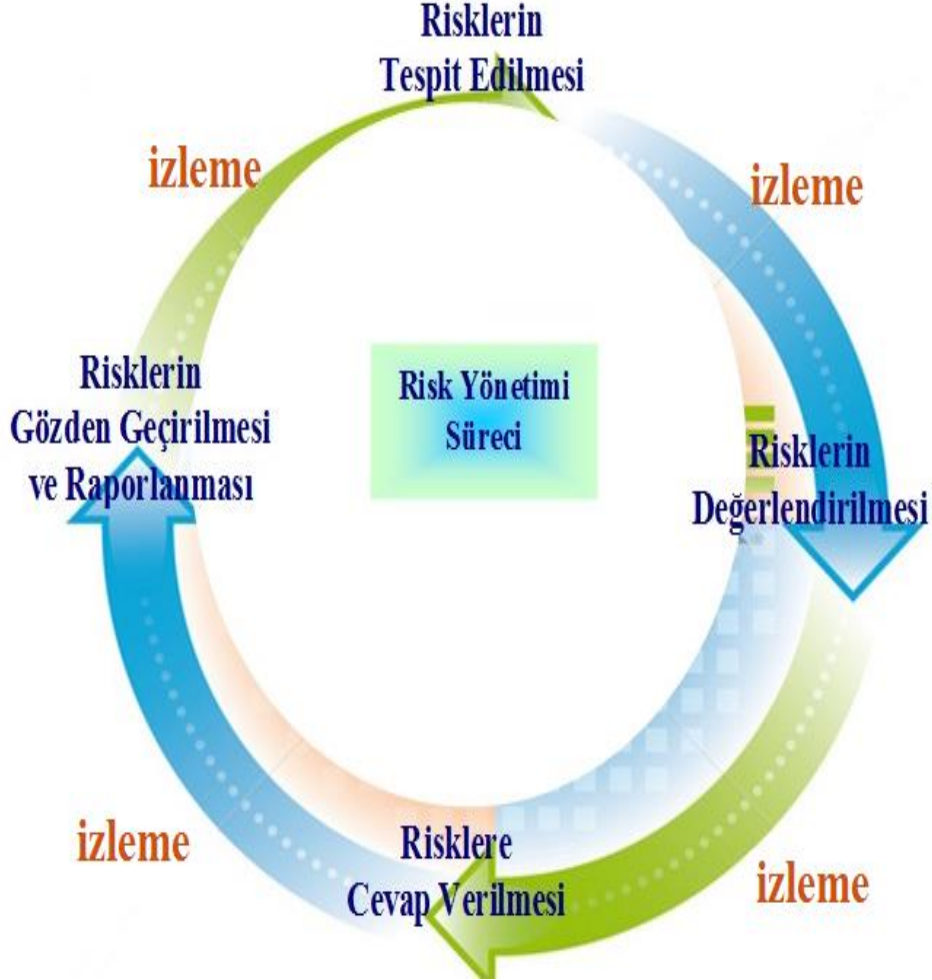
#### Risk Yönetim Süreci / Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

##### İdare/birim risk yönetimi süreci

**MADDE 16** - (1) Risk yönetim süreci; Belediyenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.



## MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ



(2) İdare/birim risk yönetimi sürecinin temel unsurları;

- Risklerin tanımlanmasını,
- Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesini,
- Risklerin önceliklendirilmesini,
- Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve gözden geçirilmesini,
- Riskler karşısında uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,
- Risk yönetim sürecinin sürekli izlenmesini ve gözden geçirilmesini,
- Bilgi ve iletişimin sağlanmasını kapsar.

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

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



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



### Risklerin Tanımlanması

**MADDE 17 - (1)** Hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların kuruma olan güvenini sarsabilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek olaylar ile kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımları ifade eder.

### Riskin Belirlenmesi

**MADDE 18 - (1)** Belediyenin risklerin belirlenmesi konusundaki yöntemi aşağıdaki şekildedir;

**a)** Riskler, Belediye süreç hiyerarşisi içerisinde süreç grupları, süreçler, alt süreçler, detay süreçler ve iş adımları üzerinde tespit edilir.

**b)** Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş adımlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere (stratejik düzeye) doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, ana süreçler üzerinde belirlenecek riskler, alt süreçler ve iş adımları ile ilişkilendirilir.

**c)** İş akışları üzerinde riskler, alt süreçte görev yapan personel ile birlikte Birim İç Kontrol Çalışma Grubu ve Birim Risk Koordinatörü tarafından, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir. İş akışlar üzerinde riskleri belirlerken **Tablo-2'**de yer alan sorulardan yararlanır.

**ç)** İş akışları üzerinde risk analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk analizi çalışmasına geçilir. Alt süreçlere ilişkin riskler, alt süreçte görev alan personel ve alt birim süreç sorumlusu/sorumluları ile birlikte; sürece ilişkin riskler ise, ilgili süreç sorumluları ve alt süreç sorumluları ile birlikte, sürecin ilişkili olduğu stratejik hedef de dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür. Alt süreç ve süreç risklerinin analizinde **Tablo-3'**de yer alan sorulardan yararlanır.

**d)** Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilir. İlk olarak Birim İç Kontrol çalışma Grubu tarafından **Tablo-8** yardımı ile riskler tespit edilir, oylanarak risk puanı bulunur, kayıt altına alınır. Daha sonra İdare Risk Koordinatörü gözetiminde **Tablo-9** yardımı ile kayıt altına alınır, bu kayıtlarda herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında Konsolide Risk Raporu **Tablo-10** kullanılır.

**e)** Risk analizi çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaçını kullanılır.

**f)** Risk analizi çalışmaları; inovasyon, araştırma, toplumsal destek ve sosyal sorumluluk, personel niteliğinin artırılması, etik kurallar, iş sürekliliği ve güvenliği, yerel, toplumsal ve küresel ilişkiler, yönetsel kararlar, mevzuata uyum, hizmet sunum standartlarının sağlanması, fiziksel ve finansal varlıkların korunması konuları çerçevesinde yürütülür.

**g)** Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.

### Mevcut Durum Analizi

**MADDE 19 - (1)** Mevcut durum analizi Belediyenin; vizyonu, misyonu, temel değerleri, politikaları, stratejileri, hedefleri, risk alma ve kabullenme seviyesi, hizmet alanları ve hizmet sunduğu sektörler, görev ve sorumluluklarının karmaşıklık düzeyi, görevlerini gerçekleştirme sırasında işbirliği içerisinde olduğu ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ile İdarenin büyüklüğü, kurum kültürü, sorumlu olduğu mevzuat, hizmet sunduğu grupların yapısı ve insan kaynakları dikkate alınarak yapılır.

(2) Mevcut durum dinamik bir süreç olup belirli sürelerde tekrar gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılır.

### Risk Türünün Tespit Edilmesi

**MADDE 20 - (1)** Belediyenin risk yönetimi modeli çerçevesinde riskler; stratejik risk, operasyonel risk, raporlama riski ve uyum riski olmak üzere dört alt kategoride sınıflandırılmıştır.



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



a) **Stratejik Risk:** Belediyenin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerini doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.

b) **Operasyonel Risk:** Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suiistimaller, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.

c) **Raporlama Riski:** Kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek risklerdir. Kurum içi üretilen bilgi, belge, rapor ve evrakın hatalı ya da eksik yapılması nedeni ile kaynaklanabilecek kayıplara işaret eder.

ç) **Uyum Riski:** Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden kaynaklanan riskler ile yetersiz ya da yanlış bilgi ve dokümantasyon nedeniyle yaşanan yasal uyumsuzluklar, yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusundaki belirsizlik, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir.

(2) Belirlenen risklerden stratejik hedefleri etkileme olasılığı olan riskler aynı zamanda stratejik risk olarak işaretlenir.

## RİSK KATEGORİLERİ

Risk Ana Kategorisi	Risk Alt Kategorisi	Risk Kategorisi Açıklama
<b>Stratejik</b>	<b>Ekonomik</b>	Makroekonomik politikalar ve ekonomik döngüler, örneğin: Hükümet para ve maliye politikası,
	<b>Sanayi</b>	Sanayi rekabet ve konsantrasyon, kar marjları, pazar yapısı, rekabet hukuku,
	<b>Stratejik işlemler</b>	Stratejik yön, örneğin önemli değişiklikler, vb. birleşme ve devralmalar, ortak girişimler,
	<b>Sosyal</b>	Değişen demografik ve sosyal tutumlar, değişen tüketici davranışı,
	<b>Teknoloji</b>	Teknolojik eskime, teknolojik yenilenme, yeni teknolojiler ve pazarlar,
	<b>Siyasi</b>	Hükümet politikalarında değişiklikler, düzenleyici çevre, siyasi istikrarsızlık, terör,
	<b>Örgütsel</b>	İş politikaları, kültür, kontrol sistemleri, performans ölçümü ve ödül sistemleri,
<b>Operasyonel</b>	<b>Çevre</b>	Deprem, yangın, sel, kirlilik,
	<b>Mali</b>	Kredi faiz oranları, döviz kurlarındaki değişiklikler ve borsa,
	<b>İş sürekliliği</b>	Üretimi etkileyebilecek durumlar, dağıtım, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, dış kaynak veya uyum sorunları,
	<b>Yenilik</b>	Araştırma ve geliştirme, kötü performans veya yeni bir ürün veya pazar geliştirme, güncelliği kalmayan yöntemler,
	<b>Ticari</b>	Pazarlama kalitesiz, mühendislik, üretim, vb. garanti talepleri, ürün arızası ve sorumluluğu,
	<b>Proje</b>	Teknik sorunlar veya ticari engeller bütçe, projeleri zamanında ve öngörülen kalitede tamamlayamamak,



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



	<b>İnsan kaynakları</b>	Personel yetkinliği, endüstri ilişkileri, sendikal hareketler, işgücü kaybı, işgücü sorunları, eğitim eksikliği, etik olmayan davranışlar, personel devir hızı, transferler,
	<b>Sağlık ve güvenlik</b>	İşyeri kazaları ya da iş kaynaklı hastalık, bozulmalar, hırsızlık,
	<b>Mülkiyet</b>	Mal ve taşınmazlar ile ilgili güvenlik, çalışma, Fikri mülkiyet, kopyalanma, vb.
	<b>İtibar Riskleri</b>	Halk tarafından örgütün algısı üzerinde oluşabilecek negatif durumlar, iş modeli hakkında medya, hükümet taraflarında oluşan algı. Kurum etik uygulamaları hakkında doğabilecek olumsuz algı.
<b>Raporlama</b>	<b>Bilgi</b>	Kalitesiz bilgi, bilginin erişilebilirliği, veri doğruluğu, veri güvenliği,
	<b>Raporlama</b>	Raporlama: Raporların güvenilirliği ve tamlığı, Karar desteğinde kullanılan raporların doğruluğu
<b>Uyum</b>	<b>Yasal ve düzenleyici</b>	Yasal ve düzenleyici kurumların yönergelerine uyum, Kurumsal yönetim, endüstri ilişkileri, çevre standartlarına uyum,
	<b>Denetim</b>	Denetim: İç kontrol sistemleri ve denetimlerin güvenilirlik düzeyi, Dolandırıcılık, denetimlerin saptırılması, Objektif olmayan denetim, Yazılımlar üzerinden yapılan denetimlerde yazılımların hatalı bilgi üretmesi.
	<b>Profesyonellik</b>	Profesyonellik: Üst ve orta kademe yöneticilerin örgüt içerisindeki sorumluluklarına yönelik riskler. Görevi kötüye kullanma, sorumluktan kaçınma, iş etiği.

#### Risk İştahının Belirlenmesi

**Risk İştahı;** İdarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder. Stratejik Plan hazırlanırken yürürlükte bulunan Risk ve Fırsat Yönetimi Strateji Belgesi de göz önünde bulundurulur. Risk İştahı; iç ve dış çevre, insanlar ve politikalardan etkilenir. Bu kapsamda risk iştahı, Risk ve Fırsat Yönetimi Stratejisi çerçevesinde, kurum/birim/alt birim düzeylerinde yukarıdan aşağıya doğru belirlenir. İdarenin kurum düzeyinde belirlenen risk iştahı sınırları içinde kalınması şartıyla birimler/alt birimler tarafından farklı iştah düzeylerinin belirlenmesi mümkündür. Çok risk almak kadar, az risk almak da başarısızlığa neden olabilir. Risk iştahının düşük olması güvenilir bir yönetim tekniği olarak görülse de yaratıcılık, yenilikçilik (inovasyon) ve fırsatlardan yararlanma konusunda idareyi sınırlayabilir.

#### Risklerin Değerlendirilmesi

**Madde 21 - (1)** Belirlenen riskler, her bir riskin en iyi nasıl yönetileceğine karar vermek amacıyla Belediyeye etkileri, gerçekleşme olasılıkları ve sonuçları açısından değerlendirilir ve önceliklendirilir. Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

- Riskin etkisi; riskin, Belediyenin amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade eder.
- Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.
- Etki ve olasılık durumları 1 ile 5 arasında puanlanarak (çok yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük)



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



önceliklendirilir. 5 çok yüksek etki/olasılık derecesini, 1 çok düşük etki/olasılık derecesini ifade eder.

- c) Riskler, nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak değerlendirilir.
- d) Risklerin etki ve olasılık dereceleri Belediyemiz risk iştahı çerçevesinde belirlenen Etki (**Tablo-4**) ve Olasılık (**Tablo-5**) Değerlendirme Skalalarında yer alan nitel ve nicel kriterler dikkate alınarak belirlenir.
- e) Risk seviyesi, Belediyenin riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile risk seviyesi belirlenir.
- f) Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, Belediyenin risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.

#### Risk Matrisleri

**MADDE 22** - (1) Risk Matrisleri risk bilgilerinin toplandığı **Tablo-6**'da örneği yer alan tablolardır.

- a) Risk Matrisleri, risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde oluşturulur.
- b) Risk Matrisleri doğal ve kalıntı risk matrisleri olarak iki farklı şekilde hazırlanır.
- c) Risk Matrislerinde yüksekte düşüğe kadar her bir risk seviyesini gösterecek şekilde sırasıyla; kırmızı, sarı, yeşil olmak üzere 3 renk kullanılır.
- c) Risk Matrisleri üzerine yansıtılacak olan riskin önem derecesi, riskin etki ve olasılık seviyesine göre belirlenir.

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

#### Riske Cevap Verme Yönteminin Belirlenmesine İlişkin Hususlar

**MADDE 23** - (1) Risk iştahı ve risk toleransı çerçevesinde; her bir cevabın riskin olasılığı ve etkisi üzerindeki tesirini değerlendirmek, maliyetini ve faydasını dikkate almak suretiyle kontroller ve risk eylem planları belirlenir. Belediyenin riske cevap verme konusundaki tutumu aşağıdaki gibidir:

- a) Risklere; kabul etme, kontrol etme, devretme veya kaçınma yöntemlerinden biri ile cevap verilir.
- b) Riske cevap verme yöntemi, riskin Risk Matrisi üzerinde yer aldığı bölge dikkate alınarak belirlenir.
- c) Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve kalıntı risk seviyesinin tespit edilmesi gerekir.
- c) Mevcut kontroller dikkate alındıktan sonra, kalıntı risk seviye matrisi üzerinde orta ve daha yüksek seviyede yer alan tüm riskler için riske cevap verme yöntemlerinin tekrar değerlendirilmesi ve risk seviyesini azaltmak için uygun cevap verme yöntemine karar verilmesi temel prensiptir.

#### Risk Kontrol Yöntemleri

**MADDE 24** - (1) Şiddetini azaltma kararı verilen riskler için uygulanan/uygulanacak kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır:

- a) Kontroller, Belediyenin her türlü plan ve programı ile mali ve mali olmayan tüm iş ve işlemlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle Belediyenin her bir fonksiyonunu ve yönetim düzeyini kapsayacak şekilde tasarlanır ve uygulanır.
- b) Kontroller, seçilen risk cevaplarının başarılı olmasına yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür.
- c) Kontrol yöntemi; kontrol faaliyeti ve risk eylem planı olarak belirlenir. Risklerin etki ve/veya olasılık seviyelerini azaltmaya yönelik olarak; hâlihazırda uygulanmakta olan faaliyetler kontrol faaliyetleri, belirli süre içinde gerekli hazırlıklar yapılarak gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan eylemlere risk eylem planı adı verilir.
- c) Kontroller; kontrolün işlevi, otomasyon seviyesi ve önem derecesine göre değerlendirilerek iki ayrı sınıflandırmaya tabi tutulur. Her bir kontrol **Tablo-7**'de yer alan kriterler doğrultusunda sınıflandırılarak kayıt edilir.



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



- d) Belirlenen her bir kontrolün sıklığı ve kontrolün sorumlusu tespit edilir ve kontrolle ilişkilendirilerek kayıt edilir.
- e) Mevcut kontrollerin riskin şiddetini azaltmak konusunda yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin risk iştahının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde risk eylemleri planlanarak, makul bir süre içinde uygulamaya alınması sağlanır.
- f) Risk eylem planları; yapılması planlanan eylemin türüne göre bilgi teknolojileri, süreç, organizasyon, yönerge/talimat/rehber olarak dört şekilde farklı şekilde sınıflandırılır. Planlanan eylemin, bir otomasyon sistemini içermesi halinde, bilgi teknolojileri; yeni bir iş akışı oluşturulmasını ya da iş akışının revizesini gerektirmesi halinde, süreç; organizasyon yapısında bir değişikliği (yeni birim kurulması, görev tanımı değişikliği vb.) gerektirmesi halinde, organizasyon; yönlendirici bir kontrol faaliyetini içermesi halinde; yönerge/talimat/rehber olarak sınıflandırılır.
- g) Planlanan risk eylemleri; eylemin tanımı, kaynak ihtiyacı, çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihleri, eylemin yerine getirilmesinden kimin sorumlu olduğu ve önem derecesi belirlenerek kayıt edilir. (**Tablo-11** Risk Eylem Planı Tablosu)
- ğ) Risk eylem planları, belirlenen tarihe kadar gerekli alt yapı çalışmaları tamamlanarak kontrol faaliyeti haline getirilir ve risk üzerine kontrol olarak kayıt edilir.
- h) Kontrol yöntemlerine ve uygulanacak kontrolün seviyesine karar verilirken; kontrolün riskin etki ve/veya olasılığı üzerindeki etki derecesi, uygulanabilirliği, fayda ve maliyet dengesi, etkililik, ekonomik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda değerlendirilerek en uygun ve işlevsel yöntemin seçilmesi sağlanır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

#### Bilgi ve İletişim Süreci

**MADDE 25 -** (1) İdare İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sürecinde yapılan her çalışma Kalite Yönetim Sistemi Yazılımı (QDMS) İç Kontrol Modülü üzerine kayıt edilir, sistem üzerinden periyodik olarak izlenir ve raporlanır.

(2) İç Kontrol ve Risk Yönetimine ilişkin bilgi yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için Kalite Yönetim Sistemi Yazılımı (QDMS) kullanımında aşağıdaki hususlara dikkat edilir;

- a) Kurum ve birim teşkilat şemaları fonksiyonel yapıyı gösterecek şekilde İç Kontrol Modülünde yer alır ve meydana gelen değişiklikler sistem üzerine derhal kayıt edilir.
- b) Tüm personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler sistem üzerinde güncel olarak yer alır.
- c) Tüm personelin süreçlerin işleyişini, süreçlere ilişkin risk ve kontrolleri sistem üzerinden takip etmesi sağlanır.
- ç) Tüm süreçler; süreç hiyerarşisi içinde kurumsal amaç ile hedeflerle süreçler ve sürece ilişkin sorumluluklar arasındaki ilişkiyi gösterecek şekilde sistem üzerinde güncel halde tutulur.
- d) Süreç hiyerarşisine uygun olarak mali ve mali olmayan tüm işlemlere ilişkin iş akış şemaları sistem üzerinde oluşturulur.
- e) İş akışlarda meydana gelecek değişiklikler, görevli personelce sistem üzerine süreç revizyonları olarak kayıt edilerek sürece ilişkin iyileştirme çalışmaları takip edilir. (**Tablo-12** Süreç Tanımlama Formu) (**Tablo-13** Süreç-Performans Göstergesi ve Risk Kontrol Tablosu)
- f) Risk analizi sonucu yüksek ve kritik öneme sahip görevler ile sürecin işleyişinde idarenin hedeflerini etkileyebilecek önemli kararlar alma kapasitesine etki eden görevler hassas görev olarak tanımlanır ve izlenir. (**Tablo-14** Hassas Görev Tespit Formu)





T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



### İzleme ve Raporlama Süreci

**MADDE 26 -** (1) İdare risk izleme ve raporlanma süreci; belirli hiyerarşik raporlama kuralları ve kanalları aracılığı ile süreçte görev alan her bir personelden başlayarak Üst Yöneticiye kadar uzanan bilgi ve iletişim ağını kapsar.

(2) Belediye Risk Yönetimi Süreci, bu yönergede yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından 3 aylık, 6 aylık ve yıllık olarak yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir. Risk Yönetimi sürecine ilişkin olarak; raporlama şekli, raporlama periyodları, raporlamanın kim tarafından ve hangi mercilere yapılacağı gibi hususlar İdare Risk Koordinatörü tarafından belirlenir.

(3) Risk yönetimi süreci tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup, düzenli raporlamaların yanı sıra, sürekli olarak uygulanacak izleme ve raporlama süreci aşağıdaki gibi yürütülür.

a) Alt süreçlerde görev alan her bir personel, riskleri ve sorumluluğundaki kontrol faaliyetlerini sistem üzerinden takip eder, faaliyetlerini yürütürken tespit ettiği/karşılaştığı riskleri ve kontrol zafiyetlerini ve kontrol önerilerini Birim Risk Koordinatörüne raporlar. Risk gerçekleştirmeleri olay kayıt defterine kaydedilir.

b) Birim Risk Koordinatörü, süreç görevlileri tarafından iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri, Birim İç Kontrol Çalışma Grubu ile çalışarak riskin tanımına, riske ilişkin kontrol yöntemine karar vererek sistem üzerinden onaylar. Birden fazla birimi ilgilendiren risk ve kontroller Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanarak komisyonlarda görüşülmesi ve ortak eylem planı oluşturulması sağlanır.

c) Sistem üzerine kayıt edilen her bir risk, kontrol ve risk eylem planı ilgili Süreç Sorumlusuna, İdare Risk Koordinatörüne, Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığına raporlanır.

ç) Birim Risk Koordinatörlerince risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleştirme durumları her seviyedeki risk için düzenli olarak izlenir.

### Hüküm Bulunmayan Haller

**MADDE 27 -** (1) Bu Belgede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

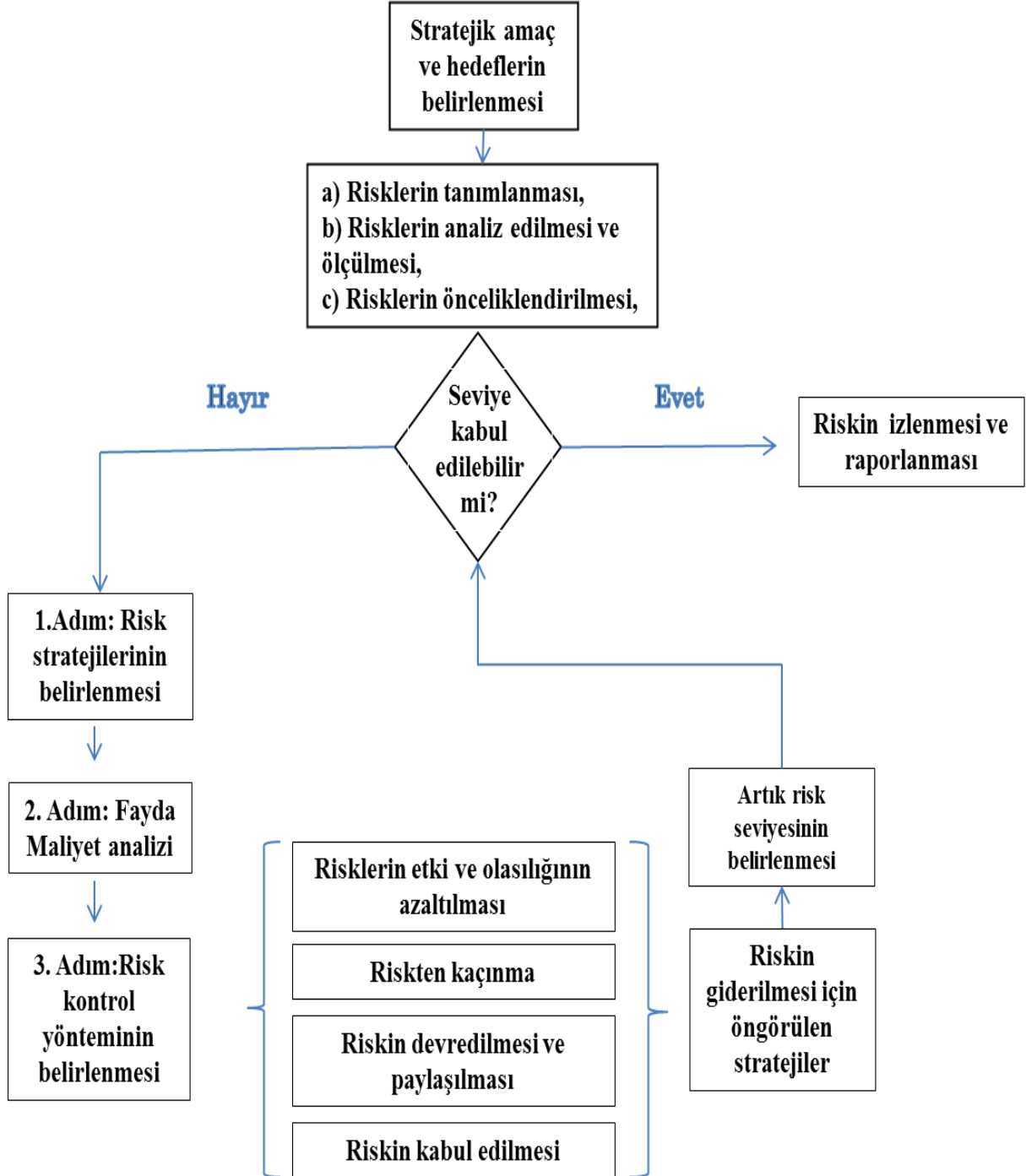
### Yürürlük

**MADDE 28 -** (1) Bu Belge Üst Yönetici tarafından Onay tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

### Yürütme

**MADDE 29 -** (1) Bu Belge hükümleri, Belediye Başkanı tarafından yürütülür.

TABLO 1 - RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI





T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



TABLO 2 - İŞ AKIŞLARI ÜZERİNDE RİSKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SORULAR

SORULAR		EVET	HAYIR
1	İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?		
2	İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?		
3	İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?		
4	İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?		
5	İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?		
6	İş adım manuel mi yürütülüyor?		
	6.1 Ne tür hatalar yapılabilir?		
7	İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?		
8	İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?		
9	İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?		
10	İş adımında yolsuzluk yapma imkanı var mı?		
11	İş adımının çıktıları var mı?		
	11.1 Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?		
	11.2 Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?		
12	İş adımının girdileri var mı?		
	12.1 Bu girdiler hatalı olabilir mi?		
	12.2 Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?		
13	İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?		
14	İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?		
15	İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?		
16	İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?		
17	İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor?		
	17.1 Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?		



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



**TABLO 3 - ANA SÜREÇ/ALT SÜREÇLER ÜZERİNDE RİSKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SORULAR**

1	Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmayı ne engeller?
2	Mevcut varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
3	İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
4	Çevresel unsurlardaki olası değişimlerin sürece olumsuz yansımaları neler olabilir?
5	Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
6	Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
7	Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
8	Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
9	Hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
10	Süreçteki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
11	Bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
12	Finansal ve operasyonel raporların hatalı, eksik veya tutarsız olmasına neden olabilecek şeyler nelerdir?
13	Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratacak şeyler nelerdir?
14	Sürecin tam kapasite ile çalışmasına neler engel olur?
15	Taleplere uygun hizmetleri sunmayı ve bu hizmetlerin devamlılığını engelleyen sebepler nelerdir?
16	En hassas olduğumuz yer neresidir?
17	Kontroller nerede zayıftır?

**TABLO 4 - ETKİ DEĞERLENDİRME SKALASI**

<b>ÇOK YÜKSEK</b> (5)	Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken çok önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesi, Belediyenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde kritik düzeyde itibar kaybı yaratır.
	Doğal nedenlere dayanmayan personel ölümü.
	Ulusal medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak.
<b>YÜKSEK</b> (4)	Riskin gerçekleşmesi, üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
	Risklerin gerçekleşmesi Belediyenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde önemli seviyede itibar kaybı yaratır
	Personel veya vatandaş sakatlanması
	Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
<b>ORTA</b> (3)	Riskin gerçekleşmesi, Belediyedeki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir
	Riskin gerçekleşmesi, personel, vatandaş ve orta düzeyde yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Belediyenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır.
	Çalışanların veya vatandaşın tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar.
Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.	
Riskin gerçekleşmesi, Belediyedeki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.	



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



<b>DÜŞÜK</b> (2)	Riskin gerçekleşmesi, personel ve vatandaş memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sınırlı ölçüde sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Belediyenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır.
	İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar.
	Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
<b>ÇOK DÜŞÜK</b> (1)	Riskin gerçekleşmesi, Belediyedeki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Riskin gerçekleşmesinin, personel ve vatandaş memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur.
	Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Belediyenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiçbir etkisi olmaz.
	Çalışana ya da personele zarar gelmesi söz konusu değildir.
	Medyaya yansımaz.
Riskin gerçekleşmesinin, Belediyenin faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.	

**TABLO 5- OLASILIK DEĞERLENDİRME SKALASI**

<b>ÇOK YÜKSEK</b> (5)	<b>(1 YILDAN DAHA AZ)</b>	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor. Riskin meydana geleceği neredeyse kesindir.
<b>YÜKSEK</b> (4)	<b>(1-3 YIL)</b>	Riskin durumu birçok kez gerçekleşti. Benzer kurum / bölüm / süreçlerde gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun. Riskin meydana gelme ihtimali yüksektir.
<b>ORTA</b> (3)	<b>(2-6 YIL)</b>	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. Benzer kurum / bölüm / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir. Riskin meydana gelme ihtimali orta derecededir.
<b>DÜŞÜK</b> (2)	<b>(5-11 YIL)</b>	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir. Benzer kurum / bölüm / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir. Ortam gerçekleşmesi için uygun değil. Riskin meydana gelme ihtimali düşüktür.
<b>ÇOK DÜŞÜK</b> (1)	<b>(10-15 YIL)</b>	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil. Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir.



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ  
BELGESİ



TABLO 6 - RİSK MATRİSİ

ETKİ	ÇOK YÜKSEK	5	5	10	15	20	25
	YÜKSEK	4	4	8	12	16	20
	ORTA	3	3	6	9	12	15
	DÜŞÜK	2	2	4	6	8	10
	ÇOK DÜŞÜK	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		ÇOK DÜŞÜK (NADİR)	DÜŞÜK (MUHTEMEL)	ORTA (MÜMKÜN)	YÜKSEK (BÜYÜK OLASILIKLA)	ÇOK YÜKSEK (KESİNLİKLE)	
		OLASILIK					

TABLO 7 - KONTROL TANIMLARI TABLOSU

KONTROLÜN İŞLEVİ	ÖNLEYİCİ	Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp kurum tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için uygulanması gereken kontrollerdir
	TESPİT EDİCİ	Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir
	YÖNLENDİRİCİ	Risklerin gerçekleşmemesi veya risk oluştuğunda ortaya çıkacak etkidenden kaçınmak amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir
	DÜZELTİCİ	Risklerin gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmak veya düzeltmek amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir
KONTROLÜN OTOMASYONU	MANUEL	Süreç içerisinde çalışanlarca manuel olarak gerçekleştirilen kontrollerdir
	OTOMATİK	Sistem içerisinde yerleşiren, bilgisayar ya da otomasyon sistemleri destekli kontrollerdir





T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ



**TABLO 8: RİSK KAYIT FORMU**

İdare/Birim/Alt Birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumun raporlanması için kullanılan formdur.

**RİSK KAYIT FORMU**

İdare/Birim/Alt Birim: \_\_\_\_\_ Tarih:.././20....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim / Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Riske verilen cevaplar: Mevcut kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puam ( R )	Değişim (Risk Yönü)	Riske verilecek cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar
				Risk									
				Sebep									



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ



Sütunlar	
1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	<b>Birim / Alt birim hedefi:</b> Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	<b>Tespit Edilen Risk:</b> Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.
6	<b>Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller:</b> Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
7	<b>Etki:</b> Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Tablo 9) tespit edilen etki değeridir (1-5 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.
8	<b>Olasılık:</b> Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Tablo 9) tespit edilen olasılık değeridir (1-5 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.
9	<b>Risk Puanı (R=ExO):</b> Oylama Formunda (Bkz. Tablo 9) yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.
10	<b>Değişim (Riskin yönü):</b> Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihinine göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.
11	<b>Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller:</b> Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.
12	<b>Başlangıç Tarihi:</b> Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.
13	<b>Riskin Sahibi:</b> Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
14	<b>Açıklamalar:</b> Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.

Renkler



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ



Yüksek düzey risk
Orta düzey risk
Düşük düzey risk

**NOT:** Yıl içerisinde yeni bir risk tespit edilmesi durumunda riski tespit eden personel bir üst yöneticiye bu riski iletir. Yönetici bunun yönetilmesi gereken bir risk olduğuna karar verirse, bu risk, Risk Kayıt Formuna işlenerek ilgili yönetici tarafından onaylanır.

### TABLO 9: RİSK OYLAMA FORMU

Risklerin tespiti ile risk puanının bulunması için kullanılır.

### RİSK OYLAMA FORMU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	Risk Puanı
				Risk				(A+B+C)/3				(A+B+C)/3	ETKİ X OLASILIK
				Sebep									

Sütunlar	
1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ



4	<b>Birim/Alt Birim Hedefi:</b> Risk kaydı Birim/Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.		
5	<b>Tespit Edilen Risk:</b> <u>Risk:</u> Tespit edilen riskler yazılır, <u>Sebepl:</u> Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.		
6	7	8	<b>Etki A/B/C :</b> Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar ,bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Tablo 4. Etki Değerlendirme Skalası Tablosuna bakınız.
9	<b>Etki :</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.		
10	11	12	<b>Olasılık A/B/C :</b> Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Tablo 5. Olasılık Değerlendirme Skalası Tablosuna bakınız.
13	<b>Olasılık:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur		
14	<b>Risk Puanı:</b> Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.		

#### ABLO 10: KONSOLİDE RİSK RAPORU

İdare/Birim/Alt Birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesinde raporlanmasında kullanılır.

#### KONSOLİDE RİSK RAPORU

İdare/Birim/Alt Birim:					Tarih: ..././20....				
1	2	3	4	5	6		7	8	9
Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim / Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Durum		Riskin Sahibi	Açıklama	
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi			



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ



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



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ



**TABLO 11: RİSK EYLEM PLANI TABLOSU**

Birim Adı	
Risk No	
Riskin Adı	
Önem Düzeyi	
Riski Ortadan Kaldırmak/Kontrol Altına Almak için Yapılacak Çalışmalar (Faaliyetler)	
Riskin Ortadan Kaldırılması Çalışmasını Yürütecek Sorumlular/ Birimler	
Risk için Yapılacak Çalışmaların Başlama ve Tahmini Bitiş Süreleri	
Risk Skorundaki Değişim	
Verilen Sürede Riskin Ortadan Kalkması/Kontrol Altına Alınmaması Durumunda Yapılacak Raporlama	





T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ



TABLO 12: SÜREÇ TANIMLAMA KARTI

Ana Süreç Kurumsal Sınıflandırma No		Ana Süreç Adı		
Süreç Kimliği	Süreç No			
	Süreç Adı			
	Süreç Sahibi			
	Sürecin Amacı			
	Süreç Kapsamı			
	İlgili Birimler			
	Dış Paydaşlar			
	Stratejik Plan Bağlantısı			
	Standartlar			
	Alt Süreç Durumu	Var		Yok
Alt Süreç No		Alt Süreç Adı		
Alt Süreç No		Alt Süreç Adı		

Süreç İlişkileri	Alt Süreç No	Girdiler	Çıktılar

Etkileşimli Süreç Kimliği	Alt Süreç No	Etkileşimli Süreç No ve Adı	Süreç Sahibi	Etkileşimli Süreç Bağlantısı

Süreç/Alt Süreç No	Süreç /Alt Süreç Adı



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ



Sürecin Uygulanması (İçeriği/Adımları)	Faaliyet No	Faaliyetler	Faaliyeti Gerçekleştiren	Faaliyet İçerisinde Kullanılan Doküman ya da Sistemin Adı	Faaliyetin Gerçekleştirilme Süresi
Süreç/Alt Süreç No		Süreç /Alt Süreç Adı			
Sürecin Uygulanması (İçeriği/Adımları)	Faaliyet No	Faaliyetler	Faaliyeti Gerçekleştiren	Faaliyet İçerisinde Kullanılan Doküman ya da Sistemin Adı	Faaliyetin Gerçekleştirilme Süresi

Sürecin Performans Göstergeleri	Süreç/Alt Süreç No	Gösterge Adı	Ölçü Birimi	Hedef	Sıklığı	Sorumlu

Sürecin Risk ve Kontrolleri	Süreç/Alt Süreç No	Riskler	Sebebi	Risk Puanı	Kontrolü

Hazırlayan	Kontrol Eden	Onaylayan(Birim Amiri)
İmza	İmza	İmza
...../...../2023	...../...../2023	...../...../2023
Ad Soyad	Ad Soyad	Ad Soyad
Unvan	Unvan	Unvan



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ



TABLO 13: SÜREÇ & PERFORMANS GÖSTERGESİ & RİSK ve KONTROL İLİŞKİLENDİRME TABLOSU

T.C. MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ SÜREÇ & PERFORMANS GÖSTERGESİ & RİSK ve KONTROL İLİŞKİLENDİRME TABLOSU				
HARCAMA BİRİMİ:				
ALT BİRİM:				
İLGİLİ SÜREÇ:				
Sıra No:	Süreç Adı	Riskler	Kontroller/Tedbirler	Performans Göstergesi
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
...				
HAZIRLAYAN		KONTROL EDEN		ONAYLAYAN (Birim Amiri)



T.C.  
MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
KURUMSAL RİSK VE FIRSAT YÖNETİMİ STRATEJİ BELGESİ



TABLO 14: HASSAS GÖREV TESPİT FORMU

T.C. MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HASSAS GÖREV TESPİT FORMU					
HARCAMA BİRİMİ:					
ALT BİRİM:*					
İLGİLİ SÜREÇ:					
Sıra No:	Hizmetin/Görevin Adı	Riskler	Risk Düzeyi**	Kontroller/Tedbirler	Görevi Yürütecek Personelde Aranacak Kriterler
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
HAZIRLAYAN		KONTROL EDEN		ONAYLAYAN (Birim Amiri)	
* ... Şube Müdürlüğü **Risk düzeyi görevin ve belirlenen risklerin durumuna göre <b>Yüksek</b> , <b>Orta</b> veya <b>Düşük</b> olarak belirlenecektir.					