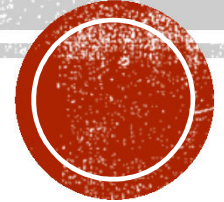


# SÜREÇ VE RİSK YÖNETİMİ

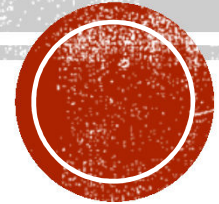


# SUNUM AKIŞI

1-SÜREÇ YÖNETİMİ

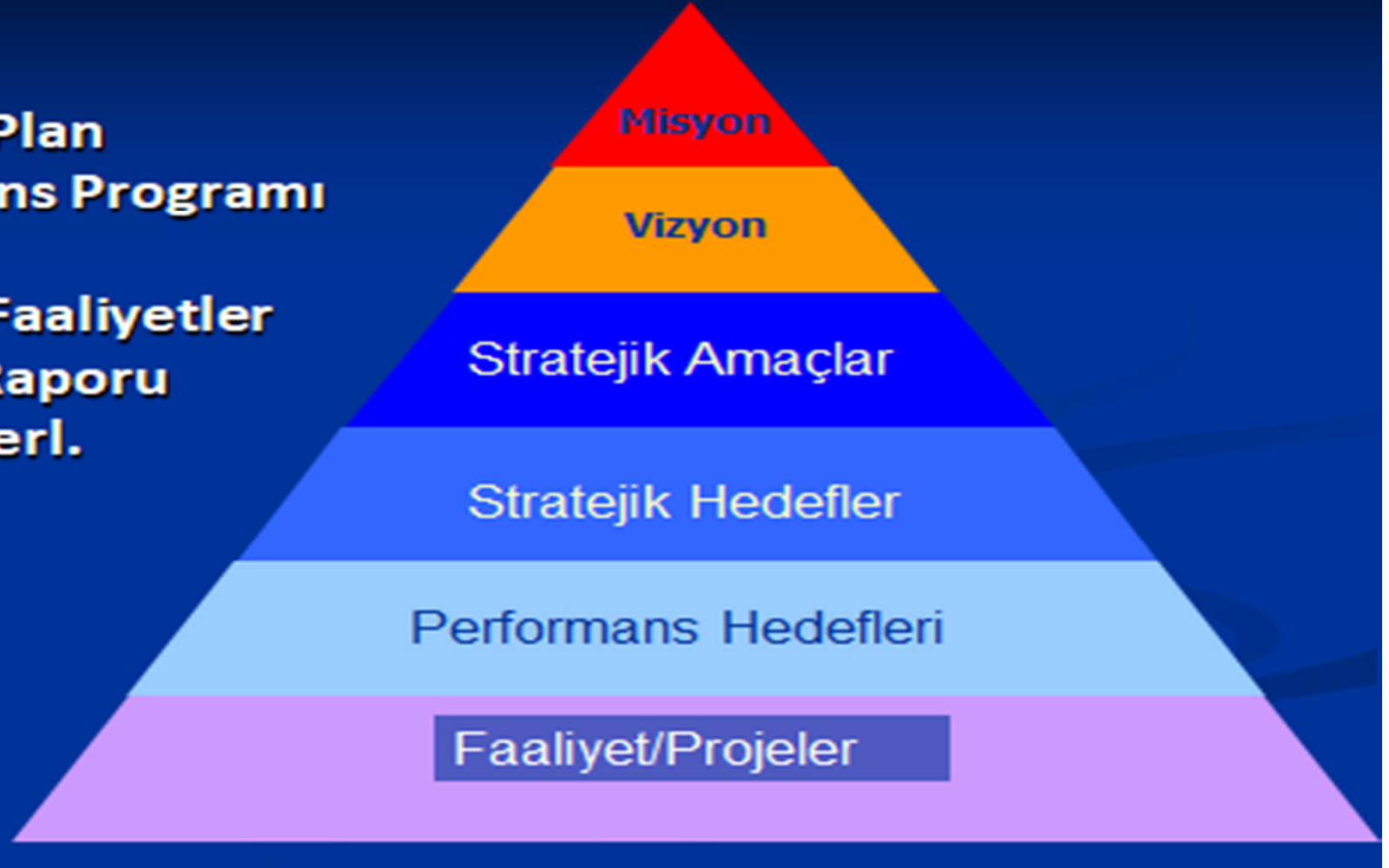
2-RİSK YÖNETİMİ

3-KONTROL FAALİYETLERİ

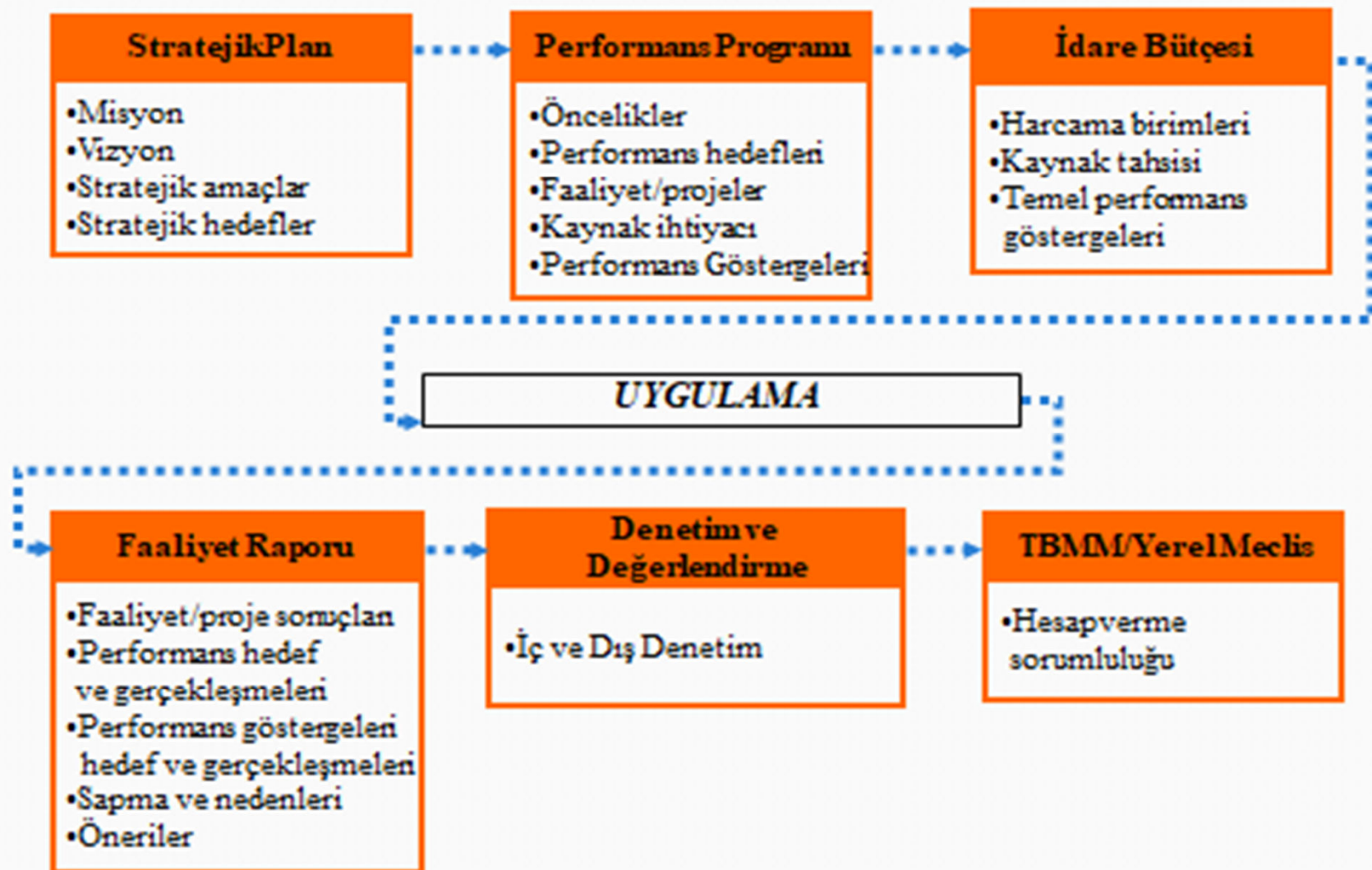


# PEB TEMEL UNSURLARI

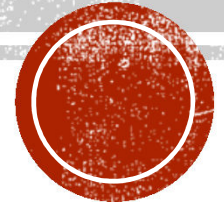
- Stratejik Plan
- Performans Programı
- Bütçe
- Projeler-Faaliyetler
- Faaliyet Raporu
- Perf. Değerl.



## SİSTEMİN İŞLEYİŞİ



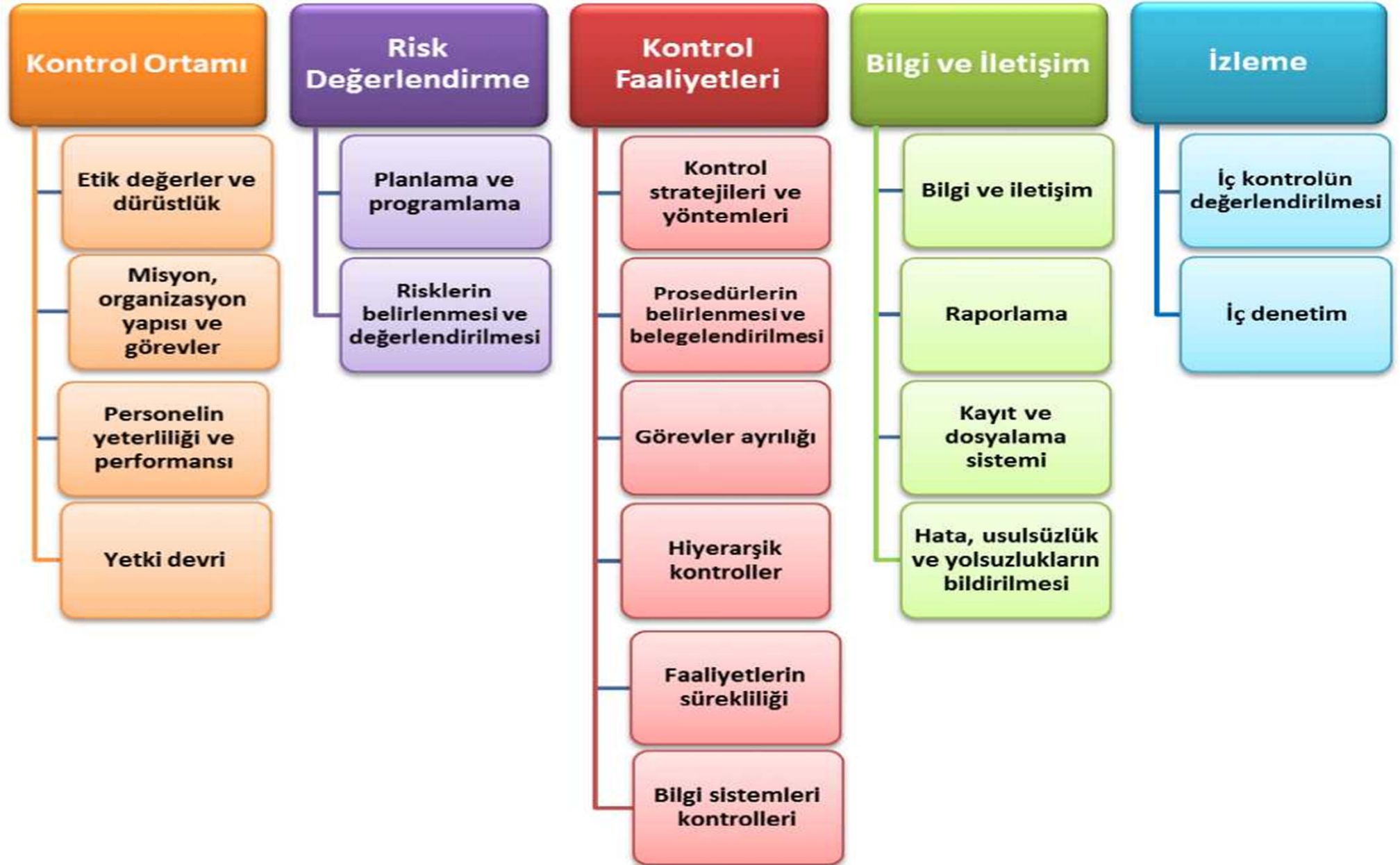
# KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARı



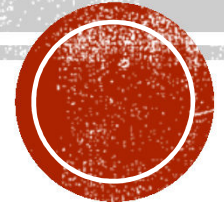
Kamu İç Kontrol Standartları, idarelerin, iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında, izlenmesinde ve değerlendirilmesinde dikkate almaları gereken temel yönetim kurallarını göstermekte ve tüm kamu idarelerinde tutarlı, kapsamlı ve standart bir kontrol sisteminin kurulmasını ve uygulanmasını amaçlamaktadır.

Kamu İç Kontrol Standartları, uluslararası standartlar ve iyi uygulama örnekleri çerçevesinde, i kontrolün; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenleri esas alınarak, tüm kamu idarelerinde uygulanabilir düzeyde olmasını sağlamak üzere genel nitelikte düzenlenmiştir.

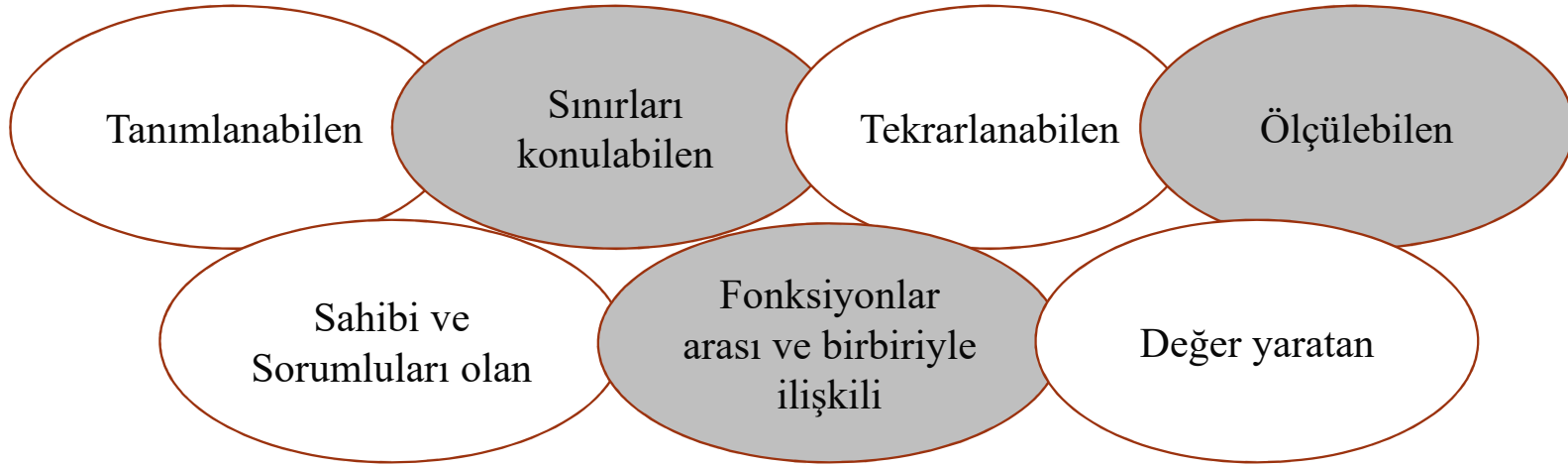




# SÜREÇ YÖNETİMİ

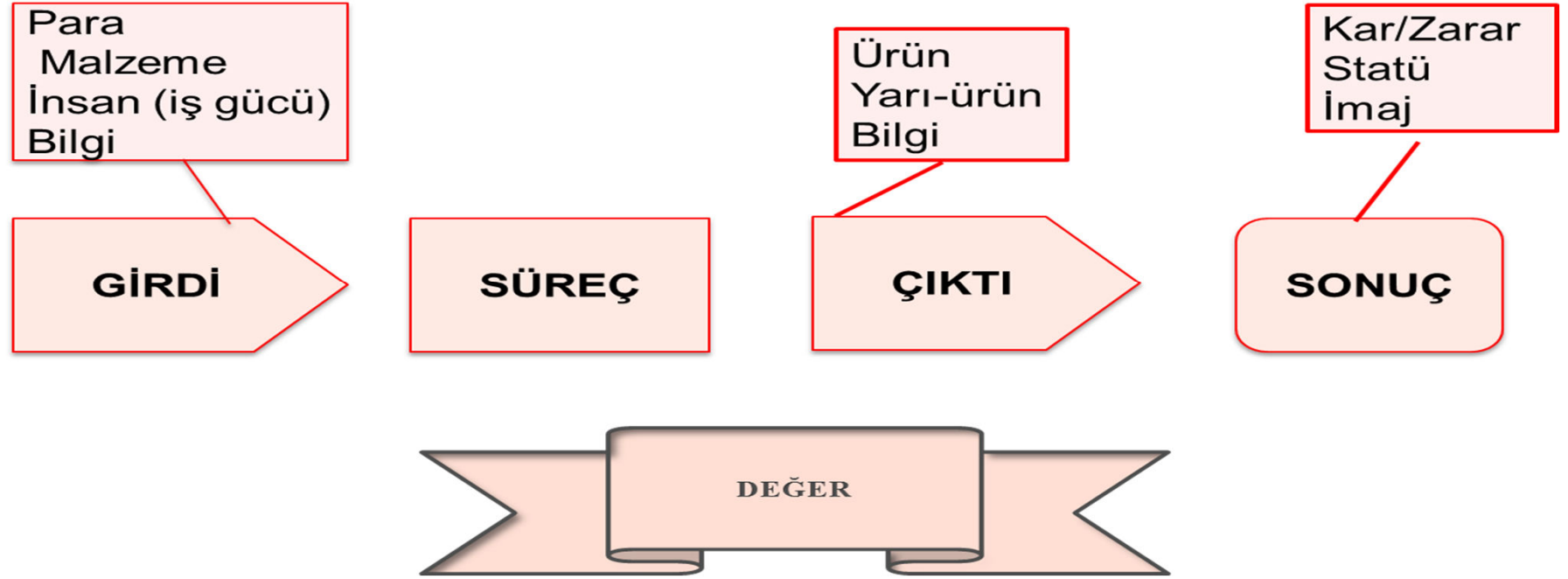


# SÜREÇ



# Süreç

Süreç: Belirli bir girdiyi, «müşterileri – hizmetten faydalananları- paydaşları» için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu (sahibi) olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyet dizisidir.



# SÜREÇ NEDİR ?

Üç temel faaliyetler çeşidinin bir bileşimidir

- Değer yaratan yani müşteriler vatandaşlar için önem taşıyan faaliyetler
- Fonksiyonel, bölümsel veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler
- Kontrol faaliyetleri



# SÜREÇLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

- Süreçler, **tanımlanabilir** özelliğe sahiptir
- Süreçler, **ölçülebilir** özelliğe sahiptir
- Süreçler, **yinelenme** özelliğine sahiptir
- Süreçler, **kontrol** edilebilen özelliğe sahiptir
- Süreçler, **katma değer** yaratma özelliğe sahiptir



# SÜREÇ NE DEĞİLDİR ?



# Süreç

**Süreç**, idarelerin faaliyetlerini yürütürken uymak zorunda oldukları mevzuat ve söz mevzuata aykırı olmamak şartıyla idarelerin ortaya koydukları her türlü düzenleme doğrultusunda, tüm istihdam şekilleriyle ve kamu kaynağı kullanarak yürüttüğü, stratejik planında belirlenen noktaya varmaya yarayan işlemler zinciridir.

**Süreç yönetimi:** stratejik plan başta olmak üzere idarece varılmak istenen noktaya ulaşılması için süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması, haritalandırılması ve iyileştirilmesi çabalarına yönelik planlama ve uygulama çalışmalarıdır.



# Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi;

- Süreçlerin tanımlanmasını,
- birbirleriyle olan etkileşimlerini,
- sahiplerinin, sağlayıcılarının, alıcılarının, süreç boyunca nesne ve kişilerin ihtiyaçlarının belirlenmesini,
- gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansının izlenmesini
- ve gerekli iyileştirmelerin sürekli ve düzenli olarak izleme ile yapılmasını içeren/sağlayan faaliyetlerin tümüdür.

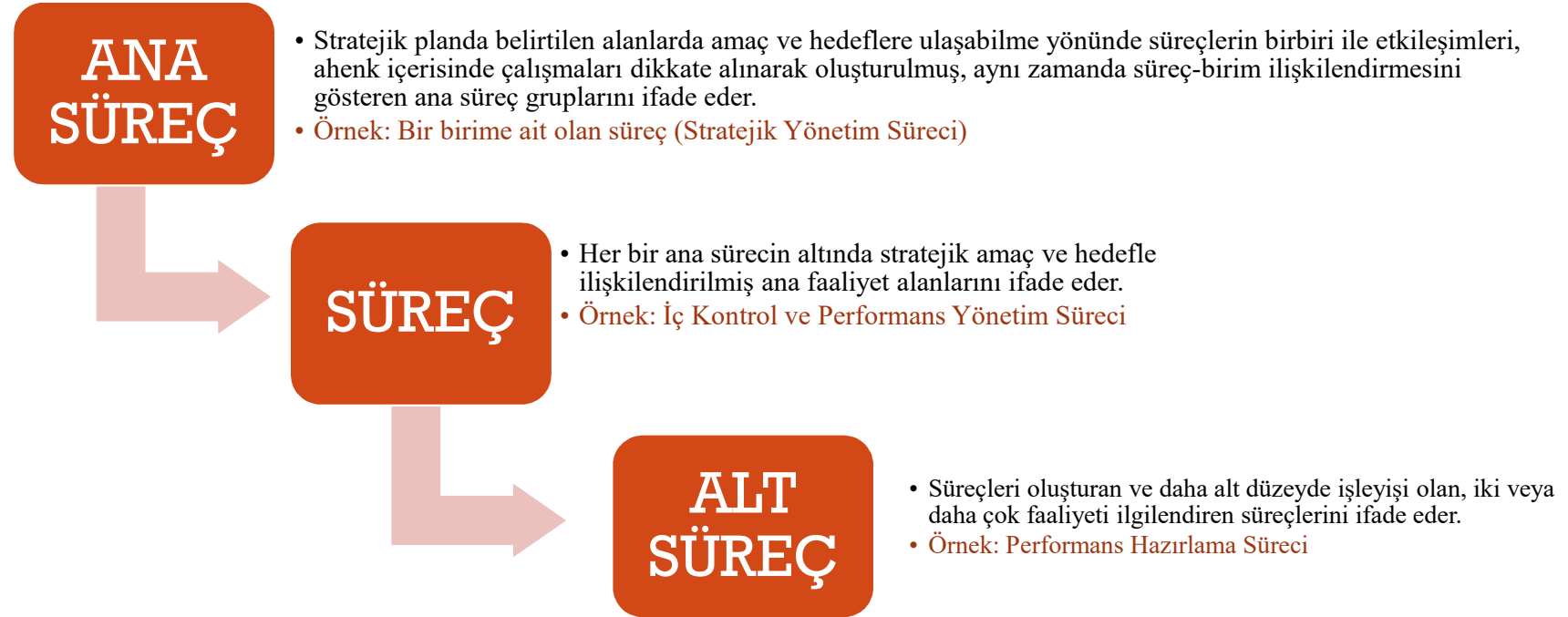


## Süreç Yönetimi Nedir ?

İdarece varılmak istenen noktaya ulaşılması için süreçlerin tanımlanması, haritalandırılması ve iyileştirilmesi çabalarına yönelik planlama ve uygulama çalışmalarıdır.



## SÜREÇ YÖNETİMİ SÜREÇLERİN TANIMLANMASI



# Süreç Yönetimi

**Hizmet (Operasyonel) Süreçler:** Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine, Kalite Politikasına uygun olarak ulaşabilmesi için yürütülmesi gereken faaliyetleri içermektedir. Kurumun misyonu gereği yapılan ve vatandaşın ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçlerdir. Vatandaşların taleplerini içeren stratejik planla ilişkilendirilmiş amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik ürün veya hizmet üretilmesini sağlayan süreçlerdir.

**Destek Süreçler:** Hizmet süreçlere paralel olarak yürütülmesi gereken insan kaynakları, mali işler, bilgi işlem, makine bakım, destek hizmetleri, etüt ve projelendirme gibi yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır.

**Yönetimsel Süreçler:** Hizmet süreçlere paralel olarak yürütülmesi gereken genel sekreterlik, özel kalem, iç denetim, teftiş, hukuk müşavirliği, stratejik yönetim, yazı işleri ve kararlar gibi yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır.



# Süreç Çalışmaları

## •SÜREÇ HEDEFLERİ •SÜREÇLERİN PLANLANMASI •SÜREÇ ADIMLARI

- Sürecin tanımlanması
- Süreç sahibinin belirlenmesi
- Süreç sınırlarının ve etkileşim noktalarının belirlenmesi
- Süreç için gerekli kaynakların ve ekibin belirlenmesi
- Sürecin tanımlanması ve dokümante edilmesi
- Süreç performansına yönelik kontrol kriterleri ve yöntemlerinin belirlenmesi
- Süreçlerin izlenmesi, ölçülmesi, analiz edilmesi
- Süreçlerin iyileştirilmesi



# Süreç Çalışmaları

Ne Yapmalıyız ?

- Hedeflediği sonuçlara ulaşmak için süreçlerini tanımlamalıdır
- Süreçlerinin girdileri ile çıktılarını tanımlamalı ve ölçülebilir duruma getirmelidir
- Süreçlere ilişkin alt süreçler ve faaliyetler belirlenmelidir
- Fonksiyon ve süreçler arası ilişkileri ortaya koymalı ve ölçülebilir duruma getirmelidir
- Süreçlere ilişkin olası riskleri, akışını, tedarikçilerini, müşterilerini ve diğer ilgili kesimlerin süreç üzerindeki etkisini belirlemelidir
- Sürecin yönetimine ilişkin yetki ve sorumlulukları açık, anlaşılır ve dengeli bir şekilde paylaşılmalıdır
- Sürecin kuruluş içi müşterilerini, tedarikçilerini ve diğer ilgili kesimlerini ve beklentilerini tanımlamalıdır
- İstenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için sürecin aşamaları, faaliyetleri, akışı, kontrol noktaları ile yapılacak ölçümleri, süreç sahibi ile ekip üyelerinin eğitim, malzeme, bilgi ve yöntem ihtiyaçları saptanmalıdır
- Süreçlerin analizi yapılmalıdır
- Düzeltici ve önleyici faaliyetlerin nasıl yapılacağı belirlenmelidir
- Süreç iyileştirme fırsatları araştırılmalıdır
- Süreç ve ürün değişikliklerinin nasıl kontrol edileceği saptanmalıdır



# Süreç Yönetimi İle Ne Kazanacağız ?

- ✓ Kurumda/birimde yapılan faaliyetlerin işler bazında ortaya çıkarılmasını sağlayarak iş/süreç bazlı bir **kontrol** sağlar.
- ✓ Süreçlerin akış şemaları oluşturulacağından, yapılan işler bir **bütün** halinde görülebilir.
- ✓ Her bir sürecin sahibi/sorumlusu belirlenerek hangi işin kim/kimler tarafından yapıldığı net biçimde ortaya konur.



# Süreç Yönetimi İle Ne Kazanacağız ?

- ✓ Her bir sürecin etkin biçimde işleyebilmesi için gerekli girdi ve tedarikçiler, ortaya çıkan çıktılar ve müşteriler belirlenir. Böylece süreçte herhangi bir sorun yaşandığında bunun nereden kaynaklandığı rahatlıkla bulunabilir.
- ✓ Süreçlere **performans göstergesi** ve hedef belirlendiği için süreçlerin kendi akışı içerisinde bırakılması yerine hedefine ulaşması yönündeki çabaları içerecek şekilde yönetilmesi sağlanır.
- ✓ Süreçler için hedefler konulacağından, hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda iyileştirmeye açık alanlar rahatlıkla tespit edilmiş olur.





**T.C.**  
**MERSİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ**  
**SÜREÇ TANIMLAMA KARTI**

|                                 |                           |               |               |     |  |
|---------------------------------|---------------------------|---------------|---------------|-----|--|
| 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 |
|                           |              |                             |              |                              |
|                           |              |                             |              |                              |

|                     |             |                      |                          |                                                           |                                  |
|---------------------|-------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Alt Süreç No        |             | Süreç /Alt Süreç Adı |                          |                                                           |                                  |
| Sürecin Uygulanması | Faaliyet No | Faaliyetler          | Faaliyeti Gerçekleştiren | Faaliyet İçerisinde Kullanılan Doküman ve da Sistemin Adı | Faaliyet Gerçekleştirilme Tarihi |

| Sürecin Uygulanması<br>(Çerçesi/Adımları) | Faaliyet No | Faaliyetler | Faaliyeti Gerçekleştiren | Faaliyet İçerisinde<br>Kullanılan Doküman<br>ya da Sistemin Adı | Faaliyeti Gerçekleştiren |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                                           |             |             |                          |                                                                 |                          |
|                                           |             |             |                          |                                                                 |                          |

| Alt Süreç No |  | Süreç /Alt<br>Süreç Adı |  |
|--------------|--|-------------------------|--|
|--------------|--|-------------------------|--|

| Sürecin Uygulanması<br>(Çerçesi/Adımları) | Faaliyet No | Faaliyetler | Faaliyeti Gerçekleştiren | Faaliyet İçerisinde<br>Kullanılan Doküman<br>ya da Sistemin Adı | Faaliyeti Gerçekleştiren |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                                           |             |             |                          |                                                                 |                          |
|                                           |             |             |                          |                                                                 |                          |

| Alt Süreç No |  | Süreç /Alt<br>Süreç Adı |  |
|--------------|--|-------------------------|--|
|--------------|--|-------------------------|--|

| Sürecin Uygulanması<br>(Çerçesi/Adımları) | Faaliyet No | Faaliyetler | Faaliyeti Gerçekleştiren | Faaliyet İçerisinde<br>Kullanılan Doküman<br>ya da Sistemin Adı | Faaliyeti Gerçekleştiren |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                                           |             |             |                          |                                                                 |                          |
|                                           |             |             |                          |                                                                 |                          |

| Sürecin Performans<br>Göstergeleri | Süreç/Alt<br>Süreç No | Gösterge Adı | Ölçü<br>Birimi | Hedef | Sıklığı | Sorumlu |
|------------------------------------|-----------------------|--------------|----------------|-------|---------|---------|
|                                    |                       |              |                |       |         |         |
|                                    |                       |              |                |       |         |         |

| Sürecin Risk ve<br>Kontrolleri | Süreç/Alt<br>Süreç No | Riskler | Sebebi | Risk Puanı | Kontrol |
|--------------------------------|-----------------------|---------|--------|------------|---------|
|                                |                       |         |        |            |         |
|                                |                       |         |        |            |         |

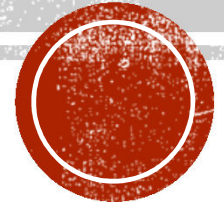
| Hazırlayan | Kontrol Eden | Onaylayan(Birim Amiri) |
|------------|--------------|------------------------|
| İmza       | İmza         | İmza                   |

# KAMU POLİTİKASI OLARAK YEREL YÖNETİMLERDE SÜREÇ VE RİSK YÖNETİMİ

- ✓ Süreç yönetimi gibi çalışmalar idarelere değer katar. Yönetim için ölçme ve kontrol kolaylaşır, sistem denetimi yapılabilir. Diğer taraftan yeni kamu mali yönetiminde, kamu kaynağının kullanılması sırasında sadece ilgili gider mevzuatına uygun hareket edilmesi yeterli değildir. İdareler artık bu tür çalışmalarla, iyi yönetilip yönetilmediği, işlemlerinin verimli ve etkin yürütülüp yürütülmediğini kontrol edebilir, daha da önemlisi sonraki dönemlerde belirlenen amaçlara varmada neler yapılabileceğini bu çalışmalar yardımıyla ortaya koymaya çalışır.
- ✓ İş akış şemaları kurumsallaşmış organizasyonlarda yönetim bilgi sisteminin önemli bir parçasıdır. Bilgi bu çalışmalarla sayısallaştırılır. Ölçmeye ve haritalandırılmaya çalışılır. Böylelikle her defasında araştırma, öğrenme ve uygulama döngüsünden farklı bir süreç izlenmeye başlanır. Bu çalışmalarla iş önce planlanır. Neyin, nasıl ve kimlerle yapılacağı önceden belirlenir. İdarenin izleyeceği/yapacağı işlemler planlanmış, herkesin anlayabileceği bir ortama aktarılmış ve uygulama kolaylaşmıştır. Diğer taraftan, uygulamadan sonra yapılacak kontrollerde kolaylaşmaktadır.



# RİSK YÖNETİMİ



İdareler kendilerine tahsis edilen kaynakları amaç ve hedeflerine ulaşmak için kullanırlar. Bu kaynakların kullanımını için alınan kararlar, yürütülen faaliyet, süreç ve projeler beraberinde riskleri de getirir.

Risk yönetimi, idarelerin vizyon ve misyonları doğrultusunda belirledikleri amaçlara ulaşmalarına yardımcı olan bir araçtır.

- ✓ Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumlar **risk**, amaç ve hedefler üzerinde olumlu etkide bulunabileceği değerlendirilen olay veya durumlar ise **fırsat** olarak tanımlanır.
- ✓ Gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebileceği değerlendirilen olay ya da durumların tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunlara uygun cevapların verilmesi ile bu temelde yürütülen tüm faaliyetler **Risk Yönetiminin** konusunu oluşturur.

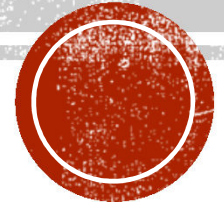


## Risk yönetimi;

Risk stratejisinin belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarını kapsar. Risk yönetiminin idarenin tamamında aynı tutarlılıkta uygulanması gerekir ki, bu da "**Kurumsal Risk Yönetimi**" kavramını ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, idarenin tamamını içine alan bir süreç olup, risk yönetim süreçlerinin bir bütün olarak görülmesini ve yönetilmesini sağlar.



# RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI



Risk değerlendirme, idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi sürecidir.



## Standart: 5. Planlama ve Programlama

İdareler, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturmali ve duyurmalı, faaliyetlerinin plan ve programlara uygunluğunu sağlamalıdır.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

- 5.1. İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır.
- 5.2. İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.
- 5.3. İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.
- 5.4. Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.
- 5.5. Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.
- 5.6. İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.



## Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

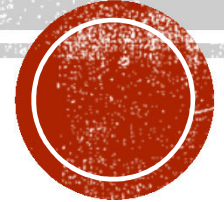
İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

- 6.1. İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.
- 6.2. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.
- 6.3. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.



# RİSK YÖNETİMİNİN İDAREYE SAĞLAYABİLECEĞİ FAYDALAR

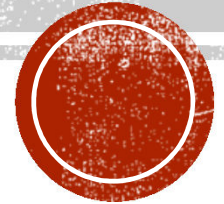


Risk yönetiminin idareye sağlayabileceği temel yararlar şu şekilde ifade edilebilir:

- ✓ İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve performansını geliştirmesine katkı sağlamak,
- ✓ İdarelerin sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasına ve kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olmak,
- ✓ Risk yönetiminde **fayda-maliyet, maliyet-etkinlik veya gerek görülen diğer analiz yöntemlerinin kullanılması suretiyle kaynak tahsisinde etkinliği artırmak,**
- ✓ Olası kayıpların etkilerinin kontrol altında tutulması ve bunların neden olacağı maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlamak,
- ✓ **Mevzuata ve düzenlemelere uygunluğu sağlamak,**
- ✓ Karar alma mekanizmalarının kanıtlara ve risklere dayalı bir yaklaşımla güçlendirilmesini sağlamak,
- ✓ İdarenin risklerine ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini destekleyerek **hesap verebilirliği artırmak,**
- ✓ İdarelerin kamuoyunda daha **olumlu bir imaja** sahip olmasına katkı sağlamak.
- ✓ Çalışanların **sahiplenme ve aidiyet duygusunu** artırmak.



# ETKİN BİR RİSK YÖNETİMİ İÇİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

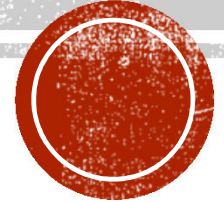


Risk yönetiminden beklenen yararların sağlanabilmesi için idarelerde;

- ✓ Risk yönetim sürecinin üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, vizyon ve misyon doğrultusunda bir risk stratejisinin oluşturularak uygulamanın teşvik edilmesi,
- ✓ Ortak ve tutarlı bir risk yönetim diline sahip olunması için gerekli mekanizmaların oluşturulması,
- ✓ Risk yönetimine ilişkin yeterli bilgi, rehberlik ve danışmanlığın sağlanması,
- ✓ Risk yönetimi süreçlerinin sade, esnek ve uygulanabilir olması ve diğer temel süreçlerle (stratejik planlama, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi vb.) bütünleşik olarak planlanması ve yürütülmesi,
- ✓ Risklere ilişkin değerlendirmelerin mutlaka güvenilir kanıtlarla desteklenmesi,
- ✓ Risk yönetimi süreçlerinin sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi,
- ✓ Risk yönetimi sürecinde herkesin önemli bir role sahip olduğu ve risk yönetiminin mevcut faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olarak yürütülmesi gerektiği bilincinin idarede yerleştirilmesi,
- ✓ Kurumsal iletişim stratejisinin belirlenmiş olması, idare içinde ve dışında uygun iletişimkanallarının oluşturulması,
- ✓ Risk değerlendirmede önemli olanın, uygulanan tekniklerden ziyade riskleri değerlendirecek olanların tecrübe ve birikimlerinin olduğunun hesaba katılması, gerekmektedir.



# RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ



Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşıma ve üst düzey politikalara **Risk Yönetimi Stratejisi;**

Bu yaklaşım ve politikaların yazılı olarak ortaya konduğu belgeye ise **Risk Stratejisi Belgesi (RSB)** denir.

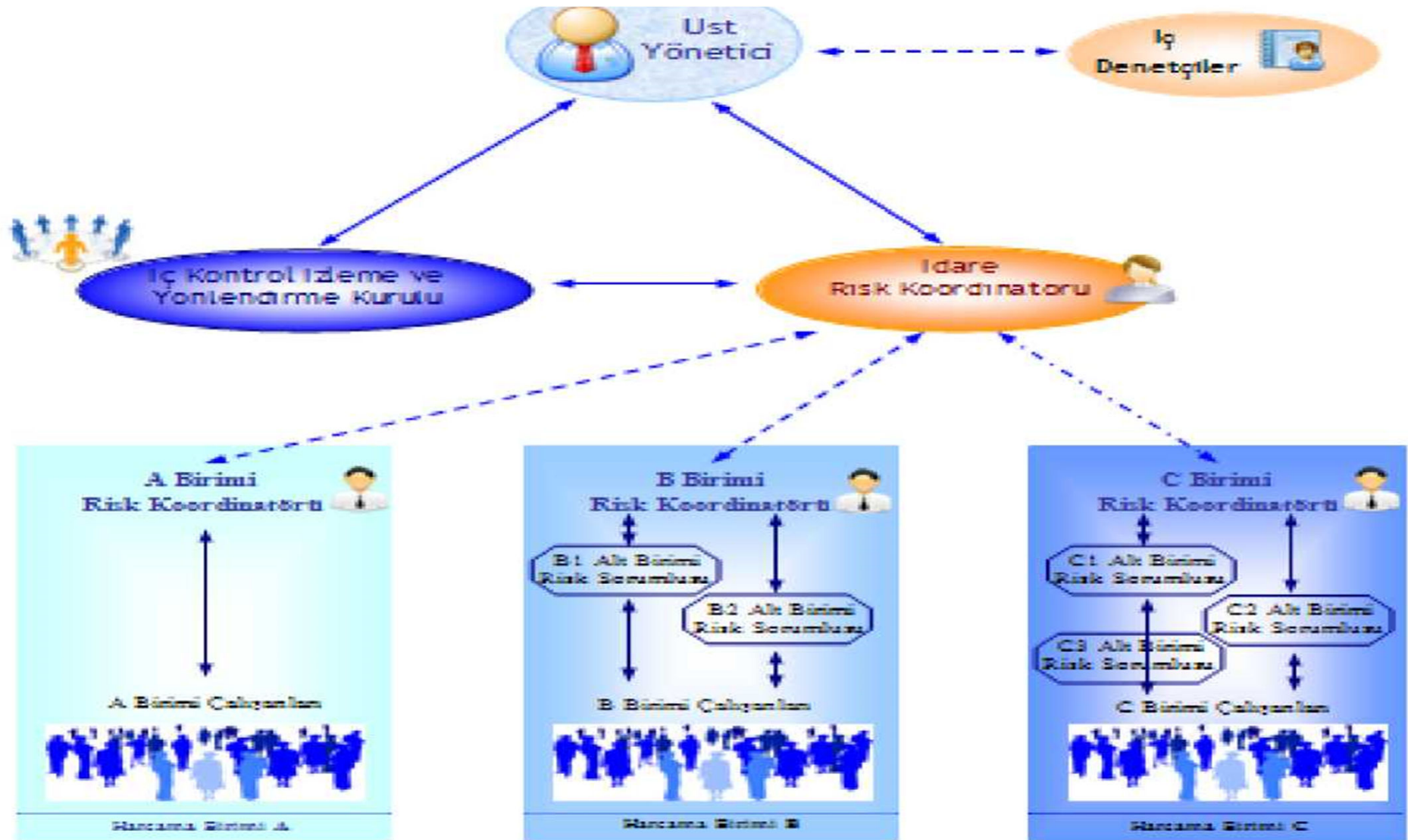
Risk stratejisi idarenin risklere karşı tutumunu yansıtır ve risk yönetim süreci için bir ereve oluşturur. İdarenin İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından hazırlanan RSB'nin

Üst yönetici tarafından onaylanarak duyurulması ve tüm çalışanlar tarafından erişilebilir olması gerekir.

RSB hazırlanırken kurumun kritik başarı faktörleri dikkate alınmalıdır.

Risk stratejisi idarenin risk iştahını stratejik düzeyde ortaya koyacak şekilde belirlenmelidir. Risk iştahı koşullara bağlı olarak zaman içinde değişebileceği için idarenin risk stratejisi yılda en az bir kez gözden geçirilmeli ve gerekli görüldüğü takdirde güncellenmelidir.







## İdare/birim risk yönetimi sürecinin temel unsurları;

- a) Risklerin tanımlanması,
- b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesini,
- c) Risklerin önceliklendirilmesini,
- ç) Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve gözden geçirilmesini,
- d) Riskler karşısında uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,
- e) Risk yönetim sürecinin sürekli izlenmesini ve gözden geçirilmesini,
- f) Bilgi ve iletişimin sağlanmasını kapsar.

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



## Risklerin Tanımlanması

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

Belediyenin risklerin belirlenmesi konusundaki yöntemi aşağıdaki şekildedir;

- ✓ Riskler, Belediye süreç hiyerarşisi içerisinde süreç grupları, süreçler, alt süreçler ve iş adımları üzerinde tespit edilir.
- ✓ 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.
- ✓ İş akışları üzerinde riskler, alt süreçte görev yapan personel ile birlikte Birim İç Kontrol Çalışma Grubu ve Birim Süreç ve Risk Koordinatörü tarafından, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir. İş akışlar üzerinde riskleri belirlerken yer alan sorulardan yararlanılır.



# İş Akışlar Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

- 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 sayısı) 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?



- ✓ 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 yer alan sorulardan yararlanılır.



## 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?



- ✓ Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadeler yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilirdir. 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 kayıt altına alınır, bu kayıtlarda herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadeler yer verilir. İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında Konsolide Risk Raporu kullanılır.
- ✓ 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 kaç kullanılır.
- ✓ Risk analizi çalışmaları; inovasyon, araştırma, toplumsal destek ve sosyal sorumluluk, personel niteliğinin arttırılması, 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.
- ✓ Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.



# Risk Türünün Tespit Edilmesi

Belediyenin risk yönetimi modeli çerçevesinde riskler; stratejik risk, operasyonel risk, raporlama riski ve uyum riski olmak üzere dört alt kategoride sınıflandırılmıştır.

**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.

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><u>Stratejik</u></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          |



|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Operasyonel</u></b></p> <p>-</p> | <p><b>Çevre</b></p> <p><b>Mali</b></p> <p><b>İş sürekliliği</b></p> <p><b>Yenilik</b></p> <p><b>Ticari</b></p> <p><b>Proje</b></p> <p><b>İnsan kaynakları</b></p> <p><b>Sağlık ve güvenlik</b></p> <p><b>Mülkiyet</b></p> <p><b>İtibar Riskleri</b></p> | <p>Deprem, yangın, sel, kirlilik, Kredi faiz oranları, döviz kurlarındaki değişiklikler ve borsa</p> <p>Üretimi etkileyebilecek durumlar, dağıtım, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, dış kaynak veya uyum sorunları,</p> <p>Araştırma ve geliştirme, kötü performans veya yeni bir ürün veya pazar geliştirme, güncelliği kalmayan yöntemler,</p> <p>Pazarlama kalitesiz, mühendislik, üretim, vb. garanti talepleri, ürün arızası ve sorumluluğu</p> <p>Teknik sorunlar veya ticari engeller bütçe, projeleri zamanında ve öngörülen kalitede tamamlanamamak</p> <p>Personel yetkinliği, endüstri ilişkileri, sendikal hareketler, işgücü kaybı, işgücü sorunları, eğitim eksikliği, etik olmayan davranışlar, personel devir hızı, transferler,</p> <p>İşyeri kazaları ya da iş kaynaklı hastalık, bozulmalar, hırsızlık,</p> <p>Mal ve taşınmazlar ile ilgili güvenlik, çalışma, Fikri mülkiyet, kopyalanma, vb.</p> <p>Halk tarafından örgütün algısı üzerinde oluşabilecek negatif durumlar, iş modeli hakkında medya, hükümet taraflarında oluşan algı. Kurum etik uygulamaları hakkında doğabilecek olumsuz algı.</p> |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                                         |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Raporlama</u></b></p> <p>-</p> | <p><b>Bilgi</b></p> <p><b>Raporlama</b></p>                                           | <p>Kalitesiz bilgi, bilginin erişilebilirliği, veri doğruluğu, veri güvenliği,</p> <p>Raporlama: Raporların güvenilirliği ve tamlığı, , Karar desteğinde kullanılan raporların doğruluğu</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b><u>Uyum</u></b></p>               | <p><b>Yasal ve düzenleyici</b></p> <p><b>Denetim</b></p> <p><b>profesyonellik</b></p> | <p>Yasal ve düzenleyici kurumların yönergelerine uyum. Kurumsal yönetim, endüstri ilişkileri, çevre standartlarına uyum.</p> <p>Denetim: İç kontrol sistemleri ve denetimlerin güvenilirlik düzeyi. Dolandırıcılık, denetimlerin saptırılması. Objektif olmayan denetim.</p> <p>Yazılımlar üzerinden yapılan denetimlerde yazılımların hatalı bilgi üretmesi.</p> <p>Profesyonellik: Üst ve orta kademe yöneticilerin örgüt içerisindeki sorumluluklarına yönelik riskler. Görevi kötüye kullanma, sorumluktan kaçınma, iş etiği.</p> |



# Risklerin Değerlendirilmesi

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) önceliklendirilir. 5 çok yüksek etki/olasılık derecesini, 1 çok düşük etki/olasılık derecesini ifade eder.
- ✓ Riskler, nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak değerlendirilir. Risklerin etki ve olasılık dereceleri Belediyemiz risk iştahı çerçevesinde belirlenen Etki ve Olasılık Değerlendirme Skalalarında yer alan nitel ve nicel kriterler dikkate alınarak belirlenir.
- ✓ Risk seviyesi, Belediyenin riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile risk seviyesi belirlenir.
- ✓ Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, Belediyenin risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.



# ETKİ DEĞERLENDİRME SKALASI (TABLO-4)

|                   |                                                                                                                                           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÇOK YÜKSEK<br>(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.                                                                                          |
|                   | Riskin gerçekleşmesi, Belediyede birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.             |
| YÜKSEK<br>(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.                                                                                   |
|                   | Riskin gerçekleşmesi, Belediyedeki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.                    |
| ORTA<br>(3)       | 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.                                    |
| DÜŞÜK<br>(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.                                                                                          |
|                   | Riskin gerçekleşmesi, Belediyedeki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.                                             |
| ÇOK DÜŞÜK<br>(1)  | 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.                                                             |



# OLASILIK DEĞERLENDİRME SKALASI (TABLO-4)

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



## Risk Matrisleri

- ✓ Risk Matrisleri risk bilgilerinin toplandığı tablolardır.
- ✓ Risk Matrisleri, risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde oluşturulur.
- ✓ Risk Matrisleri doğal ve kalıntı risk matrisleri olarak iki farklı şekilde hazırlanır.
- ✓ Risk Matrislerinde çok yüksekten çok düşüğe kadar her bir risk seviyesini gösterecek şekilde sırasıyla; koyu kırmızı, kırmızı, sarı, yeşil ve koyu yeşil olmak üzere 5 renk kullanılır.
- ✓ Risk Matrisleri üzerine yansıtılacak olan riskin önem derecesi, riskin etki ve olasılık seviyesine göre belirlenir.



# RİSK MATRİSİ (TABLO - 6 )

| 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<br>(NADİR) | DÜŞÜK<br>(MUHTEMEL) | ORTA<br>(MÜMKÜN) | YÜKSEK<br>(BÜYÜK<br>OLASILIKLA) | ÇOK YÜKSEK<br>(KESİNLİKLE) |
|      |            |   | OLASILIK             |                     |                  |                                 |                            |



## TABLO 9:Risk Oylama Formu

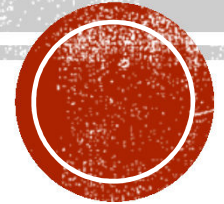
Risklerin tespiti ile risk puanının bulunması için kullanılır.

### RİSK OYLAMA FORMU

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



# KONTROL FAALİYETLERİ



Kontrol faaliyetleri, idarenin hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak ve belirlenen riskleri yonetmek amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlerdir.

Kontrol faaliyetleri, öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir.

Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi risk değerlendirmesinin tamamlanmasına bağlıdır.

Yönetim, görevlerin ve hedeflerin gerçekleştirileceğine dair makul güvence elde etmek için risk yönetimini esas almak suretiyle kontrol faaliyetlerini planlamalı, bunları organize etmeli ve yönlendirmelidir.

Kontrol faaliyetleri, mali ve mali olmayan kontrolleri kapsamakta olup idarenin tüm faaliyetleri için bir bütün olarak tasarlanıp uygulanmalıdır.



### ✓ **Yönlendirici Kontroller**

- ✓ Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.

### ✓ **Önleyici Kontroller**

- ✓ Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir.

### ✓ **Tespit Edici Kontroller**

- ✓ Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.

### ✓ **Düzeltici Kontroller**

- ✓ Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.



## Standart: 7. Kontrol stratejileri ve yöntemleri

İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

7.1. Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

7.2. Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamalıdır.

7.3. Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır.

7.4. Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamalıdır.



## İdareler kontrol faaliyetini belirlerken Kontrol faaliyetlerinin:

- ✓Yeterli olması (doğru kontrolün, doğru yerde, doğru seviyede olması),
- ✓Kontrolün uygulama maliyetinin beklenen faydayı aşmaması,
- ✓Kapsamlı, anlaşılabilir ve doğrudan riskle ilgili olması,
- ✓Belgelendirilmiş olması,
- ✓Bir bütün halinde değerlendirilerek tutarlılığının sağlanması,
- ✓Etkililiği değerlendirilene kadar sürdürülmesi, gerekir.



# RISKE CEVAP VERME VE KONTROL YÖNTEMLERİ

## Riske Cevap Verme Yönteminin Belirlenmesine İlişkin Hususlar

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:

- ✓ Risklere; kabul etme, kontrol etme, devretme veya kaçınma yöntemlerinden biri ile cevap verilir.
- ✓ Riske cevap verme yöntemi, riskin Risk Matrisi üzerinde yer aldığı bölge dikkate alınarak belirlenir.
- ✓ Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve kalıntı risk seviyesinin tespit edilmesi gerekir.
- ✓ 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

- ✓ Şiddetini azaltma kararı verilen riskler için uygulanan/uygulanacak kontrol yönteminin tespit edilmesinde aşağıdaki kriterler dikkate alınır:
- ✓ 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.
- ✓ Kontroller, seçilen risk cevaplarının başarılmaya yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür.
- ✓ 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.
- ✓ 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.



## KONTROL TANIMLARI TABLOSU ( TABLO - 7 )

|                  |              |                                                                                                                                                                         |
|------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 etkiden 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 yerleştiren, bilgisayar ya da otomasyon sistemleri destekli kontrollerdir |



## TABLO 8:RİSK KAYIT FORMU

İDARE/BİRİM/ALT BİRİM BAZINDA TESPİT EDİLEN KAYIT ALTINA ALINARAK DURUMUN RAPORLANMASI İÇİN KULLANILAN FORMDUR.

### RİSK KAYIT FORMU

| İdare/Birim/Alt Birim:<br>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 | Ris ke verilen cevaplar: Mevcut kontroller | Etki | Olasılık | Risk Puanı ( R ) | Değişim (Risk Yönü) | Ris ke verilecek cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller | Başlangıç Tarihi | Ris kin Sahibi | Açıkl amalar |
|                                             |             |                 |                          | Risk               |                                            |      |          |                  |                     |                                                              |                  |                |              |
|                                             |             |                 |                          | Sebep              |                                            |      |          |                  |                     |                                                              |                  |                |              |



- ✓ Belirlenen her bir kontrolün sıklığı ve kontrolün sorumlusu tespit edilir ve kontrolle ilişkilendirilerek kayıt edilir.
- ✓ 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.
- ✓ 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
- ✓ 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)
- ✓ Risk eylem planları, belirlenen tarihe kadar gerekli alt yapı çalışmaları tamamlanarak kontrol faaliyeti haline getirilir ve risk üzerine kontrol olarak kayıt edilir.
- ✓ 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.



**RİSK EYLEM PLANI TABLOSU  
(TABLO 11)**

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



# BİLGİ, İLETİŞİM, İZLEME VE RAPORLAMA SÜRECİ

## Bilgi ve İletişim Süreci

İdare İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sürecinde yapılan her çalışmayı periyodik olarak izler ve raporlar.



- ✓ Süreç hiyerarşisine uygun olarak mali ve mali olmayan tüm işlemlere ilişkin iş akış şemaları sistem üzerinde oluşturulur.
- ✓ İş akışlarda meydana gelecek değişiklikler, görevli personelce sistem üzerine süreç revizyonları olarak kayıt edilerek sürece ilişkin iyileştirme çalışmaları takip edilir. ( Ek – 12 Süreç Tanımlama Formu) (Ek – 13 Süreç-Performans göstergesi ve Risk Kontrol Tablosu)
- ✓ 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. ( Ek – 14 Hassas Görev Tespit Formu )





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<br>(Birim Amiri) |



## İzleme ve Raporlama Süreci

İdare risk izleme ve raporlanma süreci; belirli hiyerarşik raporlama kuralları ve kanalları aracılığı ile süreçte görev alan her bir personelden başlayarak Üst Yönetici'ye kadar uzanan bilgi ve iletişim ağını kapsar.

