

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

T.C.

BALIKESİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No :

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Amaç ve Kapsam	3
Dayanak	3
Tanımlar	4
İlkeler	5

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Üst Yönetici, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	6
İdare Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü	7
Çalışanlar, İç Denetim Birimi, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	10

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Yönetiminin Hedefleri, Süreci, Hiyerarşisi

Risk Yönetiminin hedefleri	11
Risk Yönetimi süreci	11
Risklerin tespit edilmesi	12
Risk tespit yöntemleri	13
Risklerin değerlendirilmesi	16
Risklere cevap verilmesi	18
Risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması	21
Risk Hiyerarşisi	22

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Koordinasyon ve Sekreteryaya	23
Tereddütlerin giderilmesi	23
Hüküm bulunmayan haller	23
Yürürlük	23
Yürütme	23
EKLER	33

KISALTMALAR

İKİYK	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu
İRK	İdare Risk Koordinatörü
BRK	Birim Risk Koordinatörü
ABRK	Alt Birim Risk Koordinatörü
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi Belgesi

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

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.

Tanımlar

MADDE 3 – (1) Bu Belgede geçen;

a) **İdare :** Balıkesir Büyükşehir Belediyesini,

b) **Üst Yönetici:** Belediye Başkanını,

c) **Üst Yönetim :** Belediye Başkanı, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcılarını,

ç) **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 Yönetim Şube Müdürü ile Proje Geliştirme ve Kurumsal Gelişim Şube Müdüründen oluşan Kurulu,

d) **Birim:** İdare Başkanlıklarını,

e) **İdare Risk Koordinatörü (İRK):** Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

f) **Birim Risk Koordinatörü (BRK):** İdaredeki Daire Başkanlarını, 1. Hukuk Müşaviri ve Özel Kalem Müdürünü,

g) **Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK):** İdaredeki Şube Müdürleri ve diğer personel

ğ) **Risk:** Amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyet hedeflerinin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumlar,

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

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

i) **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,

j) **Kanun:** 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nu,

k) **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.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

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, Yetki ve Sorumluluklar

Üst yönetici

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,

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

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 katılımı 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 Yönlendirme 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,

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

d) İdare Risk koordinatörü tarafından Kurula sunulan riskler içerisinde, 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 Planını 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 Risk Koordinatörü (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 Kurumsal Risk Yönetim Planı (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,

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

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.

Birim Risk Koordinatörü (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 Birim Risk Koordinatörü (ARK)

MADDE 9 – (1) Alt Birim Risk Koordinatörü;

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

a) Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi 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.

Çalışanlar

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 Denetim Birimi

MADDE 11 – (1) İç Denetim Birimi;

a) Risk yönetimi için öneriler geliştirilmesi ile risk değerlendirme ve risk yönetim metotlarının uygulama ve etkinliğinin incelenmesinden,

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

b) Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesi aşamasında danışmanlık faaliyetlerinde bulunmaktan,
sorumludur.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

MADDE 12 – (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı;

a) Risk yönetimine ilişkin çalışmalarını koordine etmek ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında “İdare Kurumsal Risk Yönetim Planı (Konsolide Raporunu) ile Risk İyileştirme Planını, 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 vermektir,

c) Risk yönetimine ilişkin İdaredeki iyi uygulamaları belirlemek, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmaktan,

ç) İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütmekten sorumludur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Yönetiminin Hedefleri, Süreci, Hiyerarşisi

Risk yönetiminin hedefleri

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,

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

- 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.

Risk Yönetimi Süreci

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.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

(3) Riskler; stratejik amaç ve hedefler ile birimlerin süreç ve faaliyetlerine göre farklılık gösterir.

Risklerin Tespit Edilmesi

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, PESTLE analizi, GZFT/SWOT analizi tekniklerinden/yöntemlerinden biri veya bir kaç kullanılabilir.

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

a) İdaremizde, 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) İdaremizde, 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 (Risk İyileştirme Planı) (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.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

Risk Tespit Yöntemleri

MADDE 15– (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 çıktılarının 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.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

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

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

(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

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

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?

Risklerin Değerlendirilmesi

MADDE 16- (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

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

- 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.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

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 üç aşamadan oluşur: Birinci aşama risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan Risk Kayıt Formu (Risk İyileştirme Planı) aracılığıyla kayıt altına alınmasıdır (Ek-5). İkinci aşama ise Risk Yönetim Planı (Konsolide Risk Raporu) ile İç Kontrol ve İzleme Yönlendirme Kuruluna raporlanmasıdır (Ek-6). Üçüncü aşama ise Risk İyileştirme Planı ile risklerle ilgili alınacak kontrol faaliyetlerinin belirlenip, İç Kontrol ve İzleme Yönlendirme Kuruluna raporlanmasıdır. (Ek-7)

Risklere Cevap Verilmesi

MADDE 17– (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.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

(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 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)

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

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 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 karşısında 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

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

- sistemden yeni sisteme aktarılan sürekli verilerin doğru olup olmadığını anlamak için test yapmak.
- **Düzeltilici 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.

Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

MADDE 18– (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 “Kurumsal Risk Yönetim Planı-Konsolide Risk Raporu” (Ek-6) formatı kullanılarak sunulmalıdır.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

(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.

Risk Hiyerarşisi

MADDE 19– (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.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Koordinasyon ve Sekreteryaya

MADDE 20 – (1) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bu Belge'ye ilişkin koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 21– (1) Bu Belgenin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yetkilidir.

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 22 – (1) Bu Belge'de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 23 – (1) Bu Belge, Üst Yönetici tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.
(2) Bu Belgenin yürürlüğe girmesi ile birlikte 17.03.2020 tarih, 12995 sayılı Balıkesir Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Risk Yönetim Belgesi yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürütme

MADDE 24 – (1) Bu Belge hükümleri, Üst Yönetici tarafından yürütülür.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

EKLER

EK-1: Risk Haritası

EK-2: Risk Hiyerarşisi

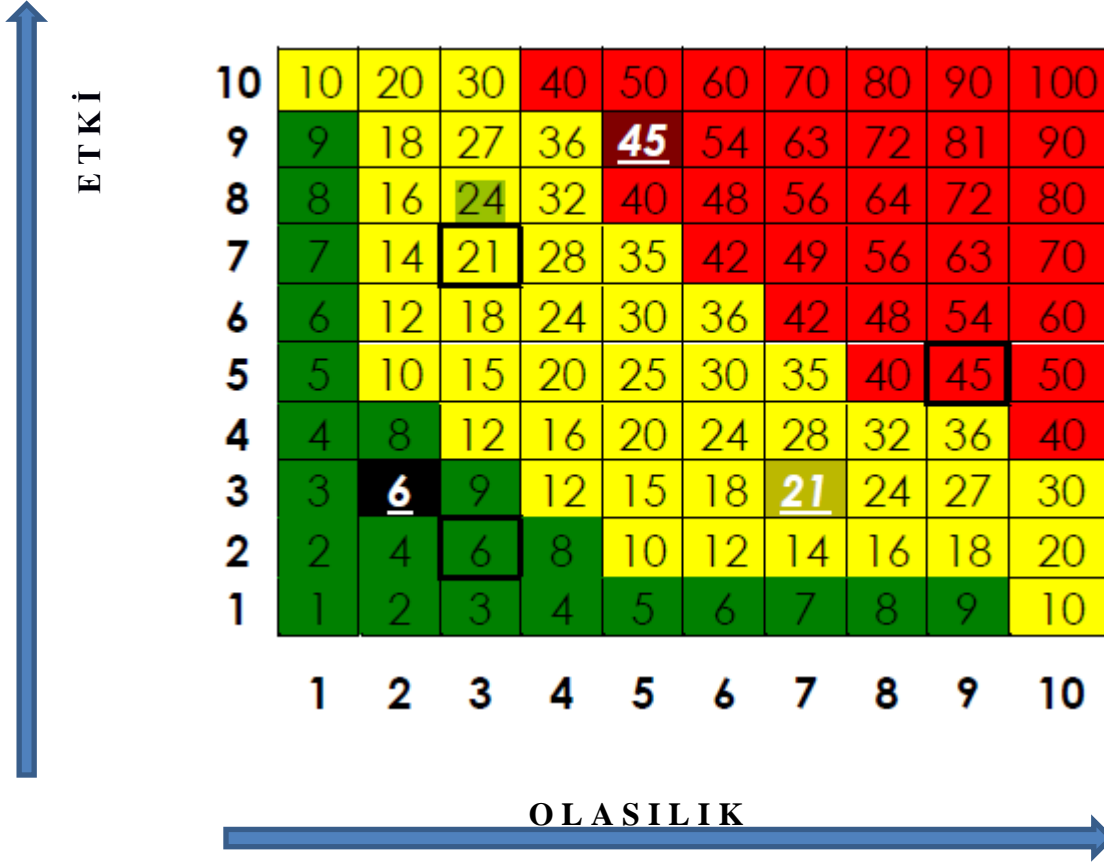
EK-3: Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

EK-4: Risk Tespit ve Oylama Tablosu

EK-5: Risk Kayıt Formu (Risk İyileştirme Planı)

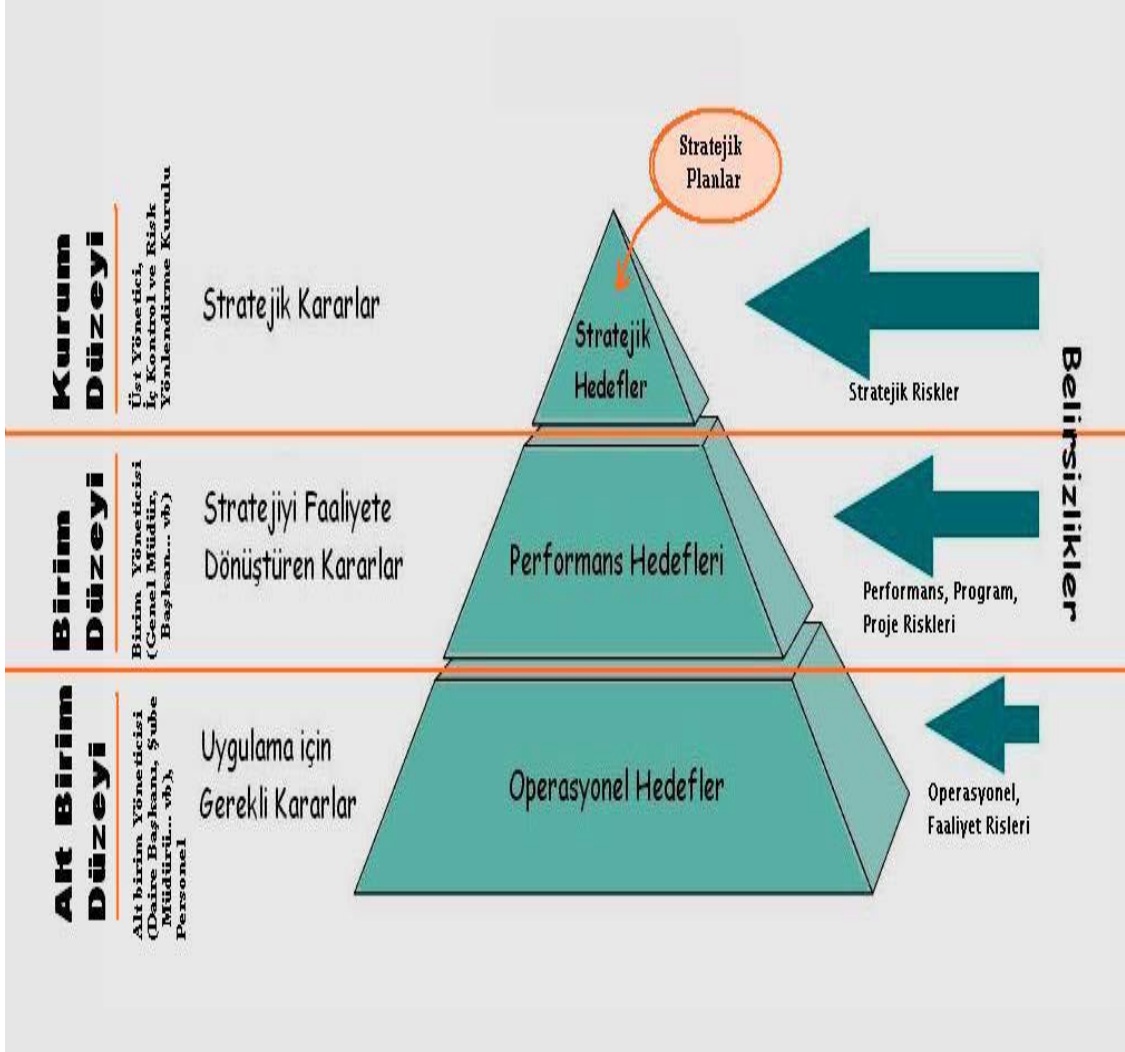
EK-6: Kurumsal Risk Yönetim Planı - Konsolide Risk Raporu

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 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.

RİSK HİYERARŞİSİ



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

EK-3

RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU

DERECESİ	RİSK OLASILIK TABLOSU
10-9	<p>Risk durumu daha önce ÇOK SIKLIKLA gerçekleşmiş ve şu anda da ÇOK SIKLIKLA gerçekleşmeye devam etmektedir.</p> <p>Ya da; Risk durumu daha önce gerçekleşmedi ama yakın zaman içinde ÇOK YÜKSEK olasılıkla gerçekleşecektir. Belediyemize bağlı birimlerde HALEN gerçekleşmeye devam etmektedir.</p>
8-7	<p>Risk durumu daha önce SIKLIKLA gerçekleşmiş ve şu anda da SIKLIKLA gerçekleşmeye devam etmektedir.</p> <p>Ya da; Risk durumu daha önce gerçekleşmedi ama yakın zaman içinde YÜKSEK olasılıkla gerçekleşecektir. Belediyemize bağlı birimlerde geçmişte gerçekleşti ve gelecekte gerçekleşme olasılığı YÜKSEK'tir.</p>
6-5-4	<p>Risk durumu daha önce AZ DENİLMEMEYECİK SIKLIKLA gerçekleşmiş ve şu anda da AZ DENİLMEMEYECİK SIKLIKLA gerçekleşmeye devam etmektedir.</p> <p>Ya da; Risk durumu daha önce gerçekleşmedi ama yakın zaman içinde ORTA olasılıkla gerçekleşecektir. Belediyemize bağlı birimlerde geçmişte gerçekleşti ve gelecekte gerçekleşme olasılığı ORTA'dır.</p>
3	<p>Risk durumu daha önce NADİR DE OLSA gerçekleşmiş ve şu anda da NADİR DE OLSA gerçekleşmeye devam etmektedir.</p> <p>Ya da; Risk durumu daha önce gerçekleşmedi ama yakın zaman içinde DÜŞÜK olasılıkla gerçekleşecektir.</p>
2-1	<p>Risk durumu daha önce ÇOK NADİR DE OLSA gerçekleşmiş ve şu anda da ÇOK NADİR DE OLSA gerçekleşmeye devam etmektedir.</p> <p>Ya da; Risk durumunun yakın zaman içinde gerçekleşme olasılığı ÇOK DÜŞÜK'tür.</p>

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

RISK ETKİ SKALASI

Puan	Stratejik Yönetim	Faaliyet/ Süreçler	Mali	Mevzuata Uyum	İtibar Kaybı (Vatandaş İlişkilerinin Yönetimi)	İş Sağlığı ve Güvenliği / Çevresel / Bilgi Güvenliği Sistemi / Enerji Yönetim Sistemi
10	Çok Önemli	Uzun Süre	>500.001 TL	Ulusal / Uluslararası - Çok Büyük	Tüm Kamuoyu/Kurumlar	Can Kaybı/Çok Büyük Maddi Hasar Çok Önemli Derecede/Ciddi/Çok Önemli
9	Çok Önemli	Uzun Süre	450.001-500.000 TL	Ulusal / Uluslararası - Çok Büyük	Tüm Kamuoyu/Kurumlar	Can Kaybı/Çok Büyük Maddi Hasar Çok Önemli Derecede/Ciddi/Çok Önemli
8	Önemli	Önemli Sürede	350.001-450.000 TL	Ulusal - Büyük	Üst Kurumlar/Denetleyici Kurumlar	Ciddi Yaralanma, Sakatlanma, Hastalanma/Büyük Maddi Hasar Önemli Derecede/Önemli/Önemli
7	Önemli	Önemli Sürede	250.001-350.000 TL	Ulusal – Büyük	Üst Kurumlar/Denetleyici Kurumlar	Ciddi Yaralanma, Sakatlanma, Hastalanma/Büyük Maddi Hasar Önemli Derecede/Ciddi/ Önemli
6	Orta	Kabul Edilebilir	200.001-250.000 TL	Yerel – Orta	Tedarikçiler/Yerel Halk	Orta Derecede Yaralanma, Hastalanma/Orta Seviyede Maddi Hasar Orta Derecede/Orta/Orta
5	Orta	Kabul Edilebilir	150.001-200.000 TL	Yerel – Orta	Tedarikçiler/Yerel Halk	Orta Derecede Yaralanma, Hastalanma/Orta Seviyede Maddi Hasar Orta Derecede/Orta/Orta
4	Orta	Kabul Edilebilir	100.001-150.000 TL	Yerel - Orta	Tedarikçiler/Yerel Halk	Orta Derecede Yaralanma, Hastalanma/Orta Seviyede Maddi Hasar Orta Derecede/Orta/Orta
3	Düşük	Kısa Sürede	50.001-100.000 TL	Yerel - Düşük	Resmi ve Özel Kurumlar	Düşük Derecede Yaralanma, Hastalanma/Düşük Seviyede Maddi Hasar Düşük Derecede / Düşük / Düşük
2	Çok Düşük	Çok Kısa Sürede	25.001-50.000 TL	Kurum – Çok Düşük	Çalışanlar	Çok Düşük Derecede Yaralanma, Hastalanma/Çok Düşük Seviyede Maddi Hasar Çok Düşük Derecede/Çok Düşük/Çok Düşük
1	Çok Düşük	Çok Kısa Sürede	<25.000 TL	Kurum – Çok Düşük	Çalışanlar	Çok Düşük Derecede Yaralanma, Hastalanma/Çok Düşük Seviyede Maddi Hasar Çok Düşük Derecede/Çok Düşük/Çok Düşük

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

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 Puanı
				Risk				(A+B+C)/3				(A+B+C)/3	ETKİ OLASILIK
				Sebepler									
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-Finansal Riskler, 04-Dış Çevre Riskler. 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, Sebepler: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.												

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

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.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

EK-5

RİSK KAYIT FORMU PR100.F01

..... BAŞKANLIĞI

Sıra	Risk	Etki	Riskin Etki Değeri	Riskin Olasılık Değeri	Risk Puanı	Riskin Nedeni	Kontrol Faaliyetleri
1							
2							

RİSK İYİLEŞTİRME PLANI PR100.F01

..... BAŞKANLIĞI

Sıra	Risk	Alınacak Önlemler (Kontrol Faaliyetleri)	Riskin Etki Değeri	Riskin Olasılık Değeri	Kalıntı (Artık-Hedeflenen) Risk Puanı	Faaliyet Planı (Açıklama)
1						
2						

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

EK-6

KURUMSAL RİSK YÖNETİM PLANI (KONSOLİDE RİSK RAPORU)

Sıra No	Risk	Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Durum Risk Puanı ve Rengi	Alınan Kontrol Faaliyetleri	Risk İyileştirme
1	2	3	4	5	6
Sütunlar					
1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.				
2	Risk: Belirlenen risk yazılır.				
3	Önceki Risk Puanı ve Rengi: Bir önceki Kurumsal Risk Yönetim Planındaki (Konsolide Risk Raporundaki) riskin durumunu ifade eder.				
4	Mevcut Risk Puanı ve Rengi: Rapor tarihindeki durumu gösterir.				
5	Alınan Kontrol Faaliyetleri : Riskle ilgili alınan kontrol faaliyetlerini belirtir.				
6	Risk İyileştirme : Etki derecesi 7-10 arası olan her bir riskin kontrolü gerekir ve ilave kontrollerle risk iyileştirme yapılması zorunludur. İdareimizde kabul edilebilir risk değeri 10 puan olup, üzerinde olan her bir riskin kontrolü gerekir ve ilave kontrollerle risk iyileştirme yapılması zorunludur. Etki derecesi 3'ün altında olan ve risk değeri 10 puanın altında olan riskin kontrolü zorunlu değildir. Birimler bu seviyelerin altında kalan riskler için de ilave kontroller uygulayabilir.				
Renkler					
	Yüksek düzey risk				
	Orta düzey risk				
	Düşük düzey risk				

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BELGESİ

EK-6

RİSK İYİLEŞTİRME PLANI

Sıra No	Risk	Alınacak Önlemler (Kontrol Faaliyetleri)	Kalıntı (Artık-Hedeflenen) Risk	Faaliyet Planı (Açıklama)
1	2	3	4	5
Sütunlar				
1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.			
2	Risk: Risk İyileştirme Planına dahil edilen risk yazılır.			
3	Alınacak Kontrol Faaliyetleri : Risk İyileştirme Planına dahil edilen riskle ilgili alınacak kontrol faaliyetlerini belirtir.			
4	Kalıntı (Artık-Hedeflenen Risk) : Riskin ele alınmasından, kontrol faaliyetlerinden sonra mevcutta kalan risk seviyesidir.			
5	Faaliyet Planı (Açıklama) : Yapılacak kontrol faaliyetlerin hedef tamamlanma tarihleri, risk iyileştirmesi ile ilgili bilgileri belirtir.			