

ESKİŞEHİR
TEPEBAŞI BELEDİYESİ
RİSK STRATEJİ BELGESİ
2025-2029

Strateji Geliştirme M¼d¼rl¼ę¼

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

1. AMAÇ, KAPSAM DAYANAK VE TANIMLAR	4
1.1 Amaç.....	4
1.2 Kapsam.....	4
1.3 Dayanak.....	4
1.4 Tanımlar.....	4

BÖLÜM 2

2. KURUMSAL RISK YÖNETİMİ METODOJİSİ	5
2.1. Risk İştahı	5
2.2. Risk Metodolojisi.....	6
2.2.1. Öncelikli Risklerin ve Risk Evrenin Belirlenmesi.....	6
2.2.1.1. Risk Evreni Oluşturulması.....	7
2.2.1.2. Risk Türleri /Risk Etki Kriterleri.....	7
2.2.2. Riskleri Değerlendirilmesi.....	10
2.2.2.1. Risklerin Ölçülmesi.....	11
2.2.2.2. Risklerin Önceliklendirilmesi.....	13
2.2.2.3. Risklerin Kaydedilmesi.....	13
2.3. Risk Haritası.....	14
2.4. Risklere Cevap Verme ve Yönetme.....	14
2.4.1. Riskleri Kabul Etmek.....	14
2.4.2. Riski Kontrol Etmek.....	15
2.4.3. Riski Devretmek.....	15
2.4.4. Riskleri Kaçınmak.....	15
2.5 Riskleri Gözden Geçirme ve Raporlama.....	16

BÖLÜM 3

3. GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLAR.....17

3.1 Üst Yönetici.....	17
3.2 İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu.....	17
3.3 İdare Risk Koordinatörü.....	18
3.4 Birim Risk Koordinatörü	18
3.5 Çalışanlar.....	19
3.6 Strateji Geliştirme Müdürlüğü.....	19

BÖLÜM 4

4. İZLEME VE RAPORLAMA.....19

4.1 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması.....	19
4.2 Sonuç ve Değerlendirme.....	20

BÖLÜM 5

5. ÇALIŞMA TAKVİMİ.....21

5.1 Kurumsal Risk Yönetimi Çalışma Takvimi.....	21
---	----

TABLolar

TABLO 1- Risklerin Belirlenmesi.....	8
TABLO 2- Risklerin Belirlenmesinde Sorulabilecek Sorular.....	9
TABLO 3- Tanımlamalar.....	11
TABLO 4- Risk Etki Tablosu.....	12
TABLO 5- Risk Olasılık Değerlendirme Tablosu.....	13
TABLO 6- Pestle Analizi.....	22
TABLO 7- GZFT Analizi.....	24
TABLO 8- Durum Analizi.....	27
TABLO 9- Risk Yönetimi İş Akış Şeması.....	29
TABLO 10-Tepebaşı Belediyesi Risk Oylama Formu.....	30
TABLO 11-Tepebaşı Belediyesi Risk Kayıt Formu.....	31
TABLO-12 Tepebaşı Belediyesi Konsolide Risk Formu.....	32

BİRİNCİ BÖLÜM

1.Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

1.1 Amaç

Bu belgenin amacı, Tepebaşı Belediyesinin 2025-2029 yıllarını kapsayan Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmasında etkili faaliyetlerin fırsat ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönlerin ışığında yürütülen süreçlere ilişkin risklerin tespit edilmesi, bu risklerin analiz edilmesi, ölçülmesi değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi çalışmalarının etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayarak risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesini sağlayacak usul ve esasları belirlemektir.

1.2 Kapsam

Bu belge, Tepebaşı Belediyesi tüm harcama birimlerinin risk yönetimi süreçlerini kapsar.

1.3 Dayanak

Bu belge 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,Kamu Kurumsal Risk Yönetimi 2024 Rehberi, 31.12.2005 tarih ve 26040 3. Mükerrer sayılı resmî gazetede yayınlanan İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esasları, İç Kontrol Standartları Genel Tebliği' ne dayanılarak hazırlanmıştır.

1.4 Tanımlar

Bu belgede geçen;

- **Belediye:** Eskişehir Tepebaşı Belediyesi
- **Üst Yönetici:** Eskişehir Tepebaşı Belediye Başkanı.
- **Birim:** Belediye teşkilat şemasında yer alan harcama birimleridir.
- **Risk:** Belediyenin, misyon ve vizyonu ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında ortaya çıkabilecek iç veya dış etkenlerin süreçlerin gerçekleştirilmesinde engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek unsurlar, koşullar, durum ya da olayları ifade eder.
- **Risk İştahı:** Belediyenin faaliyetlerini sürdürürken, kabul edilebilir ve mazur görülebilir olarak belirlediği en yüksek risk seviyesini diğer bir ifade eder.
- **Dış riskler:** Belediyenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

- **İç riskler:** Belediye tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan riskler.
- **RSB:** Risk Strateji Belgesi
- **Doğal Risk:** Risklerin herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini
- **Kalıntı Risk:** Riskin olma olasılığının ve etkisini azaltmak için verilen cevaplardan sonra arta kalan riskleri
- **Kilit Risk:**Belediyemiz için yüksek hassasiyete sahip olan süreç risklerini
- **Konsolide Risk Raporu:**Risklerden yola çıkarak oluşturulan izlenmesi gereken önemli riskleri ve koordinatörün değerlendirmelerini de içeren raporu
- **Kanun:** 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- **İKİYK:**İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu
- **İRK:** İrade Risk Koordinatörü
- **BRK:**Birim Risk Koordinatörü
- **ARK:** Alt Birim Risk Koordinatörü
- **SGM:** Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nü ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Kurumsal Risk Yönetimi Metodolojisi

2.1. Risk İştahı

Tepebaşı Belediyesinin stratejik amaçları doğrultusunda kabul etmeye razı olduğu en yüksek risk seviyesidir. Birimin sorumluluğundaki faaliyetler yürütülürken hangi seviyenin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini tespit etmek üzere birimin risk iştahı da(risk alma istekliliği) belirlenir. Birimlerin faaliyet alanları farklılık arz ettiğinden risk iştahları her bir birim tarafından kendisine özgü olarak hesaplanacaktır.

Risk değerlendirmelerinde, riskler puanlama yapılarak birinci derece YÜKSEK risk (kırmızı), ikinci derece ORTA risk (sarı) ve üçüncü derece DÜŞÜK risk (mavi) olmak üzere 3 seviyede değerlendirilecektir. Puanlama sonucu (Etki × Olasılık=Risk Puanı);

- 1-18 puan arası düşük risk, • 20-42 puan arası orta risk, • 45-100 puan arası yüksek risk olarak değerlendirilecektir.

RİSK HARİTASI											
ETKİ	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	75	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OLASILIK											
YEŞİL				SARI				KIRMIZI			
Düşük Risk Seviyesi				Orta Risk Seviyesi				Yüksek Risk Seviyesi			

Orta ve yüksek seviyedeki riskler kontrol edilirken düşük seviyedeki riskler izlenecektir

2.2. Risk Metodolojisi

Tepebaşı Belediyesinin risk yönetiminde izlenecek yol, yöntem ve standartlar belirlenmektedir. Risk yönetimi sırasıyla şu adımlar oluşturularak yapılacaktır.

- Risklerin Belirlenmesi
- Risklerin Değerlendirilmesi
- Risklere Cevap Verme ve Yönetme
- Risklerin İzlenmesi, Raporlanması

2.2.1. Öncelikli Risklerin ve Risk Evreninin Belirlenmesi

Risk yönetim sürecinin ilk aşaması olan risk belirleme çalışmalarında belediyenin hedeflerine ulaşmasını etkileyen risklerin önceden tanımlanmış her birimin görev ve çalışma yönergesinde iş/işlem süreçleri göz önünde bulundurularak belirlenir.

Belediyemizde risk yönetim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle nitelikli bir mevcut durum analizi yapılmıştır. Mevcut durum analizinin çıktıları doğrultusunda sürdürülebilir risk yönetim süreci planlaması paydaşların etkin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Belediyemizde risk belirleme yönetimi olarak “Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal,

Çevresel (**PESTLE**) Analizi (Tablo.), beyin fırtınası yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca internet ortamında geniş kapsamlı anket çalışmaları yapılmıştır.

2.2.1.1. Risk Evreni Oluşturulması

Belediyenin odaklanacağı alanların doğru tespit edilmesinde, potansiyel risk kaynaklarının gözden kaçırılmamasında, risklerin nasıl takip edileceğinin tespit edilmesinde risk evreni önem arz etmektedir. Belirlenen kategoriler yıl içerisinde yapılacak olan çalıştaylarda hangi riskin hangi kategoride değerlendirileceğine dair ortak fikirbirliği oluşturacaktır. Bu çalıştaylarda ortaya çıkan sonuçlar bireysel risk belirleme formunda kayıt altına alınacaktır. Risk Evreni her yıl en az bir kez gözden geçirilecektir. İlave risk faktörlerinin oluşabileceği tespit edildiği takdirde risk kayıt ve ilave risk yönetimi takip formu işlenecektir.

2.2.1.2. Risk Türleri /Risk Etki Kriterleri

- 1. Stratejik Riskler:** Önceden öngörülme-yen belediyenin orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerdir. Politik, ekonomik, sosyal ve çevresel değişikliklerden kaynaklanan öngörüle-meyen riskleri ifade eder.
- 2. Operasyonel Riskler:** Belediyenin günlük faaliyetlerini yerine getirirken karşılaşılabileceği süreçlerin yanlış yürütülmesi, yönetilmesi veya bunların sonuçlara ulaşamamasından kaynaklanan risklerdir. Maddi yada itibari zarara uğratabilecek riskleridir.
- 3. Personel Riski:** Personelin yetkinlik eksikliği, ihmal, unutma veya kasıtlı olarak görevlerini yerine getirememesinden kaynaklanan insan faktörüne ilişkin riskleri ifade eder.
- 4. Finansal Risk:** Belediyenin sahip olduğu varlıklar açısından mali bir kayba uğrama olasılığını içeren riskleri ifade eder.
- 5. Hukuki (mevzuat) Riskleri:** Belediyenin tabi olduğu genel ve özel yasa, düzenlemeler veya iç mevzuatının yeterli olamamasından veya bunlara uyum konusunda başarısızlıklardan kaynaklanan risklerdir. Sonuçları yasal yaptırım veya cezalara maruz kalma olarak ortaya çıkar.
- 6. Sistem ve Teknoloji Riski:** Bilgisayar donanımlarından, yazılımlarından, bilgi depolama ve iletişim sistemlerinde yaşanan yetersizliklerden kaynaklanan risklerdir.

- 7. Proje Riskleri:** Belediyenin amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere yapmayı düşündüğü Proje bazlı işlerde oluşabilecek kayıpları ifade eden risklerdir.

Risk Grupları

- 1. İç Riskler:** Doğrudan belediye tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.
- 2. Dış Riskler:** Belediyenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

Risklerin Belirlenmesi	
Risk No	Kurum stratejik planında yer alan hedefine yönelik tanımlanan riskin numarasını ifade eder.
Risk Evreni	Belirlenecek risklerin hangi kategorilerde değerlendirileceğini ifade eder. Dış risk ve kurum içinde yönetilebilecek risk olmak üzere 2 odakta değerlendirilir. Riskler kurumun belirlediği alt kategorilerde (uyum, finansal vb.) detaylandırılabilir.
Risk Tanımı (Kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)	Kurumların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek olayları veya durumları ifade eder.
	Tanım yapılırken kök nedenler ve riskin etkisi düşünülerek tanımlama yapılmalı, risk, kök neden ve etkiyi birlikte içermelidir.
	Kök neden: Riske neden olan etkenleri ifade eder.
	Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda kurum üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları ifade eder.
Alt Kök Nedenler	"Risk Tanımı"nda yer alan ana kök nedene ilişkin ayrıntılı bilgiye yer verilir, ana kök neden alt kök nedenler olarak detaylandırılır.
Varsa İlgili Fırsatlar	Belirlenen riskin kurum için fırsat boyutunun da olması durumunda bu fırsatın ne olduğunu ifade eder.

TABLO 1-RİSKLERİN BELİRLENMESİ

TABLO 2-RİSKLERİN BELİRLENMESİNDE SORULABİLECEK SORULAR

Riskleri Belirlemede Sorulabilecek Sorular
1. Problem nedir?
2. Yanlış ne gidebilir?
3. Neden başarısız olabiliriz?
4. Nerelerde zafiyetimiz var?
5. Hedefe ulaşmamıza neler engel olabilir?
6. Hangi tür işlemler risklidir?
7. Mali kayıplara sebep olabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
8. Hangi faaliyetler vatandaşa olumsuz düşünceye sevk eder?
9. Hizmetlerimizde kalitemizi hangi faaliyetlerimiz düşürebilir?
10. Stratejik performans hedeflerimize ulaşmamızı engelleyen iç ve dış sebepler nelerdir?
11. Faaliyetlerimizi izlememizi engelleyen sebepler nelerdir?
12. Belediyemize vatandaşlarımızdan gelen istek ve talepleri karşılamamızı engelleyen sebepler nelerdir
13. Kurum çalışanlarının etkin çalışmasında karşılaşılabileceğimiz riskler nelerdir?
14. Belediyenin teknolojik yönden karşılaşılabileceği riskler nelerdir?
15. Yasal bilgi eksikliğinden kaynaklanan riskler nelerdir?
16. Sahada günlük rutin yapılan iş ve işlemlerin gerçekleşmesinde karşılaşılabilecek riskler nelerdir?

Riskleri Tespit Ederken Kullanılan Yöntemler

- PESTEL Analizi (Tablo-6)
- Durum Analizi(Tablo-8)
- GZFT Analizi (Tablo-7)
- Çalıştaylar

2.2.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi, idarenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi ve riskin etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir.

Ölçme; her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır.

Önceliklendirme; risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.

Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.

Risk seviyesi; Belediyenin riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile risk seviyesi belirlenir.

Risklere yönelik kararlar alınırken fayda maliyet ilişkisi göz önünde bulundurulur. Riski azaltmak için katlanılan maliyetin, riskin yaratacağı olumsuz etkiden düşük olması esastır.Riskleri Değerlendirmeye Başlarken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Sorular şunlar olabilir;

1. Gerçekleştirmek istediğimiz hedeflerimiz nelerdir?
2. Mevcut kontrollerimiz nelerdir?
3. Risk gerçekleşirse hedefler üzerindeki olası sonuçları nelerdir?

Riskler, nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak değerlendirilir. Riskin etkisi; riskin, belediyenin amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleşme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade eder. Risklerin etki ve olasılık dereceleri Etki ve Olasılık kategorilerinde yer alan kriterler dikkate alınarak belirlenir. Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, idarenin risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.

2.2.2.1. Risklerin Ölçülmesi

Her risk için etki ve olma olasılığının tespit edilmesi gerekir. Tespit edilen risklerin olasılık ve etkileri ölçülür. Olasılık için 1 ile 10 arasında değer verilmiştir. Bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı 1 rakamı ile riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu 10 rakamı ile gösterilmiştir. Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı ile bu sonucun çok önemli olduğu formlarda gösterilmiştir. Riskler üç kategoride değerlendirilecektir. Düşük risk seviyesi (mavi ile gösterilir), orta risk seviyesi (sarı ile gösterilir) ve yüksek risk seviyesi (kırmızı ile gösterilir).

Tanımlamalar	
Sıra No	Belirlenen riskin sıra numarasını ifade eder.
Stratejik Hedef	
Risk No	Kurum stratejik planında yer alan hedefe yönelik hangi numaralı risk olduğunu ifade eder.
Risk Evreni	Belirlenecek risklerin hangi kategorilerde değerlendirileceğini ifade eder. Dış riskler ve iç riskler olmak üzere 2 ana odakta değerlendirilir. Riskler kurumun belirlediği alt kategorilerde (stratejik, uyum, itibar, finansal vb.) detaylandırılır.
Risk İştahı	Hedefe yönelik kurumun almak istediği en yüksek risk düzeyini ifade eder. Risk iştahı "Yüksek", "Orta" veya "Düşük" olarak belirlenir.
Risk Tanımı (Ana kök neden ve etkiyi içerecek şekilde)	Kurumların stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek olayları veya durumları ifade eder. Tanım yapılırken kök nedenler ve riskin etkisi düşünülerek tanımlama yapılmalı, risk tanımı ana kök neden ve etkiyi birlikte içermelidir. Ana kök neden: Riske neden olan başlıca etkeni ifade eder. Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda kurum üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz sonuçları ifade eder.
Alt Kök Nedenler	Risk tanımında yer alan ana kök nedene ilişkin ayrıntılı bilgiye yer verilir, ana kök neden alt kök nedenler olarak detaylandırılır.
Etki	Öngörülen riskin gerçekleşmesi halinde bağlı olduğu hedefe ve kuruma etkisinin ÇOK YÜKSEK (5) / YÜKSEK (4)/ ORTA (3)/ DÜŞÜK (2)/ ÇOK DÜŞÜK (1) olarak değerlendirildiği alandır.
Olasılık	Öngörülen riskin gerçekleşme ihtimalinin NEREDEYSE KESİN (5)/ YÜKSEK OLASILIK (4)/ OLASI (3)/ ZAYIF OLASILIK (2)/ ÇOK DÜŞÜK OLASILIK (1) olarak değerlendirildiği alandır.
Doğal Risk Puanı	Doğal risk, kurum tarafından riske yönelik herhangi bir risk yönetimi faaliyeti uygulanmadan önceki risk seviyesidir. Doğal risk puanı, etki ve olasılık seviyelerinin çarpımı ile hesaplanır.
Doğal Risk Seviyesi	Hesaplanan doğal risk puanının "ÇOK YÜKSEK", "YÜKSEK", "ORTA", "DÜŞÜK" veya "ÇOK DÜŞÜK" olmak üzere sınıflandırılmasıdır.

TABLO 3- TANIMLAMALAR

RİSK ETKİ TABLOSU				
ÇOK DÜŞÜK(1)	DÜŞÜK(2)	ORTA(3)	YÜKSEK(4)	ÇOK YÜKSEK(5)
Riskin gerçekleşmesinin, personel memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur.	Riskin gerçekleşmesi, personel memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.	Riskin gerçekleşmesi, personel ve orta düzey yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.	Riskin gerçekleşmesi, üst yönetim memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.	Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.
Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sınırlı ölçüde sorumluluklar bulunmaktadır	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır.	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken önemli sorumluluklar bulunmaktadır	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken çok önemli sorumluluklar bulunmaktadır
Riskin gerçekleşmesinin Belediyenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiç bir etkisi olmaz.	Riskin gerçekleşmesinin Belediyenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır.	Riskin gerçekleşmesinin Belediyenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır.	Riskin gerçekleşmesi Belediyenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde önemli seviyede itibar kaybı yaratır.	Riskin gerçekleşmesi, Belediyenin kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde kritik düzeyde itibar kaybı yaratır.
Çalışana zarar gelmesi söz konusu değildir.	İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar.	Çalışanların tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalara sebep olabilir.	Çalışanlarda/vatandaşlarda kalıcı sakatlanmalara neden olabilir.	Doğal nedenlere dayanmayan personel/vatandaş ölümlerine neden olabilir.
Medyaya yansımaz.	Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.	Yerel medyaya olumsuz olarak bir süre yansıyabilir.	Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süreli yansıyabilir	Ulusal medyaya olumsuz olarak bir süre yansıyabilir.
Riskin gerçekleşmesinin, Belediyenin faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.	Riskin gerçekleşmesi, Belediyenin bir biriminin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.	Riskin gerçekleşmesi, Belediyedeki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir	Riskin gerçekleşmesi, Belediyedeki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.	Riskin gerçekleşmesi, Belediyedeki birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.

TABLO 4-RİSK ETKİ TABLOSU

RİSK OLASILIK DEĞERLENDİRME TABLOSU				
Çok Yüksek(5)	Yüksek(4)	Orta(3)	Düşük(2)	Çok Düşük(1)
Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.	Risk durumu birçok kez gerçekleşebilir.	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir.	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil
Benzer kurumlarda gerçekleşmiş.	Benzer kurumlarda nadiren gerçekleşmiş.	Benzer kurumlarda nadiren gerçekleşmiş.	Benzer kurumlarda ara sıra gerçekleşmiş.	Benzer kurumlarda sıklıkla gerçekleşmiş.
Ortam riskin gerçekleşmesi için son derece uygun.	Ortam riskin gerçekleşmesi için uygun.	Ortam riskin gerçekleşmesi için son derece uygun olabilir.	Ortam riskin gerçekleşmesi için uygun olmayabilir.	Ortam riskin gerçekleşmesi için hiç uygun değil
Dış etkenler nedeniyle kontrolü çok güç	Dış etkenler nedeniyle kontrolü güç	Dış etkenler nedeniyle kontrol sağlanabilir	Dış etkenler nedeniyle kontrol sağlanabilir	Dış etkenler nedeniyle kontrolü sağlanamaz.

TABLO 5- OLASILIK DEĞERLENDİRME TABLOSU

2.2.2.2. Risklerin Önceliklendirilmesi

Risk puanı belirlendikten sonra risklerin önem derecesine göre en yüksek puandan başlamak üzere sıralanmasıdır.

Risklerin önem derecesine göre önceliklendirilmesi belediye kaynaklarının verimli kullanılması etkili olacaktır.

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

2.2.2.3. Risklerin Kaydedilmesi

Risklerin kaydedilmesi verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, risk yönetim sürecinde kişilerin sorumluluklarını görme fırsatı vermektedir. Risk kayıtları belediyemizde üç form ile yapılacaktır. Birincisi risklerin kayıt edildiği risk kayıt formu (Tablo 6) Diğeri kaydedilen risklerin değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi için risk oylama formu (Tablo 5) üçüncüsü ise üst yönetime raporlanmasında kullanılacak olan konsolide risk (Tablo 7) raporudur.

2.3. RİSK HARİTASI

Risk analizi çalışmaları sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan Risk Haritası aşağıdaki tabloda de yer almaktadır.

RİSK HARİTASI											
ETKİ	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	75	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OLASILIK											
YEŞİL				SARI				KIRMIZI			
Düşük Risk Seviyesi				Orta Risk Seviyesi				Yüksek Risk Seviyesi			

Riskler üç kategoride değerlendirilmektedir. Risk puanına (etki*olasılık) karşılık gelen puan aralığına uygun bir renk ile gösterilir: 1. Yeşil renk: Düşük risk seviyesi (Risk kontrol altında ve acil müdahale veya önlem gerektirmiyor.) 2. Sarı renk: Orta risk seviyesi (Risk kırmızıya dönme potansiyeline sahip. Yakından takip gerektiriyor.) 3. Kırmızı renk: Yüksek risk seviyesi (Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve acil müdahaleyi gerektiriyor.)

Risklerin renk kodları ile görselleştirilip riskin önem derecesinin kolayca görülmesi sağlamaktadır.

2.4. RİSKLERE CEVAP VERME VE YÖNETME

2.4.1. Riskleri Kabul Etmek

Etki-olasılık değerlendirmesi sonucu kontrol etmeyi maliyet-etkin bulmadıkları veya çeşitli nedenlerle kabul etmek zorunda kaldığımız risklere karşı verilen pasif bir cevap yöntemidir.

Kabul Etmek cevabının çeşitli nedenleri olabilir;

- Doğal risk, risk iştahı içindedir.
- Bazı fırsatlardan yararlanmak için bir miktar riske girmek başarı için gerekli olabilir.
- Bazı riskler faaliyet sonlandırılmadıkça ortadan kalkmaz ki faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir ya da istenmez.

2.4.2. Riski Kontrol Etmek

Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması amacıyla yapılacak kontrol faaliyetleri sonucunda riske verilecek cevap yöntemidir.

- **Yönlendirici Kontroller;** Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan kontrollerdir.
- **Önleyici Kontroller;** Risklerin gerçekleşmesi halinde idare için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek adına faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir.
- **Tespit Edici Kontroller;** Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir
- **Düzeltilici Kontroller;** Risklerin gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltmeye yönelik kontrollerdir.

2.4.3. Riski Devretmek

Belediyenin yürüttüğü bazı faaliyetlerin çeşitli nedenlerle başkasına devredilmesi şeklinde riske verilecek yanıt yöntemidir. Risk devredilse dahi kurumun sorumluluğunun devam ettiği bilinmelidir. Risk gerçekleştiği taktirde bundan zarar görecektir olan kurumun kendisidir.

2.4.4. Riskten Kaçınmak

Risk yönetemeyeceğimiz kadar fazlaysa ve öngörülen faaliyetin alternatifleri mevcutsa bu faaliyetten kaçınabiliriz. Eğer alternatifleri yoksa dönemsel olarak kaçınabiliriz.

RİSK CEVAP MATRİSİ				
E		OLASILIK		
		DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
T	YÜKSEK	RİSKİ YÖNET VE GÖZLEMLE	RİSK YÖNETİMİ FAALİYETLERİNE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR.	GENİŞ KAPSAMLI RİSK YÖNETİMİ GEREKLİDİR.
K	ORTA	RİSKİ KABUL ET FAKAT RİSKLERİ GÖZLEMLE	RİSK YÖNETİM FAALİYETLERİNE DEĞECEK DÜZEYDEDİR.	RİSKLER YÖNETİLMELİ VE GÖZETİM ALTINDA TUTULMALIDIR.
İ	DÜŞÜK	RİSKİ KABUL ET	RİSKLER GÖZETİM ALTINDA OLMAK KAYDIYLA KABUL EDİLEBİLİR	ÖNEMLİ DERECEDE RİSK YÖNETİMİNE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR.

2.5. Riskleri Gözden Geçirme ve Raporlama

Riskler zaman içerisinde koşulların değişmesi ile bağlantılı olarak değişebilir, yeni risk alanları oluşabilir veya etki-olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Risk Kayıt ve Takip Formu, Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün müdürlükleri bilgilendirmesi ve müdürlüklerden risklere yönelik güncel bilgileri talep etmesi suretiyle yılda en az bir kez gözden geçirilecektir. Müdürlükler tarafından gözden geçirilen ve gerekli görülmesi durumunda güncellenen Birim Risk Kayıt ve Takip Formları Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından gerekli müdürlüklere sunulacaktır.

Raporlama, risk analizinde karar alma süreçlerini önemli seviyede etkileyen bir iş adımıdır. Risk eylem planlarının gerçekleşme durumları müdürlükler tarafından ara dönem ve dönem sonu olarak Strateji Geliştirme Müdürlüğü'ne raporlanacaktır. Müdürlüklerden gelen raporlar kısa, sade ve anlaşılır olmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Görev, Yetki ve Sorumluluklar

3.1. Üst Yönetici

Üst yönetici, kurumsal risk yönetiminde Belediyenin en üst düzey yetkilisi konumundadır.

Üst yönetici;

- Risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlamak ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Risk Strateji Belgesi (RSB)'ni onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara duyurur.
- Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.
- Kurul ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe dair stratejik eylemler belirler.
- Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
- Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.
- İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.
- Gerekli gördüğü hallerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık eder.
- Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik etmekten sorumludur.

3.2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

- Kurul Başkanlığının çağrısı üzerine yılda en az bir defa toplanır.
- Risk Strateji Belgesini inceler ve uygun görüşle Üst Yöneticinin onayına sunar.
- İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşmasına ilişkin kurumsal politikalar belirler.
- Stratejik riskler ile yüksek seviyedeki riskleri düzenli olarak takip eder.
- Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları idare risk koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

- Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler

3.3. İdare Risk Koordinatörü

İdare Risk Koordinatörlüğü görevini Belediye Başkan Yardımcısı veya Strateji Geliştirme Müdürlüğü yürütür. İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları şunlardır;

- Risk yönetimi çerçevesinde birim risk koordinatörlerini toplantıya çağırır.
- Diğer İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk eylem planı gerçekleşme raporlarını konsolide ederek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunar.
- 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

3.4. Birim Risk Koordinatörü

Birim Risk Koordinatörlüğü görevini birim yöneticisi veya birim yöneticisi tarafından görevlendirilen personel tarafından yürütür.

Birim risk koordinatörleri;

- Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar.
- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını gözden geçirmek ve aralık ayının sonuna kadar İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- Riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair bilgileri İdare Risk Koordinatörüne sunar.
- Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

3.5. Çalışanlar

Risk yönetimi sürecinde (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması) belediyenin her bir çalışanı sorumludur.

Risk yönetimi konusunda çalışanlar:

- Meydana gelebilecek ve/veya gelen risklerin saptanmasında, bildirilmesinde ve bu sorunlara çözüm bulmada risk yönetimi süreçlerinde doğrudan katkıda bulunur.
- Görev alanında saptanan riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
- Görev alanında meydana gelen risklerin uygun bir biçimde yönetilip yönetilmediği konusunda ilgili formları doldurup raporları üretme suretiyle Birim Risk Koordinatörüne gerekli bilgilendirmeleri sağlamaktadır.

3.6 Strateji Geliştirme Müdürlüğü

Strateji Geliştirme Müdürlüğü;

- Risk Strateji Belgesini hazırlayarak İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu sunar.
- Risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder.
- İç kontrol sisteminin izlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmaları kapsamında risk yönetim faaliyetlerini de izler, değerlendirir ve belirli dönemler halinde Kurula raporlar.
- Risk yönetimi süreçlerinin Belediyenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
- Belediyede risk yönetimine ilişkin eğitim faaliyetlerini yürütür.
- Risk yönetimine ilişkin Belediyedeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar

BÖLÜM 4

4. İZLEME VE RAPORLAMA

4.1 Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

Birimlerde, Risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında ve etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı, yılda bir kez gözden geçirilir ve sürekli izlenir. Birim Risk Koordinatörü başkanlığında toplanan Birim Risk Çalışma

Grubu; Her yılın Aralık ayında; Birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, Risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini gözden geçirir ve sonuçlarını Konsolide Risk Raporu" ile; İdare Risk Koordinatörüne, Strateji Geliştirme Müdürlüğüne raporlar.

Çalışanlar görev sorumluluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri, kontrol eksikliklerini, önerilerini alt birim yöneticisine raporlar. Alt birim yöneticisi, çalışanlar tarafından kendisine raporlanan riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri Birim Risk Koordinatörüne raporlar.

Birim Risk Koordinatörü, kendisine iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri, yeni iş süreçlerine ilişkin riskleri, Birim Risk Çalışma Grubu ile görüşerek riske ilişkin kontrol yöntemine karar verilir ve Risk Kayıt Formu güncellenir. Birden fazla alt birimi ilgilendiren risk ve kontrolleri, alt birim yöneticilerine ve çalışanlara iletilir.

Stratejik düzeydeki riskler, İRK tarafından her yılın Aralık ayında gözden geçirilir ve İKİYK'nin değerlendirmesine sunulur. İKİYK değerlendirme sonucunu Başkanlığa sunar.

4.2 Sonuç ve Değerlendirme

Tepebaşı Belediyesi 2025-2029 Stratejik Planı'nın başarılı bir şekilde uygulanması ve hesap verebilirlik ilkesinin tesis edilmesi açısından izleme ve değerlendirme süreci kritik öneme sahiptir. İzleme, stratejik planın amaç ve hedeflerine göre ilerlemeyi takip etmek amacıyla sürekli ve sistematik olarak nicel ve nitel verilerin toplanması ve analiz edilmesini kapsar. Değerlendirme ise devam eden veya tamamlanmış faaliyetlerin hedeflere ulaşma derecesini belirlemek amacıyla yapılan detaylı bir incelemedir.

İzleme ve değerlendirme süreci, her bir hedef ve ilgili performans göstergelerinin netleştirilmesiyle başlar. Uygulama öncesi ve sırasında gerekli veriler sistematik olarak toplanacak ve amaç ile hedeflerin gerçekleşme sonuçları 6 ayda bir aralıklarla izlenip raporlanacaktır. Etkililik, etkinlik, ilgililik ve sürdürülebilirlik kriterlerine göre değerlendirme yapılacak ve izleme ile değerlendirme sonuçları raporlanarak yöneticilere sunulacaktır.

İzleme ve değerlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Hedeflere ilişkin sorumlulukların netleştirilmesi, hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi, performans göstergesi değerlerinin belirlenmesi, uygun, doğru ve tutarlı veri ve istatistiklerin temin edilmesi ve ihtiyaç duyulan verilerin nasıl, hangi sıklıkta ve kim tarafından temin edileceğinin tespit edilmesi bulunmaktadır. Bu unsurlar dikkatle Strateji Geliştirme Müdürlüğüne koordine edilecek, stratejik planın etkin bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi sağlanacaktır.

Temel Sorumluluklar: İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Tepebaşı Belediyesi üst yöneticisinde olacaktır. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu birimin harcama yetkilisinin; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının harcama birimlerinden alınarak toplulaştırılması ve üst yöneticiye sunulması ise Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün sorumluluğunda olacaktır.

BÖLÜM 5

5. ÇALIŞMA TAKVİMİ

5.1 TEPEBAŞI BELEDİYESİ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ TAKVİMİ

Tepebaşı Belediyesi Kurumsal Risk Yönetimi takvimi aşağıdaki gibidir.



TABLolar:**PESTLE ANALİZİ**

Faktörler	Gözlemler (Faktörler/Sorunlar)	Belediyeye Etkisi (Fırsatlar)	Belediyeye Etkisi (Tehditler)	Alınması Gereken Önlemler
Politik	Hükümetin yerel yönetimlere yönelik politikaları ve bu politikaların zaman içinde değişmesi, belediyenin faaliyetlerini doğrudan etkileyebilir.	Merkezi hükümetin yerel yönetimlere sağladığı teşvik ve destek programlarından faydalanarak, belediye projelerini finanse edebilir ve hizmetlerini geliştirebilir.	Merkezi yönetimden gelen ani yasal değişiklikler ve yoruma dayalı düzenlemeler, belediyenin uygulama süreçlerinde zorluklar yaşamasına yol açabilir.	Merkezi yönetim politikalarının ve yasal düzenlemelerin düzenli olarak takip edilmesi gerekmektedir.
Politik	Uluslararası organizasyonlara ve projelere katılım, belediyenin global vizyonunu genişletir ve yerel hizmetlerin kalitesini artırabilir.	Yeni uluslararası iş birlikleri ve projelerin hayata geçirilmesi, belediyenin hizmet çeşitliliğini artırabilir ve bölgeye ekonomik katkı sağlayabilir.	Uluslararası ilişkilerdeki olumsuz gelişmeler, mevcut projelerin aksamasına ve yeni projelerin hayata geçirilmesinde zorluklara neden olabilir.	Uluslararası fon ve hibe programlarına etkin bir şekilde başvurarak, finansal kaynakların artırılması ve çeşitlendirilmesi sağlanmalıdır.
Ekonomik	Ülkemizde yaşanan ekonomik sıkıntılar nedeniyle, Türk Lirasının değer kaybetmesi ve kredi faiz oranlarının çok yüksek olması.	Belediyelerin borçlanma kredilerinde daha uygun koşullar sağlanması için mevzuatta yasal düzenlemeler yapılabilir.	Ekonomik krizler belediyenin istikrarlı mali disiplinini zorlaştırabilir.	Giderlerin önceliklerinin belirlenerek, zorunlu olmayan işler için harcamaların kısıtlanması. Belediye gelirlerinin artırılması için çalışmaların yapılması.
Ekonomik	Bölgedeki göç hareketleri ve nüfus artışı, belediyenin sunduğu hizmetlerin talebini önemli ölçüde artırmaktadır.	Göçle birlikte gelen yeni iş gücü, yerel ekonomiyi canlandırabilir ve belediyenin sunduğu hizmetlere yönelik talebi artırabilir.	Artan nüfus yoğunluğu, altyapı, üst yapı, çevre ve doğal kaynaklar üzerinde baskı oluşturabilir.	Nüfus artışına paralel olarak üstyapı yatırımlarının planlanması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Faktörler	Gözlemler (Faktörler/Sorunlar)	Belediyeye Etkisi (Fırsatlar)	Belediyeye Etkisi (Tehditler)	Alınması Gereken Önlemler
Ekonomik	Bölgedeki yüksek işsizlik oranları, sosyal ve ekonomik sorunlara neden olmaktadır		Yüksek işsizlik oranının sosyal yardım taleplerinin artmasına sebep olabilir.	İşsizlikle mücadele için etkin istihdam projeleri ve mesleki eğitim programları geliştirilmelidir.
Sosyo-Kültürel	Bölgemizde yer alan iki büyük üniversite, genç ve dinamik bir nüfusun varlığına katkı sağlayarak, kültürel ve sosyal etkinliklerin çeşitlenmesine yardımcı olmaktadır.	Akademik araştırmalar ve üniversitelerden sağlanan bilgi birikimi, belediyenin projelerinde ve hizmetlerinde kaliteyi artırabilir.	-	Bölgemizde bulunan üniversitelerden belediye hizmetlerinin geliştirilmesi konusunda daha fazla yararlanılmalı, gençlere yönelik projeler artırılmalıdır.
Sosyo-Kültürel	Bölgedeki nüfusun yaşlanması, sosyal hizmet taleplerinin artmasına ve sağlık hizmetlerinin daha fazla önem kazanmasına yol açmaktadır.		Sosyal hizmet taleplerinin artmasına sebep olabilir.	Yaşlılara yönelik destek programları ve sosyal hizmetlerin artırılması gerekmektedir.
Teknolojik	Teknolojinin hızlı gelişimi ve bilgiye erişimin kolaylaşması, belediyenin hizmet sunumunda verimlilik ve kalite artışı sağlayabilir.	E-belediyecilik uygulamaları ile vatandaşların belediye hizmetlerine erişimi kolaylaştırılabilir ve işlem süreçleri hızlandırılabilir.		E-belediyecilik uygulamalarının yaygınlaştırılması ve vatandaşların bu hizmetlerden etkin bir şekilde yararlanması sağlanmalıdır.
Yasal	Telif hakları ve patentler, yenilikçi projelerin korunması ve fikri mülkiyet haklarının güvence altına alınması açısından büyük önem taşımaktadır.	Telif hakları ve patentlerle korunan projeler, belediyenin inovasyon kapasitesini artırabilir	Telif hakları ve patentler konusunda yaşanabilecek ihlaller, belediyenin projelerini ve yeniliklerini risk altına sokabilir.	Yenilikçi projelerin patentlenmesi ve telif haklarının güvence altına alınması için gerekli başvurular zamanında yapılmalıdır.

TABLO 6: TEPEBAŞI BELEDİYESİ PESTLE ANALİZİ

GZFT ANALİZİ

Güçlü Yönler:
1. Bölgeyi tanıyan, üretken ve bölge halkıyla iletişimi kuvvetli, deneyimli bir belediye başkanının olması.
2. Üst yöneticilerin güçlü liderlik özelliklerine ve net bir vizyona sahip olması.
3. Kurumun güçlü halkla ilişkiler ve iletişim faaliyetlerine sahip olması; vatandaş-belediye iş birliği ve etkileşim kanallarına dayalı katılımcı belediyecilik anlayışının güçlü olması.
4. Güneş panelleriyle enerji verimliliği sağlanan çevre dostu hizmet binalarının bulunması ve Türkiye'nin ilk LEED sertifikalı (Gold) kamu binasına sahip olunması.
5. Yenilikçi projelerin hayata geçirilmesi ve yapılan faaliyetlerin kapsayıcı olup ilgili tüm paydaşlara hitap etmesi.
6. Paydaşlarla iyi düzeyde ilişki ve koordinasyon sağlanması ve işbirliği çerçevesinde ortak çalışmalar yapılması.
7. Merkez bina dışında sosyal tesislerin geniş kapsamlı, çeşitli ve çok sayıda olmasıyla halka ulaşılabilirliğin yüksek olması.
8. Güçlü ve şeffaf mali yönetim uygulamalarına sahip olması ve kaynakların planlı, etkin ve verimli kullanılması.
9. Bölgedeki kişi başına düşen yeşil alan miktarının dünya ortalamasının üstünde olması ve geniş parklar ile yeşil alanların bulunması.
10. Çevre dostu politikaların benimsenmesi.
11. Belediyenin güvenilir ve çözüm odaklı bir yaklaşıma sahip olması.
12. Kırsalda sürdürülebilir enerji ve iklim bilişim, yerel eşitlik, sağlıklı kent profili ve gelişim planlarına ait güncel eylem planlarının olması.
13. Nitelikli ve deneyimli personele sahip olması.
14. Dezavantajlı grupların sosyal hayata katılımını destekleyici merkezlerin bulunması.
15. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadına yönelik şiddetle mücadelede farkındalık çalışmalarının yürütülmesi.
16. Doğal yaşam merkezlerine sahip olunması ve hayvan haklarına saygılı bir anlayış benimsenmesi.
17. Eğitim, kültür, spor ve sağlık altyapısının varlığı ve bu alanlarda öncü olunması.
18. Vatandaş memnuniyet oranının yüksek olması ve şikayet, talep ve önerilerin hızla dikkate alınarak çözüme kavuşturulması.
19. Ulusal ve uluslararası düzeyde kültür, sanat ve spor etkinlikleri ve projelerin gerçekleştirilmesi.
20. Belediye bünyesinde ücretsiz önleyici, koruyucu ve bilgilendirici sağlık hizmetlerinin sunulması.
21. Kültürel ve sosyal faaliyetlerde öncü olunması, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından ödül alıp örnek gösterilmesi.
22. Akıllı Kent uygulamaları için sağlam teknik altyapının ve sağlıklı veri tabanının olması.
23. Dijital arşiv sisteminin bulunması.
24. Yurtiçinde ve yurtdışında birçok ödüle layık görülen Türkiye'nin ilk çocuk senfoni orkestrasına sahip olunması.
25. Belde Evleri, Gençlik Merkezleri ve Kültür Merkezlerinde kadınlara, yaşlılara, gençlere ve çocuklara yönelik çeşitli etkinlikler ve hizmetler sunulması.
26. Kız öğrencilere barınma imkanı sağlayarak eğitimlerini destekleyen bir misafirhane olması.

27. Küçük çocukların eğitim ve sanatsal gelişimini destekleyen Erken Çocukluk Eğitim Merkezleri ve Çocuk Sanat Merkezlerinin bulunması.
28. Deneyimli Kafeler ve Melih Savaş Yaşam Köyü'nde yaşlı bireylerin sosyal etkileşim ve yaşam kalitesini artıran hizmetlerin sunulması.
Zayıf Yönler:
1. Belediye hizmet binasının fiziki koşullarının enerji verimliliği ve kaynak tasarrufu açısından yetersiz olması.
2. Araç parkının yetersiz olması.
3. Personel için yeterli sosyal alanların bulunmaması ve personelin moral ve motivasyonunu artırmaya yönelik etkinliklerin yeterli olmaması.
4. Belediye norm kadrosuna göre iç denetçi atanmamış olması.
5. Mevzuat sebebiyle farklı statülerde görevlendirilmiş personeller arasında ücret eşitsizliği olması.
6. Hizmet alanının genişliği nedeniyle hizmet maliyetlerinin fazla olması.
7. Bürokratik engellerin hizmet sunumunu yavaşlatması.
8. Verilen hizmetlerin görünürlüğünün az olması.
9. Hizmet binalarının giderlerinin her geçen gün artması.
10. Ekonomik kriz sebebiyle sağlıklı bütçeleme yapılamaması.
Fırsatlar:
1. Sivil toplum örgütlerinin dinamik olması ve başkanımızla iyi ilişkiler içinde bulunması.
2. Tepebaşı Bölgesi'nin düzenli ve gelişen bir imar alanı konumunda olması.
3. İlçede yer alan iki üniversitenin ortak projelere elverişli olması.
4. Sosyal belediyecilik anlayışının halk tarafından desteklenmesi ve toplum desteğinin kuvvetli olması.
5. Şehrin alışveriş, sinema, tiyatro ve eğlence merkezlerinin Tepebaşı bölgesinde bulunması ve bu bölgede hizmet sektörünün gelişmiş olması.
6. İlçenin nitelikli göç alması.
7. Tepebaşı Bölgesi'nin sürekli gelişen bir turizm potansiyeline sahip olması; yerli ve yabancı turistlerin konaklamasını sağlayacak otel ve tesislerin bulunması.
8. İlçenin kültür, sanat ve eğitim potansiyelinin yüksek olması.
9. Mavi Masa, sosyal iletişim ağları ve sosyal medya gibi iletişim kanallarının etkin kullanılması ve bu kanalları kullanan vatandaş sayısının her geçen gün artması.
10. İlçenin kara, hava ve raylı sistem ulaşımı için uygun konumda bulunması ve birçok ulaşım noktasını birbirine bağlaması.
11. Uluslararası ve ulusal düzeyde ödüllerle desteklenen birçok projenin tamamlanması ve uluslararası ile ulusal fonlar, hibeler ve kredilerle yeni projeleri uygulama olanağı.
12. Kent çevresinde verimli, katma değeri yüksek ve üretim yapılabilen tarım alanlarının bulunması.
13. Birçok kurumun yeni yerleşim ve hizmet noktalarını Tepebaşı bölgesinden seçmesi.
14. Fabrikalar Bölgesi, Şeker Fabrikaları ve TÜRASAŞ TCDD alanı ve tescilli kültür varlıklarını barındıran Cumhuriyet Dönemi ve endüstri mirası alanlarına sahip olunması.
15. Yeni teknolojilerin kullanımı ile hizmet kalitesinin artırılması.
Tehditler:
1. Türkiye ekonomisindeki belirsizlikler, yüksek enflasyon ve döviz kurlarının dalgalanması nedeniyle belediyenin mali kaynaklarının olumsuz etkilenmesi:
- Artan döviz kurları belediyenin ithal malzeme ve hizmet maliyetlerini artırmakta, bu da projelerin bütçelerini zorlamaktadır. - Yüksek enflasyon belediyenin giderlerini artırmakta ve mali disiplin sağlama çabalarını zorlaştırmaktadır.
2. Kamulaştırma maliyetlerinin yüksek olması ve kamulaştırma süreçlerinin uzun olması.

3. Belediyenin çalışma alanını kısıtlayan yeni yasalar ve düzenlemeler (tasarruf tedbirleri vb.).
4. Bölgede artan nüfusla birlikte bakıma muhtaç yaşlı, engelli, yatalak hasta kişilerin bulunması nedeniyle sosyal yardım taleplerinin yükselmesi.
5. Teknolojik hızlı değişim ve güncelleme gereklilikleri.
6. Merkezi yönetimin il ölçeğindeki yatırım karar süreçlerine yerel yönetimin yeterince dahil edilmemesi.
7. Doğal afetlerin (deprem, sel, kuraklık, çevresel kirlilik, iklim değişikliğine bağlı gelişen kuraklık ve aşırı yağışlar gibi) ilçede yaratabileceği riskler ve olumsuz etkiler.
8. İlçede sayıları sürekli artan yabancı uyruklu göçmenlerin sosyal hayata uyum sağlamasında zorluklar yaşanması.
9. Vergi artışları veya vergi borçları için çıkarılan vergi ödeme kolaylığı kanunlarından dolayı mükelleflerin borçlarını ödemekten imtina etmeleri.
10. Türkiye ekonomisindeki belirsizliklerin belediyenin mali kaynaklarını ve planlama süreçlerini olumsuz etkilemesi.
11. Artan trafik yoğunluğu nedeniyle trafik ve otopark sorunlarının yaşanması.
12. Bölgede kurulması planlanan enerji santralleri ve maden yatırımları.
13. Kurumlar arası koordinasyon eksikliği, projelerin ve hizmetlerin etkinliğini azaltmakta ve uygulama süreçlerini yavaşlatmaktadır.

TABLO 7: TEPEBAŞI BELEDİYESİ GFTZ ANALİZİ

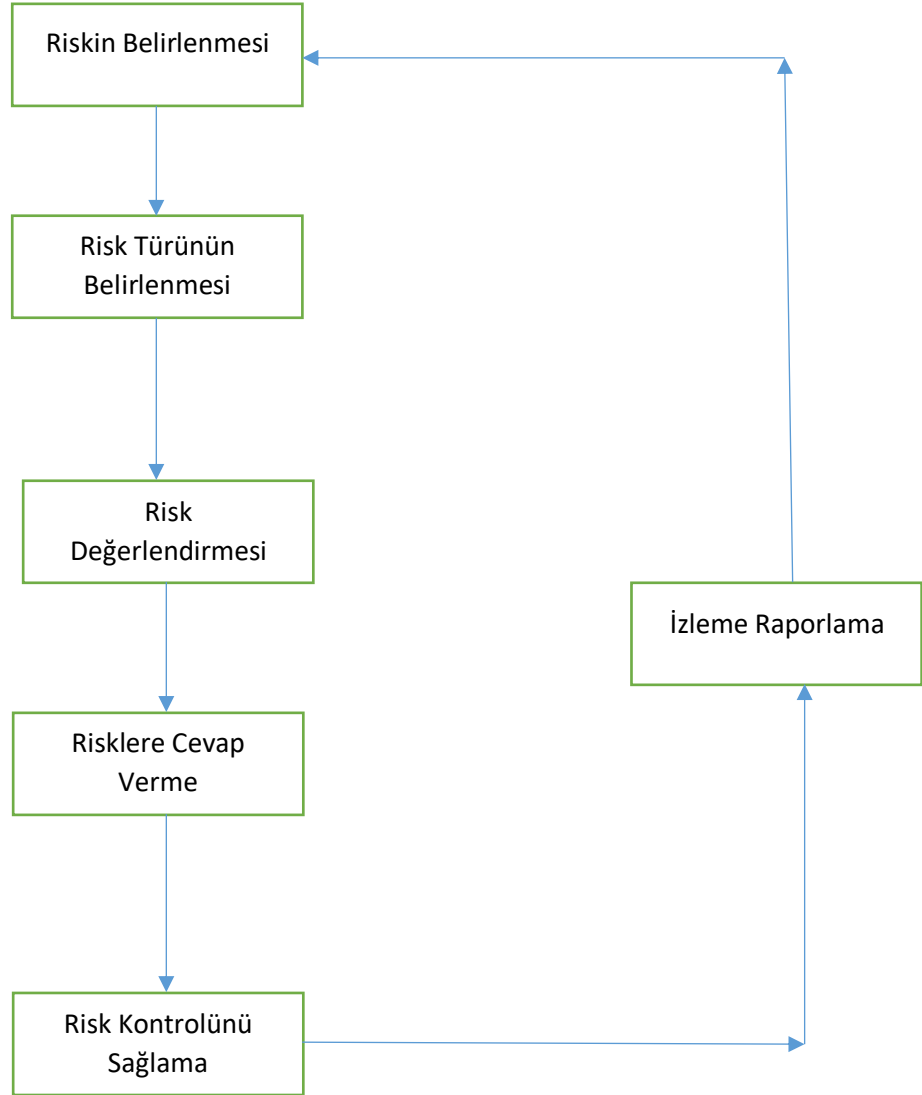
DURUM ANALİZİ

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Yasal Düzenlemeler	İlçe belediyesinin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev ve yetkilerini düzenlemek.	Dengeli ve adil bir ücret politikası oluşturularak personelin motivasyonunun artırılması ve iş verimliliğinin sağlanması gerekmektedir.
	Karar organına bilgi edinme ve denetleme kapsamında gerekli raporları sunmak.	Raporlama süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve hızlandırılması, ilgili personelin eğitilmesi gerekmektedir.
	İlçe belediyesine ait taşınmazları yönetmek.	Mevcut taşınmazların etkin yönetimi ve yeni arsa üretimi için planlama yapılması gerekmektedir.
Çevresel Düzenlemeler	Çevre temizliği ve atık yönetimini sağlamak.	Geri dönüşüm atıkları yönetimi konusunda yasal düzenlemelerin güncellenmesi ve uygulamaların etkinleştirilmesi gerekmektedir.
	Küresel iklim değişikliği ile mücadele.	Çevre dostu davranışların teşvik edilmesi, belediye binalarında enerji verimliliğini artırıcı önlemlerin alınması gerekmektedir.
Durum Analizi Aşamaları	Tespitler	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Sosyal ve Kültürel Hizmetler	Sosyal hizmetler ve yardımlar sağlamak.	Kamu ve belediyenin işbirliği ile sosyal hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sunulması için ortak projelerin ve kaynak paylaşımının artırılması gerekmektedir.

	Kültürel ve sanatsal faaliyetler düzenlemek.	Kültürel ve sanatsal etkinliklerin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla bakanlık tarafından destekleyici politikaların oluşturulması gerekmektedir.
Ekonomik Durum ve Mali Yönetim	Ekonomik krizler ve döviz kurlarının artışı.	Giderlerin önceliklerinin belirlenerek zorunlu olmayan işler için harcamaların kısıtlanması, belediye gelirlerinin artırılması için çalışmaların yapılması gerekmektedir.
Paydaş İlişkileri	İç ve dış paydaşların ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda hizmetlerin sunulması.	İç paydaşların katkılarıyla hizmet kalitesinin daha da artırılması ve dış paydaşların ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması için analizlerin yapılması gerekmektedir.
Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları	Çalışanların kuruma bağlılık ve motivasyon seviyeleri.	Çalışan motivasyonunu korumak ve artırmak için yenilikçi uygulamaların teşvik edilmesi, çalışan memnuniyetinin düzenli olarak ölçülmesi ve iyileştirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.
Durum Analizi Aşamaları	Tespitler	İhtiyaçlar / Gelişim Alanları
Teknolojik ve Bilişim Altyapısı	Belediye hizmetlerinin elektronik ortamda sunulması ve bu hizmetlerin yaygınlaştırılması.	Elektronik belediyecilik hizmetlerinin kapsamının genişletilmesi, vatandaşların bu hizmetlere erişiminin kolaylaştırılması ve bu konuda farkındalık oluşturulması gerekmektedir.
Fiziki Kaynakların Yönetimi	Belediyenin fiziki kaynaklarının etkin kullanımı ve bakımı.	Fiziki kaynakların düzenli bakımı ve yenilenmesi için uzun vadeli planların yapılması gerekmektedir.
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	SKA 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar.	Kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir şehirler ve yerleşimler oluşturulması için projeler geliştirilmesi ve bu projelerin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

TABLO 8: TEPEBAŞI BELEDİYESİ DURUM ANALİZİ

RİSK YÖNETİMİ İŞ AKIŞ ŞEMASI



TABLO 9: TEPEBAŞI BELEDİYESİ RİSK YÖNETİMİ İŞ AKIŞ ŞEMASI

TEPEBAŞI BELEDİYESİ RİSK OYLAMA FORMU												
Müdürlük Adı:												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Sıra	Stratejik Amaç No	Birim Hedef No	Tespit Edilen Riskler	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ (A+B+C) /3	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK (A+B+C)/3	Risk Puanı (ETKİ X OLASILIK)
			Risk:									
			Sebebi:									
1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.											
2	Stratejik Amaç No: 2025-2029 Stratejik Plandaki hedef kartlarında yer alan hedef numarasının yazıldığı sütundur.											
3	Birim Hedef No: 2025-2029 Stratejik Planında yer alan hedef kartlarındaki hedeflerin yazıldığı sütundur.											
4	Tespit Edilen Riskler: 2025-2029 Stratejik Planında yer alan hedef kartlarında hedeflere yönelik belirlenen risklerin yazıldığı sütundur. Sebebi: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.											
5,6,7	Etki A/B/C: Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir.											
8	Etki: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.											
9,10,11	Olasılık A/B/C: Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir.											
12	Olasılık: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.											
13	Risk Puanı: Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.											

TABLO 11: TEPEBAŞI BELEDİYESİ RİSK OYLAMA FORMU

TEPEBAŞI BELEDİYESİ RİSK KAYIT FORMU										
Müdürlük Adı:						Tarih: ..././20....				
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12
Sıra No	Stratejik Amaç No	Birim Hedef No	Tespit Edilen Risk	Riske verilen cevaplar: Mevcut kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı (R)	Riske verilecek cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller	Riskin Sahibi	Açıklamalar
			Risk:							
			Sebep:							
1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.									
2	Stratejik Amaç No: 2025-2029 Stratejik Plandaki hedef kartlarında yer alan stratejik amaç numarasının yazıldığı sütundur.									
3	Birim Hedef No : 2025-2029 Stratejik Planında yer alan her birime ait hedef kartlarındaki hedeflerin yazıldığı sütundur.									
4	Tespit Edilen Riskler: 2025-2029 Stratejik Planında yer alan hedef kartlarında hedeflere yönelik belirlenen risklerin yazıldığı sütundur. Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.									
5	Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.									
6	Etki: Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.									
7	Olasılık: Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.									
8	Risk Puanı (R=ExO): Oylama Formunda yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.									
9	Değişim (Riskin yönü): 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.									
10	Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller: 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.									
11	Riskin Sahibi: 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.									
12	Açıklamalar: Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.									

TABLO 11: TEPEBAŞI BELEDİYESİ RİSK KAYIT FORMU

TEPEBAŞI BELEDİYESİ KONSOLİDE RİSK RAPORU

Müdürlük Adı :

[illegible]

TABLO 12: TEPEBAŞI BELEDİYESİ KONSOLİDE RİSK RAPORU