****

**T.C.**

**ZONGULDAK İL ÖZEL İDARESİ**

**RİSK STRATEJİ BELGESİ**

**2022**

**İÇİNDEKİLER**

[BİRİNCİ BÖLÜM 1](#_Toc87100273)

[Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler 1](#_Toc87100274)

[Amaç ve kapsam 1](#_Toc87100275)

[Dayanak 1](#_Toc87100276)

[Tanımlar 1](#_Toc87100277)

[İlkeler 2](#_Toc87100278)

[İKİNCİ BÖLÜM 2](#_Toc87100279)

[Görev, Yetki ve Sorumluluklar 2](#_Toc87100280)

[Üst Yönetici 2](#_Toc87100281)

[İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu 3](#_Toc87100282)

[İdare Risk Koordinatörü 3](#_Toc87100283)

[Birim Risk Koordinatörü 4](#_Toc87100284)

[Birim Risk Çalışma Grubu 4](#_Toc87100285)

[Çalışanlar 4](#_Toc87100286)

[İç Denetim Birimi 5](#_Toc87100287)

[Strateji Geliştirme Müdürlüğü 5](#_Toc87100288)

[ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 5](#_Toc87100289)

[Risk Yönetiminin Hedefleri, Süreci, Hiyerarşisi 5](#_Toc87100290)

[Risk Yönetiminin Hedefleri 5](#_Toc87100291)

[Risk Yönetimi Süreci 6](#_Toc87100292)

[Risklerin Tespit Edilmesi 6](#_Toc87100293)

[Risklerin Değerlendirilmesi 7](#_Toc87100294)

[Risklere Cevap Verilmesi 8](#_Toc87100295)

[Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması 9](#_Toc87100296)

[Risk Hiyerarşisi 10](#_Toc87100297)

[DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 10](#_Toc87100298)

[Çeşitli ve Son Hükümler 10](#_Toc87100299)

[Koordinasyon ve Sekretarya 10](#_Toc87100300)

[Tereddütlerin Giderilmesi 10](#_Toc87100301)

[Hüküm Bulunmayan Haller 10](#_Toc87100302)

[Yürürlük 10](#_Toc87100303)

[Yürütme 11](#_Toc87100304)

[EKLER 11](#_Toc87100305)

**T.C.**

**ZONGULDAK İL ÖZEL İDARESİ**

**RİSK STRATEJİ BELGESİ**

# BİRİNCİ BÖLÜM

# Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

# Amaç ve kapsam

**MADDE 1 –** (1) Bu Belgenin amacı; Zonguldak İl Özel İdaresinin stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyet ve süreçlere ilişkin hedeflere ulaşılmasını engelleyecek risklerin tespit edilmesine, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, önceliklendirilmesine, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

(2) Bu Belge; Zonguldak İl Özel İdaresi merkez birimleri ile ilçe özel idare müdürlüklerinin risk yönetim sürecini kapsar.

# Dayanak

**MADDE 2 –** (1) Bu Belge; 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 31.12.2005 tarihli ve 26040 (3. Mükerrer) sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

# Tanımlar

**MADDE 3 –** (1) Bu Belgede geçen;

a) İdare: Zonguldak İl Özel İdaresini,

b) Üst Yönetici: Valiyi,

c) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Genel Sekreterin başkanlığında, Genel Sekreter Yardımcıları ile birim yöneticilerinden oluşan kurulu,

ç) Birim: Merkez ve ilçe özel idare müdürlüklerini,

d) İdare Risk Koordinatörü: Strateji Geliştirme Müdürlüğünün yöneticisini,

e) Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi veya birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan personeli,

f) Risk: Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumları,

g) İç riskler: İdare tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

ğ) Dış riskler: İdarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,

h) Risk yönetimi: Gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumların tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunlara uygun cevapların verilmesi ile bu temelde yürütülen tüm faaliyetleri,

ı) Kanun: 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununu,

i) Belge: Risk Strateji Belgesini

ifade eder.

# İlkeler

**MADDE 4 –** (1) Risk yönetimine ilişkin ilkeler şunlardır;

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

b) Riskler; stratejik amaç ve hedefler, birimin faaliyetleri, süreçler ve alt süreçler itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.

c) Risk yönetim süreci, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.

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

d) Risk yönetimi sürecinin sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi gerekir.

e) Risk yönetim süreci idarenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.

f) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar idarede görevli herkesin sorumluluğundadır.

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

ğ) Risklerin gerçekleşme ihtimali ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

h) Risk yönetimi döngüsü, stratejik plan hazırlık aşamasında amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile başlayan ve amaç ve hedeflerin öngörüldüğü şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin analiz edilmesi ile sonuçlanan bütün aşamalarda dikkate alınır.

ı) Risk yönetimi süreci idarenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

# İKİNCİ BÖLÜM

# Görev, Yetki ve Sorumluluklar

# Üst Yönetici

**MADDE 5 –** (1) Üst Yöneticinin sorumlulukları;

a) İdarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlamak ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Risk Strateji Belgesini her üç yılda bir onaylayarak söz konusu belgeyi tüm çalışanlara duyurmak,

b) Risk yönetimi için gerekli yapıları (İKİYK gibi) oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirlemek,

c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlamak,

ç) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun yöntemler oluşturulmasını sağlamak,

d) İKİYK ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin eylemler belirlemek,

e) Risk yönetimi konusunda İKİYK ile iç denetim biriminden güvence almak ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları İl Genel Meclisine sunmak,

f) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetmek,

g) İzleme raporlarını incelemek ve risk yönetiminin etkinliğini sağlamak,

ğ) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik etmek.

# İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

**MADDE 6 –** (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun sorumlulukları;

a) İdarenin Risk Strateji Belgesini hazırlayarak Üst Yöneticinin onayına sunmak,

b) İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirlemek,

c) Risklerin, idarede tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetmek,

ç) Birimlere ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenler ile bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirmek,

d) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirlemek ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,

e) Her yılın Mart ayı sonuna kadar idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek “Konsolide Risk Raporu” ile Üst Yöneticiye raporlamak,

f) İdare Risk Koordinatörü tarafından hazırlanan “Konsolide Risk Raporu”nu incelemek, gerekli görülen hallerde değişiklik yapılmasını sağlamak,

g) Nihai “Konsolide Risk Raporu”nu Mart ayı sonuna kadar Üst Yöneticiye sunmak, Üst Yönetici tarafından Raporun uygun görülmemesi ve/veya değişiklik yapılmasının talep edilmesi halinde ise ilgili birimlerle iletişime geçilerek değişiklikler yapıldıktan sonra Raporu yeniden Üst Yöneticinin onayına sunmak,

ğ) Sayıştay ve iç denetim raporlarından yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını desteklemek

(2) İKİYK, her yılın Şubat ayında toplanır ve alınan kararlar tutanak ile kayıt altına alınır.

# İdare Risk Koordinatörü

**MADDE 7 –** (1)İdare Risk Koordinatörünün sorumlulukları;

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırmak,

b) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak “Konsolide Risk Raporu”nu (Ek-6) hazırlamak, bu raporu Şubat ayı sonuna kadar İKİYK’ya sunmak, izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlamak,

c) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşmek ve bunların idare içerisinde koordinasyonunu sağlamak,

ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İKİYK’ya raporlamak,

d) İKİYK’nın görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlamak ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri almak.

# Birim Risk Koordinatörü

**MADDE 8 –** (1) Birim Risk Koordinatörünün sorumlulukları;

a) Birimin amaç ve hedefleri ile faaliyetlerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmek ve rehberlik sağlamak,

b) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını yılda en az bir kez gözden geçirmek ve Ocak ayının sonuna kadar İdare Risk Koordinatörüne raporlamak,

c) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair bilgileri Ocak ayının sonuna kadar İdare Risk Koordinatörüne raporlamak,

ç) İdare Risk Koordinatörü ve İKİYK’nın görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda Birim Risk Çalışma Gruplarına geri bildirim sağlamak,

d) Birim Risk Çalışma Grubu üyelerini belirleyerek, grup üyelerinin isim ve iletişim bilgilerini İdare Risk Koordinatörüne bildirmek,

e) Birim Risk Çalışma Grubu toplantılarına başkanlık etmek,

f) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.

# Birim Risk Çalışma Grubu

**Madde 9-** (1) Birim Risk Çalışma Grubunun sorumlulukları;

a) İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin hedeflerini ve faaliyetlerini etkileyebilecek riskleri tespit etmek, değerlendirmek, cevap vermek, izlemek ve raporlamak,

b) Birim hedeflerine ve faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirmek,

c) Çalışanlardan gelen bilgileri konsolide etmek.

# Çalışanlar

**MADDE 9 –** (1) Çalışanların sorumlulukları;

a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek suretiyle birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmak,

b) Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yürütmek,

c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Birim Risk Koordinatörüne gerekli bilgileri sağlamak.

# İç Denetim Birimi

**MADDE 10 –** (1) İç Denetim Biriminin sorumlulukları;

a) Risk yönetimi için öneriler geliştirilmek, risk değerlendirme ve risk yönetim metotlarının uygulama ve etkinliğini incelemek,

b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesi aşamasında danışmanlık faaliyetlerinde bulunmak.

# Strateji Geliştirme Müdürlüğü

**MADDE 11 –** (1)Strateji Geliştirme Müdürlüğünün sorumlulukları;

a) Risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine etmek,

b) Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti vermek,

c) Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,

ç) Risk yönetimine ilişkin idaredeki iyi uygulamaları belirlemek, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmak,

d) İKİYK ve İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütmek.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# Risk Yönetiminin Hedefleri, Süreci, Hiyerarşisi

# Risk Yönetiminin Hedefleri

**MADDE 12 –** (1) Risk yönetimi;

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

b) Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini,

c) Çalışanların risk yönetimi konusunda bilgilerinin arttırılmasını,

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

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

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

f) Risklerin yönetilmesini ve zararlarının azaltılmasını,

g) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını,

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

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

ı) İdarenin varlığının ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,

i) İdarenin hizmet sunumunda vatandaşların ve çalışanların memnuniyetinin arttırılmasını

hedefler.

# Risk Yönetimi Süreci

**MADDE 13 –** (1) Risk yönetim süreci, idarenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere; risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesi ve raporlanmasından oluşan bir süreçtir.

(2) Risk yönetimi sürecinin temel unsurları;

a) Risklerin tespit edilmesini,

b) Risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesini,

c) Risklere cevap verilmesini (kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi),

ç) Risklerin gözden geçirilmesini ve raporlanmasını

kapsar.

(3) Riskler; stratejik amaç ve hedefler ile birimlerin faaliyetleri ve süreçlerine göre farklılık gösterir.

# Risklerin Tespit Edilmesi

**MADDE 14** **–** (1) Risklerin tespit edilmesi; stratejik amaç ve hedefler ile faaliyet ve süreçlere yönelik muhtemel tehditler ve fırsatların önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

(2) Riskleri tespit edebilmek için; beyin fırtınası (Ek-7), PESTLE analizi, GZFT/SWOT analizi tekniklerinden/yöntemlerinden biri veya bir kaçı kullanılabilir.

(3) Riskler tespit edilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

a) Kurum düzeyden birim düzeyine veya birim düzeyinden kurum düzeyine doğru bir yaklaşım benimsenebileceği gibi her iki yöntem birlikte uygulanarak da risk yönetim süreci başlatılabilir.

b) Birim Risk Çalışma Grubu; birim hedefleri üzerinde risklerin tespitinde (Ek-8)de yer alan sorulardan, iş akışları üzerindeki risklerin tespitinde (Ek-9)da yer alan sorulardan yararlanabilir. İş akışları üzerinde riskler, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir.

c) Stratejik amaç ve hedefler ile faaliyetler ve süreçlere yönelik riskler, her yılın Aralık ayında “Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu” (Ek-3) dikkate alınarak “Risk Tespit ve Oylama Formu” (Ek-4) nda tespit edilir.

ç) İdarenin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir.

d) Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Tespit edilen risklerin; “x” riski veya “x’in olması” riski şeklinde ifade edilmesi gerekir. Belirlenen risklerin “Risk Tespit ve Oylama Formu” ile “Risk Kayıt Formu”na (Ek-5) bu şekilde kaydedilmesi uygun olacaktır.

e) Tespit edilen riskler, iç veya dış risk olarak gruplandırılabilir.

f) Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan mevcut risklerdeki değişikliklerin yanı sıra yeni ortaya çıkabilecek risklerin de sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

# Risklerin Değerlendirilmesi

**MADDE 15** **–** (1) İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesini, muhtemel risklerin gerçekleşme olasılığını, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin ve tespit edilmesini ve yönetimin bu riskleri göze alma düzeyinin belirlenmesini içeren süreçtir.

(2) Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda-maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur.

(3) Risklerin değerlendirilmesi; risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

(4) Risklerin ölçülmesi; her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır. Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde dikkate alınacak “Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu” Ek-3’te yer almaktadır.

(5) Risklerin ölçülmesi şu süreçlerden oluşur:

1) Her risk için gerçekleşme olasılığının ve etkisinin tespit edilmesi

a) Tespit edilen risklerin olasılık ve etkileri ölçülür.

b) Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.

c) Etki ise bu olayın meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.

ç) Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir.

d) Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 10 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.

e) Etki açısından ise 1 rakamı, riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ila 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir (Ek-1).

f) Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır. Hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta, hangilerinin de yüksek düzeyde olduğunun gösterildiği Risk Haritası Tablosu Ek-1’de yer almaktadır.

2) Risk iştahının tespit edilmesi

Risk iştahı; idarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder. Bu aşamada risk iştahı, birim tarafından tespit edilen her bir risk için varsayımsal olarak belirlenir.

3) Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi

Doğal risk; idarenin amaç ve hedeflerine, faaliyetlerine ve süreçlerine ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini ifade eder.

Kalıntı risk;yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder. Yönetim, riski yönetmek adına verdiği cevaplar sonrasında arta kalan riskin seviyesini tespit etmelidir. Kalıntı risk seviyesinin, kabul edilebilir risk seviyesinden yüksek çıktığı durumlarda; riske verilen cevap yöntemlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması, risklere verilecek cevapların tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

(6) Risklerin önceliklendirilmesi

(a) Önceliklendirme, risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır. Ancak, amaç ve hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskleri (kilit riskler) birim yöneticisi, puanı düşük olmakla birlikte etkileri açısından öncelikli riskler arasına alabilir.

(b) Risklerin önem sırasına göre önceliklendirilmesi kaynak tahsisinde etkinliği sağlar.

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

(7) Risklerin tespit edilmesinde ve ölçülmesinde “Risk Tespit ve Oylama Formu” (Ek-4) kullanılır.

(8) Risklerin kaydedilmesi; verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, risklerin izlenmesine ve kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine yardımcı olur. Risklerin kaydedilmesinde “Risk Kayıt Formu” (Ek-5), risklerin yukarı kademelerdeki yöneticilere raporlanmasında “Konsolide Risk Raporu” (Ek-6)kullanılır.

# Risklere Cevap Verilmesi

**MADDE 16** **–** (1) Risklere cevap verilmesi, idare tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek cevabın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.

(2) Risklere cevap verme yöntemini belirlerken fayda-maliyet dengesi gözetilir.

(3) Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktır.

(4) Risklere karşı verilecek cevaplar “Risk Kayıt Formu”na (EK-5) kaydedilir.

(5) Risklere cevap verme yöntemleri:

a) Kabul Etmek:İdarenin/Birimin riski üstlenmeyi uygun gördükleri bir cevap yöntemidir. Bu durumda risk için herhangi bir faaliyet yürütülmez ve risk olduğu gibi kabullenilir. Aşağıdaki durumlarda riskler kabul edilebilir:

1) Doğal risk, risk iştahı içinde ise,

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

3) Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır, faaliyet sonlandırılmadıkça risk ortadan kalkmaz. Bu nedenle faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir veya istenmez. Bu durumlarda da risk kabul edilir.

b) Kontrol Etmek:Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

1) Yönlendirici Kontroller: Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir. (Örnek: Rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler)

2) Önleyici Kontroller: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp, idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir. (Örnek: şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi, ön mali kontrol)

3) Tespit Edici Kontroller: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun ve sebeplerinin tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. (Örnek: dönemsel sayımlar, fiziksel envanterler, harcama sonrası kontroller)

4) Düzeltici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir. (Örnek: garanti süresinin öngörülmesi)

c) Devretmek:İdarenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak, risk devredilse bile, sorumluluğu devredilmemektedir. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecek olan idarenin kendisidir. Bu bağlamda; riskin devredilmesi, riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilmelidir.

ç) Kaçınmak:Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Faaliyetlerin sonlandırılması mümkün olmayan durumlarda alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi düşünülmelidir.

# Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

**MADDE 17** **–** (1) Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu olasılık ve etki yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Risklerin gözden geçirilmesi aşağıdaki şekilde yapılır:

a) Risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı gözden geçirilir.

b) Gözden geçirmede öncelik, risk puanı yüksek olana veya yönetim tarafından önceliklendirilmiş kilit risklere verilmelidir. Ancak; esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir.

c) Stratejik risklerin gözden geçirilmesinde; öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, kamuoyunun o dönem için beklentileri, iç denetim raporları, teftiş raporları, dış denetim raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınmalıdır.

ç) Gelişmeler ışığında, risk profilinde bir değişiklik meydana gelmişse, idarenin/birimin risk kaydı gözden geçirilmelidir. Değişiklik bilgisi bir üst seviyedeki risk koordinatörüne iletilmelidir.

(3) Stratejik seviyedeki kilit ve/veya önemli görülen risklerle ilgili önceliklendirme gözden geçirilir ve değerlendirme sonuçları İKİYK toplantısının ardından İdare Risk Koordinatörü tarafından Üst Yöneticiye “Konsolide Risk Raporu” ile sunulur.

(4) Raporların, mümkün olduğunca kısa ve öz bilgilerden oluşmasına, ilgili olmasına, değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesine, süresinde hazırlanmasına ve gerekli kişilere sunulmasına dikkat edilmelidir.

# Risk Hiyerarşisi

**MADDE 18** **–** (1) Risk hiyerarşisi; kurum (stratejik) düzeyi ve birim (program/proje/faaliyet) düzeyinde dikkate alınır (Ek-2: Risk Hiyerarşisi Tablosu).

(2) Kurum düzeyi (Stratejik plan):İdarenin **s**tratejik amaç ve hedeflerine ilişkin kararların verildiği ve üst yönetimin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik amaç ve hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi Üst Yöneticidir.

(3) Birim düzeyi (Performans programı/proje düzeyi/faaliyet/süreç): Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik amaç ve hedeflerini belirlemiş olması ve bu amaç ve hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de idare içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir. Ayrıca; birimler tarafından yürütülen faaliyetler ve süreçlere ilişkin riskler de bu düzeyde dikkate alınır. Çalışanların tüm işlemleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin daha az görüldüğü alandır. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi, öncelikle birim amaç ve hedeflerine ve dolayısıyla stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# Çeşitli ve Son Hükümler

# Koordinasyon ve Sekretarya

**MADDE 19 –** (1) Strateji Geliştirme Müdürlüğü, bu Belgeye ilişkin koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

# Tereddütlerin Giderilmesi

**MADDE 20 –** (1) Bu Belgenin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Strateji Geliştirme Müdürlüğü yetkilidir.

# Hüküm Bulunmayan Haller

**MADDE 21 –** (1) Bu Belgede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

# Yürürlük

**MADDE 22 –** (1)Bu Belge Üst Yönetici tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

# Yürütme

**MADDE 23 –** (1)Bu Belge hükümleri, Üst Yönetici tarafından yürütülür.

# EKLER

**EK-1:** Risk Haritası

**EK-2:** Risk Hiyerarşisi

**EK-3:** Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

**EK-4:** Risk Tespit ve Oylama Formu

**EK-5:** Risk Kayıt Formu

**EK-6:** Konsolide Risk Raporu

**EK-7:** Risklerin Belirlenmesi, Değerlendirilmesi ve Kaydedilmesinde İzlenecek Yöntem

**EK-8:** Birim Hedefleri Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

**EK-9:** İş Akışları Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular

#### **EK-1**

**RİSK HARİTASI**

#### 

**E T K İ**

#### 

**O L A S I L I K**

* Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır.
* Risklerin önem derecelerini temsil etmek üzere trafik ışıkları kullanılmaktadır.
* Toplam puanlarına karşılık gelen puan aralığına uygun bir renk ile gösterilir.
* Yeşil renk: Düşük risk seviyesi (Risk kontrol altında ve acil müdahale veya önlem gerektirmiyor.)
* Sarı renk: Orta risk seviyesi (Risk kırmızıya dönme potansiyeline sahip. Yakından takip gerektiriyor.)
* Kırmızı renk: Yüksek risk seviyesi (Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve acil müdahaleyi gerektiriyor.)
* Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur.

**EK: 2**

**RİSK HİYERARŞİSİ**

****

#### **EK-3**

#### **RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Değer** | **Aralık** | **Olasılık** | **Etki** | | | |
| **Strateji** | **Faaliyetler/Süreçler** | **Mali** | **Mevzuata Uyum** |
| **10** | **Yüksek** | ...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi neredeyse kesin olan risklerdir. İdarenin yapısı göz önüne alındığında genellikle politika veya prosedürlerden kaynaklanır. İdarenin faaliyet alanı ne kadar geniş ise riskli olayların gerçekleşme olasılığı o kadar yüksektir. | Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Gerçekleşmesi durumunda İdarenin amaç ve hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesine neden olabilecek risklerdir. | İdarenin/birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak risklerdir. | İdare/birim için önemli maddi kayba neden olabilecek risklerdir. Kamu kaynaklarının, idare tarafından kabul edilebilir düzeyin üzerinde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması yüksek riskli kabul edilmelidir. | Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda İdare/birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir. |
| **9** |
| **8** |
| **7** |
| **6** | **Orta** | …yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle İdarenin/birimin daha önce de karşılaştığı veya genel olarak idarelerde karşılaşılmış olan risklerdir. | Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. Bu puan aralığında yer almakla birlikte stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek kilit risklerin kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. | İdarenin/birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. | İdare/birim için belirli bir düzeyde maddi kayba neden olabilecek risklerdir. Kamu kaynaklarının, idare tarafından kabul edilebilir düzeyde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması orta riskli kabul edilmelidir. | Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda İdare/birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir. |
| **5** |
| **4** |
| **3** | **Düşük** | …yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle İdarenin/birimin çok ender karşılaştığı veya neredeyse olmadığı risklerdir. | Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar. | İdarenin/birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir. | İdare/birim için çok az maddi kayba neden olacak riskledir. Kamu kaynaklarının, idare tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir. | Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda İdare/birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir. |
| **2** |
| **1** |

**EK-4**

#### **RİSK TESPİT VE OYLAMA FORMU**

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | | **Sütunlar** |
| **1** | | | **Sıra No**: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir. |
| **2** | | | **Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez. Kodlamada aşağıdaki sınıflandırma kullanılır.  **01-Stratejik Riskler, 02-Operasyonel Riskler, 03-Proje Riskleri. Strateji Geliştirme Müdürlüğünce belirlenen Birim kısaltmaları kullanılacaktır.**  **Örneğin: 02-SGB-R1 (Strateji Geliştirme Başkanlığının Operasyonel 1. Riski)** |
| **3** | | | **Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur. |
| **4** | | | **Birim / Alt Birim Hedefi:** Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, Bakanlığın stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı Bakanlık düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir. |
| **5** | | | **Tespit Edilen Risk**: Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir. |
| **6** | **7** | **8** | **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. Puanlama yaparken Ek 3. Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız. |
| **9** | | | **Etki:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur. |
| **10** | **11** | **12** | **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. Puanlama yaparken Bkz: Ek3 Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu |
| **13** | | | **Olasılık:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur. |
| **14** | | | **Risk Puanı:** Etki puanı (ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur. |

**EK-5**

**RİSK KAYIT FORMU**

|  |
| --- |
| **İdare/Birim: …/…../20…** |

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

|  |  |
| --- | --- |
| **SÜTUNLAR** | |
| **1** | **Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir. |
| **2** | **Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez. Kodlamada aşağıdaki sınıflandırma kullanılır.  **01-Stratejik Riskler, 02-Operasyonel Riskler, 03-Proje Riskleri. Strateji Geliştirme Müdürlüğünce belirlenen Birim kısaltmaları kullanılacaktır.**  **Örneğin: 02-SGM-R1 (Strateji Geliştirme Müdürlüğünün Operasyonel 1. Riski)** |
| **3** | **Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur. |
| **4** | **Birim hedefi:** Risk kaydı birim düzeyinde dolduruluyorsa, İdarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise, bu sütun boş bırakılır. |
| **5** | **Tespit Edilen Risk:** Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir. |
| **6** | **Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller:** Mevcut kontroller bu sütuna yazılır. |
| **7** | **Etki:** Tespit veOylama Formu kullanılarak Ek 4) 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. |
| **8** | **Olasılık:** Tespit veOylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek 4) 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. |
| **9** | **Risk Puanı (R=ExO)**: Oylama Formunda (Bkz. Ek 4) yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır. |
| **10** | **Değişim (Riskin yönü):** Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihine göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir. |
| **11** | **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. |
| **12** | **Başlangıç Tarihi:** Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir. |
| **13** | **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. |
| **14** | **Açıklamalar:** Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir. |

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

#### 

#### **EK-6**

**KONSOLİDE RİSK RAPORU**

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

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Sütunlar** |
| **1** | **Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir. |
| **2** | **Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimin kısaltmasını ve risk türünü gösterecek şekilde yapılan birim tarafından belirlenen kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez. Kodlamada aşağıdaki sınıflandırma kullanılır.  **01-Stratejik Riskler, 02-Operasyonel Riskler, 03-Proje Riskleri. Strateji Geliştirme Müdürlüğünce belirlenen Birim kısaltmaları kullanılacaktır. Örneğin: 02-SGM-R1 (Strateji Geliştirme Müdürlüğünün Operasyonel 1. Riski)** |
| **3** | **Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur. |
| **4** | **Birim Hedefi:** Rapor, birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor, İdare düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır. |
| **5** | **Tespit Edilen Risk**: Belirlenen risk yazılır. |
| **6** | **Önceki Risk Puanı ve Rengi:** Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder. |
| **7** | **Mevcut Risk Puanı ve Rengi:** Rapor tarihindeki durumu gösterir. |
| **8** | **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. Risk sahibi aynı zamanda, risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir. |
| **9** | **Açıklama:** Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır. |
|  | **Renkler** |
|  | Yüksek düzey risk |
|  | Orta düzey risk |
|  | Düşük düzey risk |

#### **EK-7**

* **RİSKLERİN BELİRLENMESİ, DEĞERLENDİRİLMESİ VE**
* **KAYDEDİLMESİNDE İZLENECEK YÖNTEM**

**Beyin Fırtınası İçin Önerilen Temel Kurallar**

* Kolaylaştırıcı belirlenmesi
* Kötü fikir diye bir şey yoktur.
* Eşit konuşma hakkı ve konuşmanın belli bir süre ile sınırlandırılması
* Aktif katılım
* Zaman çizelgesine uyma
* Yönlendirmenin kolaylaştırıcı tarafından yapılması
* Kişisel eleştiri değil açık eleştiri

**Kolaylaştırıcının Rolü**

* Tüm risk çalıştayı katılımcılarının riskleri belirleme faaliyetine aktif şekilde katılmasını sağlamak.
* Uygulama amacını katılımcılara aktarmak.
* Benzer risklerin tekrarlanmamasını sağlamak. (Birbirine çok benzeyen risklerin birleştirilmesini önermek)
* Belirlenen riskin etki ve olasılığı için tüm katılımcıların oy vermesini sağlamak.
* Katılımcıları birbirlerinin puanlarını değerlendirmeye, kendi puanlarını savunmaya veya uygun olduğunu düşündükleri yerlerde puanlarını değiştirmeye teşvik etmek.
* Risk puanlarının, Risk Tespit ve Oylama Formuna doğru şekilde işlenmesini ve önceliklendirilmesini sağlamak.
* En öncelikli olandan başlayarak risklere verilecek cevabın eylem planını oluşturmak.
* Her bir cevap için, belirli bir bireye sorumluluk verilmesini sağlamak.
* Her bir cevap için, belirli bir gözden geçirme ve raporlama tarihi belirlenmesini sağlamak.

**1. ADIM**

Birim veya alt birimin tüm üyelerini, temsilcilerini veya projede ya da belirli bir iş sürecinde çalışan tüm personelin uygun bir ortamda bir araya gelmesini sağlayın.

Beyin fırtınası çalışmasını yönlendirecek uygun bir kolaylaştırıcı belirleyin.

Beyin fırtınası yönteminin, bu konuda kolaylaştırıcı olarak deneyim kazanmış biri tarafından yönlendirilmesi en fazla verimi sağlar.

Beyin fırtınasına katılan herkes sırasıyla idare ve süreçler konusunda yeterince bilgi sahibi olmalıdır.

**2. ADIM**

Öncelikle birimin/projenin/iş sürecinin/idarenin hedeflerinin ne olduğunu net bir şekilde ortaya koyun.

Bu hedefler stratejik planda ve süreç hedeflerinde tanımlanmıştır.

Geniş düşünün, dikkate alınmamış başka hedef olup olmadığını tartışın.

Tüm katılımcılar 3. adıma geçmeden önce hedeflerin bu şekilde olduğu konusunda mutabık kalmalıdır.

**3. ADIM**

Beyin fırtınasının tüm katılımcıları, 2. adımda belirlenen hedeflere ulaşmadaki risklerin neler olduğu konusunda çok sayıda fikir üretmelidir.

Bu, tek bir grup halinde veya daha kapsamlı beyin fırtınası toplantıları için alt gruplar halinde de yapılabilir.

Risk gerçekleşirse hangi hedefe(lere) ulaşılamayabileceğini net bir şekilde belirleyin, riskleri ilgili oldukları hedeflerle birlikte Risk Tespit ve Oylama Formuna kaydedin ( Ek 4, sütun 3, 4 ve 5).

**4. ADIM**

Tüm riskler belirlendikten sonra beyin fırtınası katılımcıları riskin etki ve olasılığını oylar.

Verilen oylar Risk Tespit ve Oylama Formuna kaydedilir.

Katılımcı sayısına göre Formdaki ilgili sütunların sayısı arttırılabilir (Sütun 6, 7, 8 ile 10, 11,12).

(Etki ve olasılık puanları verilirken Ek 3. Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.)

**5. ADIM**

İlk oylar Forma kaydedildikten sonra, belirli bir riskin etki ve/veya olasılığı için verilen en yüksek ve en düşük puan arasında büyük bir farklılık olduğu durumlarda en yüksek puanı veren kişi(ler) öncelikle neden en yüksek puanı verdiği konusunda savunma yapmalı ve diğerlerini kendi puanlarını yükseltmeleri için ikna etmeye çalışmalıdır.

Daha sonra, en düşük puanı veren kişi(ler), neden en düşük puanı verdiği konusunda savunma yapmalı ve diğerlerini kendi puanlarını düşürmeleri için ikna etmeye çalışmalıdır.

Savunmalar yapıldıktan sonra herhangi bir savunmadan ikna olan herkese puanını değiştirme fırsatı verilmelidir.

**6. ADIM**

Risk Tespit ve Oylama Formunda belirlenen riskler, beyin fırtınasından çıkan ortalama etki (Sütun 9) ve ortalama olasılığın (Sütun 13) çarpımı sonucu bulunan risk puanları (Sütun 14), yüksek puandan düşük puana doğru sıralanır.

Katılımcılara, sonucun bekledikleri gibi olup olmadığı sorulur.

En önemli risk olduğunu düşündükleri risk en yüksek puanlı risk mi? Eğer değilse, oylamaya tekrar göz atılır ve değiştirilmesi gereken bir şey olup olmadığına karar verilir.

**7. ADIM**

Beyin fırtınası katılımcıları Risk Tespit ve Oylama Formundaki risk puanları konusunda hemfikir olduktan sonra en öncelikli riskten başlayarak bütün riskleri ilgili değerleriyle birlikte Risk Kayıt Formunun (Ek- 5) ilgili sütunlarına aktarırlar.

**8. ADIM**

Risklere verilecek cevabı belirlerken risk seviyesinin risk iştahı içerisinde olup olmadığını (risk iştahı varsayımsal olarak belirlenecek), hangi cevabın daha uygun olacağını ve risklerin etki ve/veya olasılığını düşürerek riskleri en iyi şekilde azaltacağını düşünün.

Ayrıca, mevcut risk cevabının neler olduğunu, bunların hâlihazırda (halen) etkili olup olmadığını ve bunların geliştirilip geliştirilemeyeceğini, mevcut cevapların yanı sıra veya mevcut cevapların yerine yeni cevapların öne sürülmesinin daha uygun olup olmayacağını düşünerek tablodaki açıklamalar doğrultusunda ilgili sütunlar doldurulur (Bkz. Ek-5: Risk Kayıt Formu-sütun 6, 11,12).

**9. ADIM**

Risk Kayıt Formundaki talimatlar dikkate alınarak diğer sütunlar da doldurularak form tamamlanır (Sütun 13 ve 14).

**EK-8**

**Birim Hedefleri Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular**

Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?

Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir, varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?

Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?

Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?

Faaliyetlerin etkin, ekonomik ve verimli yürütülmesini neler engelleyebilir?

Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?

Hangi olağandışı durumlar faaliyetleri tehdit edebilir?

Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?

Yasal gereklilikler nelerdir, hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?

Birimdeki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?

En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir, bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?

En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?

Birimin kaynak kısıtları nelerdir?

Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?

**EK-9**

**İş Akışları Üzerinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Sorular**

İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?

İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?

İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?

İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?

İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?

İş adımı manuel mi yürütülüyor?

Ne tür hatalar yapılabilir?

İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?

İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?

İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?

İş adımında yolsuzluk yapma imkânı var mı?

İş adımının çıktıları var mı?

Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?

Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?

İş adımının girdileri var mı?

Bu girdiler hatalı olabilir mi?

Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?

İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?

İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?

İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?

İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?