

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI

KURUMSAL RİSK YÖNETİM BELGESİ



BALIKESİR
BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ

BİRİNCİ BÖLÜM	3
Amaç ve Kapsam	4
Dayanak	4
Tanımlar	4
İlkeler	5
İKİNCİ BÖLÜM	7
Üst Yönetici	8
İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)	8
İdare Risk Koordinatörü (İRK)	9
Birim Risk Koordinatörü (BRK)	9
Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)	9
Çalışanlar	10
İç Denetim Birimi	10
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	10
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	11
Risk Yönetiminin Hedefleri	12
Risk Yönetimi Süreci	12
Risklerin Tespit Edilmesi	12
Risk Tespit Yöntemleri	13
Risklerin Değerlendirilmesi	15
Risklere Cevap Verilmesi	16
Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması	18
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	19
Koordinasyon ve Sekreteryaya	20
Tereddütlerin Giderilmesi	20
Hüküm Bulunmayan Haller	20
Yürürlük	20
Yürütme	20
EKLER	21
Ek-1 Risk Haritası	22
Ek-2 Risk Hiyerarşisi	23
Ek-3 Risk Değerlendirme Kriter Tablosu	24
Ek-4 Risk Tespit Ve Oylama Formu	25
Ek-5 Risk Kayıt Formu	26
Ek-6 Konsolide Risk Raporu	27

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç
Kapsam
Dayanak
Tanımlar
İlkeler

AMAÇ VE KAPSAM

Madde 1

- (1) Bu Belgenin amacı, Balıkesir Büyükşehir Belediyesinin stratejik amaç ve hedefleri ile süreç ve faaliyet hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek risklerin tespit edilmesine, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, önceliklendirilmesine, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.
- (2) Bu Belge, Balıkesir Büyükşehir Belediyesi birimlerinin risk yönetim sürecini kapsar.

DAYANAK

Madde 2

- (1) Bu belge 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği kapsamında yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi ve Balıkesir Büyükşehir Belediyesi İç Kontrol Eylem Planı kapsamında hazırlanmıştır.

TANIMLAR

Madde 3

- (1) Bu Belgede geçen;
- İdare : Balıkesir Büyükşehir Belediyesini,
 - Üst Yönetici : Belediye Başkanını,
 - Üst Yönetim : Belediye Başkanı, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcılarını
 - İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Strateji Geliştirme Daire Başkanının bağlı olduğu Genel Sekreter Yardımcısı başkanlığında, Daire Başkanları, Teftiş Kurul Başkanı, 1. Hukuk Müşaviri ve Özel Kalem Müdürü, Plan Program Şube Müdürü ile Proje Geliştirme ve Kurumsal Gelişim Şube Müdüründen oluşan Kurulu,
 - Birim : İdare Başkanlıklarını,
 - İdare Risk Koordinatörü (İRK) : Strateji Geliştirme Daire Başkanını,
 - Birim Risk Koordinatörü (BRK) : İdaredeki Daire Başkanlarını, 1. Hukuk Müşaviri ve Özel Kalem Müdürünü,
 - Risk : Amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyet hedeflerinin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumlar,
 - İç riskler: İdare tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,
 - Dış riskler: İdarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri,
 - Risk yönetimi: Gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumların tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunlara uygun cevapların verilmesi ile bu temelde yürütülen tüm faaliyetleri,
 - Kanun: 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nu,
 - Belge: Kurumsal Risk Yönetimi Belgesini
- ifade eder.

İLKELER

Madde 4

(1) Balıkesir Büyükşehir Belediyesi 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, süreçler, alt süreçler ve birimin faaliyetleri 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 İdarenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.
- f) Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar İdaredeki 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 İdarenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

**GÖREV
YETKİ
SORUMLULUKLAR**

ÜST YÖNETİCİ

Madde 5

(1) Üst Yönetici;

- a) İdarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlamak ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Kurumsal Risk Yönetimi Belgesi (KRY)'ni onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara duyurmaktan,
- b) Kurumsal Risk Yönetimi Belgesinde risk yönetimi için bu belge kapsamında gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kurulu gibi) oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirlemekten,
- c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlamaktan,
- ç) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun yöntemler oluşturulmasını sağlamaktan,
- d) İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin eylemler belirlemekten,
- e) Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulundan ve İç Denetim Biriminden güvence alır ve idaresindeki risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları Bakana, mahalli idarelerde ilgili meclise sunar.
- f) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetmekten,
- g) İzleme raporlarını incelemek ve risk yönetiminin etkinliğini sağlamaktan,
- h) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik etmekten

sorumludur.

İÇ KONTROL İZLEME VE YÖNLENDİRME KURULU (İKİYK)

Madde 6

(1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu;

- a) Kurul Başkanlığının çağrısı üzerine, yılda en az bir defa toplanmak,
- b) Stratejik planı hazırlama (mahalli seçimleri takip eden altı ay içinde) ve gözden geçirme (Stratejik planın yayımlanmasını takip eden iki yılın sonunda) dönemlerine paralel olarak, Kurumsal Risk Yönetimi Belgesini hazırlamak Genel Sekretere sunmak ve Belediye Başkanına onaylatmak,
- c) İdarenin risk yönetim kültürünün oluşmasında politikalar belirlemek,
- ç) Bağlı kuruluşlar ve Daire Başkanlıklarına ait olan risklerden ortak olarak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve standart uygulamaları belirlemek,
- d) İdare Risk koordinatörü tarafından Kurula sunulan riskler içerisinden, stratejik düzeyde önemli görülenleri gündeme alarak, risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirerek her yıl bir Risk Raporu hazırlamasını, raporun İdare Risk Koordinatörü tarafından Genel Sekreter ve Belediye Başkanına sunulmasını sağlamak,
- e) İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planının hazırlanmasını, Genel Sekreter ve Belediye Başkanına sunulmasını, Hazine ve Maliye Bakanlığına gönderilmesini, her yıl güncellenmesini, uygulamalarının zamanında yerine getirildiğini takip ve kontrol etmek,
- f) Sayıştay, teftiş ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerini tespit etmek ve yaygınlaştırılmasını sağlamak,
- g) Risk yönetim ve iç kontrol süreçlerini açıklamak, bu süreçlerde görev alacak personelin görev ve sorumluluklarını belirlemek üzere Balıkesir Büyükşehir Belediyesi İç Kontrol İzleme

ve Yönlendirme Çalışma Usul ve Esasları hakkında Yönergesini hazırlamak ve gerektiğinde güncellemek,

ğ) Belediye personelinin risk yönetimi ve iç kontrol konularında eğitilmelerini sağlamaktır.

İDARE RİSK KOORDİNATÖRÜ (İRK)

Madde 7

(1) İdare Risk Koordinatörü;

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağdırmaktan,
- b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak "Balıkesir Büyükşehir Belediyesi Konsolide Risk Raporu"nu (Ek-6) hazırlamak; bu raporu ocak ayı sonuna kadar İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve Üst Yönetici'ye sunmakla, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlamaktan,
- c) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonunu sağlamaktan,
- ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlamaktan,
- d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlamak ve İdarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri almaktan,

sorumludur.

BİRİM RİSK KOORDİNATÖRÜ (BRK)

Madde 8

(1) Birim Risk Koordinatörü;

- a) Birimin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmek ve rehberlik sağlamak, ayrıca, tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirmek ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlamaktan,
- b) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını yılda en az bir kez gözden geçirmek ve aralık ayının sonuna kadar İdare Risk Koordinatörüne raporlamaktan,
- c) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları riskleri birim düzeyinde izlemek ve mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek Aralık ayının sonuna kadar İdare Risk Koordinatörüne raporlamaktan,
- ç) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair bilgileri İdare Risk Koordinatörüne sunmaktan,
- d) İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Alt Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlamaktan,
- e) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekten,

sorumludur.

ALT BİRİM RİSK KOORDİNATÖRÜ (ARK)

Madde 9

(1) Alt Birim Risk Koordinatörü;

- a) Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden ge-

çirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine etmekten,

- b) İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirmek ve kasım ayının sonuna kadar Birim Risk Koordinatörüne raporlamaktan,
- c) İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri vermekten,
- ç) Birim Risk Koordinatörü tarafından görevlendirilen Alt Birim Risk Koordinatörü, diğer Alt Birim Risk Koordinatörlerinden gelen bilgileri konsolide ederek Birim Risk Koordinatörüne raporlamaktan,

sorumludur.

ÇALIŞANLAR

Madde 10

(1) Çalışanlar;

- a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek suretiyle birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmaktan,
- b) Görev alanındaki riskleri, İdare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yürütmekten,
- c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Alt Birim Risk Koordinatörüne, Alt Birim Risk Koordinatörünün bulunmadığı durumlarda Birim Risk Koordinatörüne gerekli bilgileri sağlamaktan,

sorumludur.

İÇ DENETİM BİRİMİ

Madde 11

(1) İç Denetim Birimi;

- a) Risk yönetimi için öneriler geliştirilmesi ile risk değerlendirme ve risk yönetim metotlarının uygulama ve etkinliğinin incelenmesinden,
- b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesi aşamasında danışmanlık faaliyetlerinde bulunmaktan,

sorumludur.

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

Madde 12

(1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı;

- a) Risk yönetimine ilişkin çalışmalarını koordine etmek ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında "İdare Risk Konsolide Raporunu ocak ayında İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulmak üzere İdare Risk Koordinatörü adına konsolide etmekten (Ek-6),
- b) Risk yönetimi süreçlerinin İdarenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti vermekten,
- c) Risk yönetimine ilişkin İdaredeki iyi uygulamaları belirlemek, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmaktan,
- ç) İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütmekten

sorumludur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİNİN
HEDEFLERİ
SÜRECİ
HİYERARŞİSİ

RİSK YÖNETİMİNİN HEDEFLERİ

Madde 13

(1) Risk yönetimi;

- a) Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,
- b) Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini,
- c) İdare çalışanlarının risk yönetimi konusunda bilgilerinin artırılmasını,
- ç) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesini,
- d) Bir olay meydana geldikten sonra olayın olumsuzluklarını giderici önlemler alan yönetim şekli yerine olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin sağlanabilmesini,
- e) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsis ve kullanımının teminini,
- f) Risklerin yönetilmesi ve zararlarının azaltılmasını,
- g) 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 artırılmasını

hedefler.

RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ

Madde 14

- (1) Risk yönetim süreci; İdarenin 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 süreç ve faaliyetlerine göre farklılık gösterir.

RİSKLERİN TESPİT EDİLMESİ

Madde 15

- (1) Risklerin tespit edilmesi; stratejik amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyetlere 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 kaçını kullanılabilir.

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

- a) İdareimizde, stratejik düzeyden faaliyet düzeyine veya faaliyet düzeyinden stratejik düzeye doğru bir yaklaşım benimsenebileceği gibi her iki yöntem birlikte uygulanarak da risk yönetim süreci başlatılabilir.
- b) İdareimizde, stratejik amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyetlere yönelik riskler "Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu" (Ek-3) dikkate alınarak "Risk Tespit ve Oylama Formunda tespit edilir (Ek-4).
- c) İdarenin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir.
- ç) Tespit edilen risklerin; "x" riski veya "x'in olması" riski şeklinde ifade edilmesi gerekir. Belirlenen risklerin Risk Kayıt Formuna (Ek-5) da bu şekilde kaydedilmesi uygun olacaktır.
- d) Tespit edilen riskler iç veya dış risk olarak gruplandırılabilir.
- e) Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan mevcut risklerdeki değişikliklerin yanı sıra yeni ortaya çıkabilecek risklerin de sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

RİSK TESPİT YÖNTEMLERİ

Madde 16

(1) **Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları** : Kurum içinden veya dışından, yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanma amacıyla yapılan çalışmalardır. Mülakatlarda, kurumun riskleri konusunda mümkün olduğu kadar fazla görüş ve tecrübeden faydalanmak amaçlanır. Bunun için, mülakat yapılacakların, kurumun bütün işlevlerinin değerlendirilmesine yetecek sayı ve nitelikteki kişilerden ve özellikle kilit personel arasından seçilmesi önemlidir. Atölye çalışmaları da mümkün olduğu kadar farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla, yine kilit personel ile yapılan tartışmalar ve değerlendirmelerdir.

Odak Grubu (Focus Group) Çalışmaları : 5-9 kişi ile yapılan ve beyin fırtınası şeklindeki fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır. Odak grubundaki tartışmalarda mülakat ve atölye çalışması sonuçları önemli bir temel oluşturmakla birlikte, bunlar dışında yeni fikirler de ele alınır. Bu çalışmalar, mülakat ve atölye çalışmalarında elde edilen sonuçların pekiştirilmesi için önemli bir işlev görür.

Olay Envanteri : Benzer kurumlarda gözlemlenen olayların ayrıntılı listesinden oluşur.

Dâhili Analiz : Birimlerin personel toplantıları aracılığı ile yaptıkları müzakerelerdir.

Eski Veriler : Geçmişte yaşanmış olayların sebep ve kökenlerinin araştırılmasıdır.

İşlem Akışı Analizi : Girdiler, görevler, sorumluluklar ve çıktıların bir süreç olarak ele alınıp incelenmesidir.

Uyarıcı Gösterge : Daha önceden belirlenmiş olan ve aşılması halinde yönetimi harekete geçirecek olan, sayısal ya da sayısal olmayan eşik değerlerdir.

PESTLE Analizi : Risklerin, aşağıdaki kategoriler bazında değerlendirmeler yapılarak belirlenmesidir.

P olitic	→	Politik
E conomic	→	Ekonomik
S ocial	→	Sosyal
T echnologic	→	Teknolojik
L egal	→	Yasal
E nviromental	→	Çevresel

Örnek

Politik	→	Hükümetin önceliklerinin değişmesi riski
Ekonomik	→	Enflasyon oranının beklenenin üzerinde gerçekleşme riski
Sosyal	→	Nüfus artış oranının beklenenin çok üzerinde gerçekleşmesi riski
Teknolojik	→	Bilgi işlem altyapısının kurulmaması riski
Yasal	→	İlgili alandaki düzenlemenin karmaşık olması riski
Çevresel	→	Faaliyet çevre kirliliğine yol açma riski

(GZFT/SWOT) Analizi:

Riskleri tespit edebilmek için uygun veriye ihtiyaç vardır. Bu verileri elde edebilmek için risk çalışmalarına katılan kişilerin kurumda kendi çalışmış olduğu birimdeki iş/işlem/faaliyet/süreçlere hâkim olması gerekir. Kısacası, risk çalışma gurubunda yer alan kişiler işlerini detaylı bir şekilde tanımlayabilmelidirler.

- İç ve dış koşullar, kurumun faaliyetlerini sürdürdüğü veya bu faaliyetler esnasında etkileşim içerisinde olduğu, fiziki olan veya olmayan bütün unsurlardır. Bu unsurlar, risklerin kaynağını oluşturur, riskleri tetikler veya risklerin etki düzeylerini belirler. Riskin gerçekleşme ihtimali ve eğer gerçekleşirse nasıl bir etki göstereceğinin tahmininde iç ve dış ortamın bilinmesi gereklidir.

Riski belirleyebilmek için ulaşmak istediğimiz hedefe birtakım sorular sorarak risklerimizi ortaya çıkarabiliriz.

- Kritik süreçlerimiz nelerdir?
- Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki olumlu - olumsuz etkileri neler olabilir?
- Yasal gereklilikler nelerdir?
- Amaca ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- Faaliyetlerde yaşanan sorunlarımız nedir?
- Hangi tür işlemler başarısız olmamıza neden olabilir?
- Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?
- Hangi varlıkları daha çok korumalıyız?
- Usulsüzlük ya da yolsuzluk alanları neler olabilir?
- Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?

- En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir?
- Takdire dayanan kritik kararlar hangileridir?
- Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşıktır?
- Cezai yaptırımlara maruz kaldığımız alanlar hangileridir?

RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Madde 17

- (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. Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda-maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur. Riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.
- (2) 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.

Risklerin ölçülmesi şu süreçlerden oluşur:

- a) Her risk için etki ve gerçekleşme olasılığının tespit edilmesi
 - 1) Tespit edilen risklerin olasılık ve etkileri ölçülür.
 - 2) Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.
 - 3) Etki ise bu olayın meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.
 - 4) Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir.
 - 5) Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 10 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.
 - 6) 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-4).
 - 7) Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır. Hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta, hangilerinin de yüksek olduğunun gösterildiği Risk Haritası Tablosu Ek-1'de yer almaktadır.

- b) Risk iştahının tespit edilmesi

Risk iştahı; İdarenin 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/alt birim tarafından tespit edilen her bir risk için varsayımsal olarak belirlenir.

- c) Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi.

Doğal risk; İdarenin amaç ve hedeflerine 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 riskin seviyesi kabul edilebilir risk seviyesinden yüksek çıkarsa riske verilen cevap yöntemlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması, risklere verilecek cevapların tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

Örnek

Faaliyet: Araba kullanmak,

Doğal Risk : Tecrübesizlikten dolayı kaza yapmak,

Kontrol Önlemi : Ehliyet almak, sürüş dersleri almak, trafik kurallarına uymak

Kalıntı Risk : Acemi başka bir şoförün size çarpması

(3) 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.

(4) Risklerin kaydedilmesi; verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, risklerin izlenmesine ve kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine yardımcı olur.

Risk kayıtları iki aşamadan oluşur: Birinci aşama risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan Risk Kayıt Formu aracılığıyla kayıt altına alınmasıdır (Ek-5). İkinci aşama ise Konsolide Risk Raporu ile üst yönetim kademesindeki yöneticiye raporlanmasıdır (Ek-6).

RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ**MADDE 18**

- (1) Risklere cevap verilmesi, İdare 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 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.

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 edi-

lebilir 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) **Düzeltilici 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 İdare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak, risk devredilse bile, sorumluluğu devredilmemektedir. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecektir olan İdarenin 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.

Örnek

Faaliyet : İdare yeni bir Bilişim Teknolojileri (BT) sistemi almaya karar verdi.

Hedef : Alınacak sistemin iş ve işlemleri sistematik ve personel üzerindeki iş yükünü hafifletmesini sağlaması.

Tespit Edilen Riskler

- Risk 1 : Yeni sistemin yanıt süresinin yetersiz olması
- Risk 2 : Eski BT sisteminden yeni sisteme verilerin doğru şekilde aktarılamaması
- Risk 3 : Yeni Bilişim Teknolojisi (BT) sistemini işletecek yetkinliğin olmaması
- Risk 4 : Yeni Bilişim Teknolojisi (BT) sisteminin yeniliklere ve olası personel talepleri karşın da yetersiz olması.

Kontrol Et

- Yönlendirici kontroller: Yeni sistemi geliştirme üzerine çalışan BT personelinin yeterli nitelik ve deneyime sahip olmasını sağlamak.
- Önleyici kontroller: Aktarım sırasında verinin bozulmadığından emin olmak için sistemi kabul etmeden önce yeni BT sistemi üzerinde test yapmak.
- Tespit edici kontroller: Yeni sistemi işletmeye başladıktan bir ay sonra, eski sistemden yeni sisteme aktarılan sürekli verilerin doğru olup olmadığını anlamak için test yapmak.
- Düzeltici kontroller: Eski sistemden aktarılan veri ile yeni sistemdeki verinin karşılaştırılması sonucu hatalı veri aktarımı olduğu tespit edilmişse programda gerekli değişikliği yapmak.
- İş sürekliliği planı: Yeni sistemin verileri gerektiği şekilde aktarmaması durumunda eski sistemi tekrar kullanabileceğinizden emin olmak.

RİSKLERİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ VE RAPORLANMASI

Madde 19

- (1) Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Bu nedenle, tespit edilen riskler ve risk yönetim sürecinin her yönüyle, en az yılda bir kez gözden geçirilmesi gerekir. 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, diğer ülkelerdeki gelişmeler, 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, İdarenin /birimin/alt birimin risk kaydı gözden geçirilmelidir. Değişiklik bilgisi bir üst seviyedeki risk koordinatörüne iletilmelidir.
 - d) Stratejik seviyedeki kilit ve/veya önemli görülen risklerle ilgili önceliklendirme gözden geçirilerek, değerlendirme sonuçları, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu toplantısının ardından İdare Risk Koordinatörü tarafından Üst Yöneticiye "Konsolide Risk Raporu" (Ek-6) formatı kullanılarak sunulmalıdır.
- (2) Raporlama, risk yönetiminde karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Raporların, mümkün olduğunca kısa ve öz bilgilerden oluşması, ilgili olması, değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesi, gerektiği zamanda ve gerekli kişilere sunulması özel önem taşımaktadır. İdare içerisinde raporlamanın, dikey olarak ilgili kişilere yapılması gerekir.

RİSK HİYERARŞİSİ

Madde 20

- (1) **Risk hiyerarşisi**; stratejik düzey, program/proje düzeyi ve faaliyet düzeyinde tespit edilir (Ek-2: Risk Hiyerarşisi Tablosu).
- (2) **İdare düzeyi (Stratejik plan)**: İdarenin stratejik 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)**: 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 İdare içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.
- (4) **Alt birim düzeyi (süreç/faaliyet)**: Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik işlerdir. Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim amaç ve hedeflerine ve dolayısıyla stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇEŞİTLİ VE SON HÜKÜMLER

KOORDİNASYON VE SEKRETARYA

Madde 21

(1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bu Belge'ye ilişkin koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

TEREDDÜTLERİN GİDERİLMESİ

Madde 22

(1) Bu Belgenin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yetkilidir.

HÜKÜM BULUNMAYAN HALLER

Madde 23

(1) Bu Belge'de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

YÜRÜRLÜK

Madde 24

(1) Bu Belge Üst Yönetici tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

(2) Bu Belgenin yürürlüğe girmesi ile birlikte Balıkesir Büyükşehir Belediyesi Risk Strateji Belgesi yürürlükten kaldırılmıştır.

YÜRÜTME

Madde 25

(1) Bu Belge hükümleri, Üst Yönetici tarafından yürütülür.

EKLER

EK-1

Risk Haritası

EK-2

Risk Hiyerarşisi

EK-3

Risk Değerlendirme Kriter Tablosu

EK-4

Risk Tespit ve Oylama Tablosu

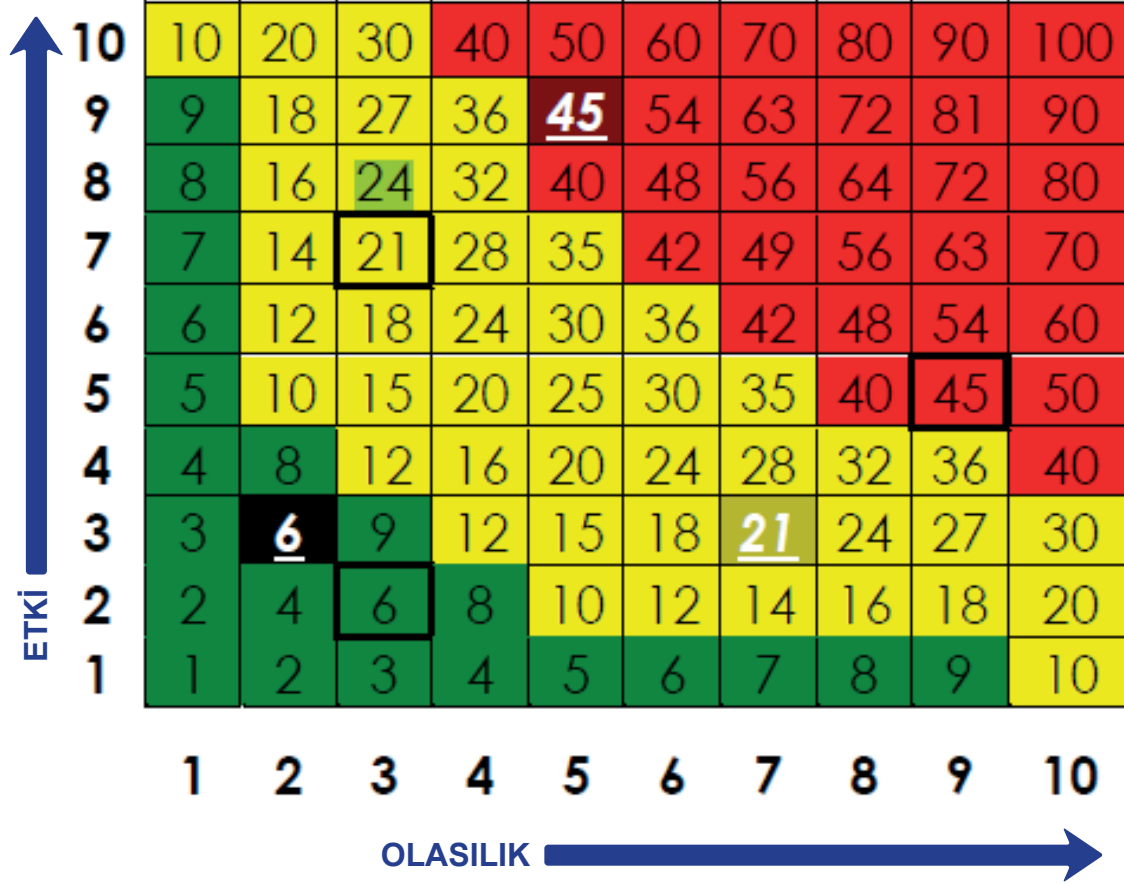
EK-5

Risk Kayıt Formu

EK-6

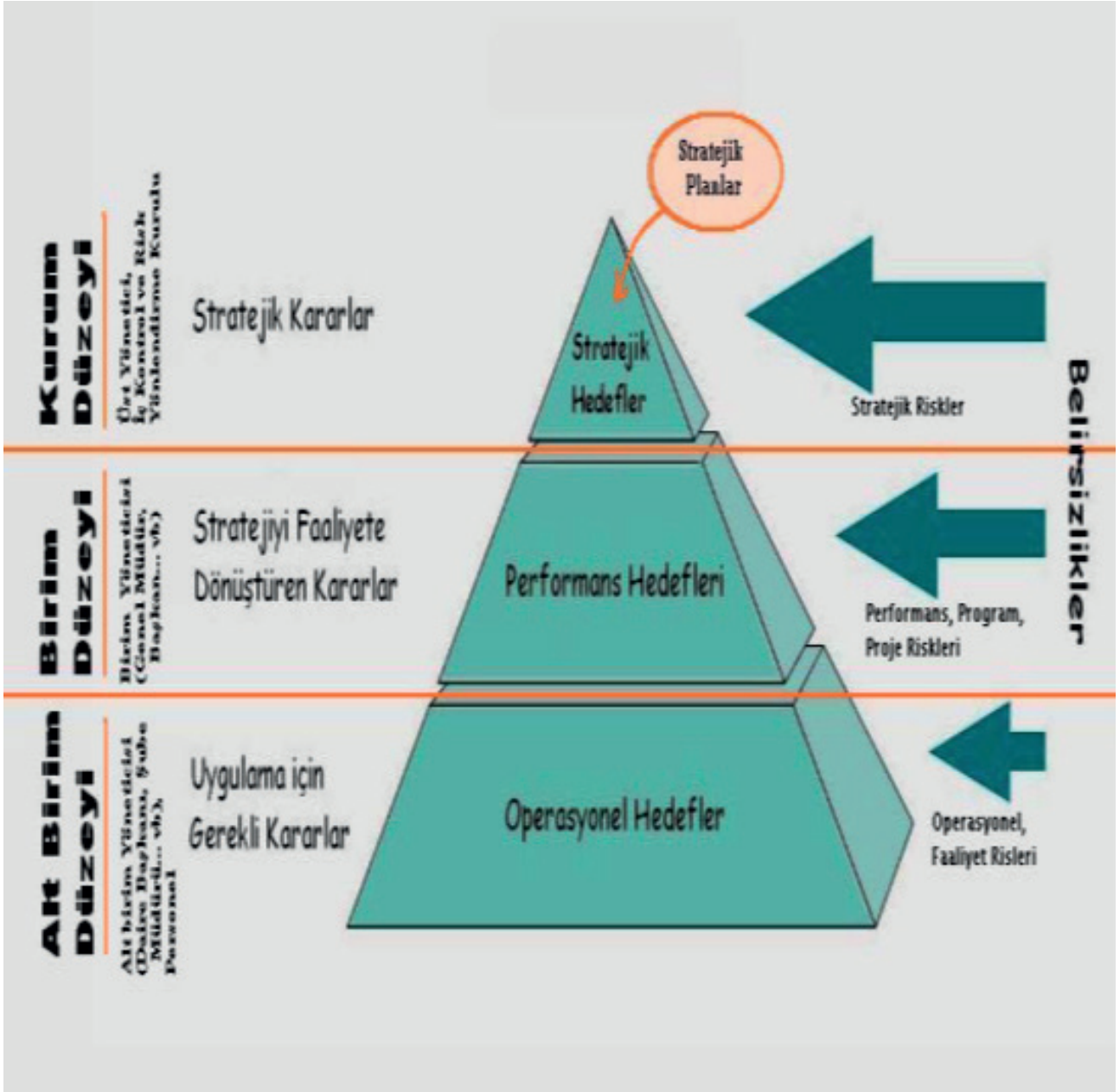
Konsolide Risk Raporu

EK-1
RİSK HARİTASI



- 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 gerektiriyor.)
 - 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
RISK HİYERARŞİSİ



EK-3

RİSK DEĞERLENDİRME KRİTER TABLOSU

Değer	Aralık	OLASILIK	ETKİ			
			Strateji	Faaliyetler / Süreçler	Mali	Mevzuata Uygun
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 sapsmasına dolaşısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesine neden olabilecek risklerdir.	İdarenin /birimin /alt birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak risklerdir.	İdarenin/birim/alt 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 bilme-yerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda İdare/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
9						
8						
7						
6	Orta	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle İdarenin/birimin/alt 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 etkileye-bilecek kilit risklerin kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/alt birim için belirli bir düzeyde maddi kayba neden olabilecek risklerdir. İdare tarafından kabul edilebilir düzeyde etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması orta riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilme-yerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda İdare/birim/alt birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir.
5						
4						
3	Düşük	...yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle İdarenin/ birimin/alt 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 /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	İdarenin /birim/bölüm için çok az maddi kayba neden olacak risklerdir. Kamu kaynaklarının idare tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir.	Bilerek veya bilme-yerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda İdare/birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.

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 / Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki b	Etki C	ETKİ	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	RISK PUANI
				Risk				(A+B+C)/3				(A+B+C)/3	ETKİ OLASILIK
				Sebebi									

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. Süreç Hazırlama Rehberinde belirlenen Birim kısaltmaları kullanılacaktır. Örneğin: 02-SGB-R1 (Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın 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, İdarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.												
5	Tespit Edilen Risk: Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebebi: 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




..... BAŞKANLIĞI				
SIRA	RİSK	ETKİ	RİSKİN NEDENİ	ALINMASI GEREKEN ÖNLEM
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

EK-6
KONSOLİDE RİSK RAPORU

İdare / Birim / Alt Birim : _____ Tarih:/...../20.....

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

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 verilmaz. Kodlamada aşağıdaki sınıflandırma kullanılır. 01-Stratejik Riskler, 02-Operasyonel Riskler, 03-Proje Riskleri. Süreç Hazırlama rehberinde belirlenen Birim kısaltmaları kullanılacaktır. Örneğin: 02-SGB-R1 (Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın Operasyonel 1. Riski)
3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	Bakanlık/Alt Birim Hedefi: Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt 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