

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

T.C.

BURDUR İL ÖZEL İDARESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ



# RİSK STRATEJİ BELGESİ

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No :

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### Amaç, Kapsam, Dayanak , Tanımlar, İlkeler

Amaç ve Kapsam	3
Dayanak	3
Tanımlar	3-4
İlkeler	4-5

### İKİNCİ BÖLÜM

#### Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Üst Yönetici, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu	6-7
İdare Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü	7-8
Çalışanlar, İç Denetim Birimi, Mali Hizmetler Müdürlüğü	8-9

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### Risk Yönetiminin Hedefleri, Süreci, Hiyerarşisi

Risk Yönetiminin Hedefleri	10
Risk Yönetimi Süreci	11
Risklerin tespit edilmesi	11
Risklere cevap verilmesi	14
Risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması	16
Risk Hiyerarşisi	17

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### Çeşitli ve Son Hükümler

Koordinasyon ve Sekreteryaya	
Tereddütlerin giderilmesi	18
Hüküm bulunmayan haller	18
Yürürlük	18
Yürütme	18

### KISALTMALAR

İKİYK	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu
İRK	İdare Risk Koordinatörü
BRK	Birim Risk Koordinatörü
RSB	Risk Strateji Belgesi

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

## BİRİNCİ BÖLÜM

### Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

#### Amaç ve kapsam

**MADDE 1 – (1)** Bu belgenin amacı, Burdur İl Özel İdaresinin 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, Burdur İl Özel İdaresi 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 Burdur İl Özel İdaresi İç Kontrol Uyum Eylem Planı kapsamında hazırlanmıştır.

#### Tanımlar

**MADDE 3 – (1)** Bu belgede geçen;

a) **İdare :** Burdur İl Özel İdaresini,

b) **Üst Yönetici:** Valiyi,

c) **Üst Yönetim :** Vali, Vali Yardımcıları, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcılarını,

ç) **İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK):** Genel Sekreter veya Genel Sekreter Yardımcısı başkanlığında, birim yöneticilerinden oluşan kurulu,

d) **İdare Risk Koordinatörü (İRK):** Mali Hizmetler Biriminden sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı,

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

- e) **Birim:** İdare Müdürlüklerini,
- f) **Birim Risk Koordinatörü (BRK):** İdaredeki Birim Müdürleri,
- g) **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 Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nu,
- k) **Belge:** Risk Strateji Belgesini ifade eder.

## İlkeler

**MADDE 4 – (1)** Burdur İl Özel İdaresi 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.

# RİSK STRATEJİ 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 Tüm personelin 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.

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

## İKİNCİ BÖLÜM

### Görev, Yetki ve Sorumluluklar

#### Üst Yönetici

**MADDE 5 – (1)** Üst Yöneticinin bu kapsamdaki görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

a) İdarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlamak ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren Risk Strateji Belgesi (RSB)'ni onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara duyurmak.

b) Risk Strateji Belgesinde risk yönetimi için bu belge kapsamında gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kurulu 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 katılımı sağlamak konusunda uygun yöntemler oluşturulmasını sağlamak.

d) İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin eylemler belirlemek.

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 sunmak.

f) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetmek.

g) İzleme raporlarını incelemek ve risk yönetiminin etkinliğini sağlamak.

h) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik etmek.

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

## İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

**MADDE 6 – (1 )** İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

- 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) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve 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 ocak ayı sonuna kadar İdarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Üst Yönetici 'ye raporlamak.
- f) Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını desteklemek.

## İdare Risk Koordinatörü (İRK)

**MADDE 7 – (1)** İdare Risk Koordinatörü' nün görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağırmak.
- b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak “Burdur İl Özel İdaresi Konsolide Risk Raporu’nu” hazırlamak; bu raporu ocak ayı sonuna kadar İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve Üst Yönetici' ye sunmak.



# RİSK STRATEJİ BELGESİ

c) 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 almak.

## **Birim Risk Koordinatörü (BRK)**

**MADDE 8 – (1)** Birim Risk Koordinatörü' nün görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

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 sağlamak.

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

c) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair bilgileri İdare Risk Koordinatörüne sunmak.

ç) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.

## **Çalışanlar**

**MADDE 9 – (1)** Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

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.



# RİSK STRATEJİ BELGESİ

## İç Denetim Birimi

**MADDE 10 – (1)** İç Denetim Birimi'nin bu kapsamdaki görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

a) Risk yönetimi için öneriler geliştirilmesi ile risk değerlendirme ve risk yönetim metotlarının uygulama ve etkinliğini incelemek.

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

## Mali Hizmetler Müdürlüğü

**MADDE 11 – (1)** Mali Hizmetler Müdürlüğü'nün bu kapsamdaki görev yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir.

a) Risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine etmek ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında "İdare Risk Konsolide Raporu"nu ocak ayında İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulmak üzere İdare Risk Koordinatörü adına konsolide etmek.

b) Risk yönetimi süreçlerinin İdarenin tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti vermek.

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

ç) İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütmek.

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Risk Yönetiminin Hedefleri, Süreci, Hiyerarşisi

Risk yönetiminin hedefleri

**MADDE 12** – (1) Risk yönetiminin hedefleri;

- a) Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,
- b) Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- c) İdare çalışanlarının risk yönetimi konusunda bilgilerini sağlamak,
- ç) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri belirlemek,
- d) Bir olay meydana geldikten sonra olayın olumsuzluklarını giderici önlemler alan yönetim şekli yerine olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklini sağlamak,
- e) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsis ile kullanımı sağlamak,
- f) Riskleri etkin bir şekilde yönetmek,
- g) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunu sağlamak,
- ğ) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik görev ve sorumlulukları yerine getirmek,
- h) Performansın risk odaklı takip edilmesini ve hesap verilebilir olmasını sağlamak,
- ı) İdarenin hizmet sunumunda vatandaşların ve çalışanların memnuniyetinin artırılmasını sağlamak.

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

## Risk yönetimi süreci

**MADDE 13 – (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.

## Risklerin tespit edilmesi

**MADDE 14– (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 kullanılabılır.

(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” dikkate alınarak “Risk Tespit ve Oylama Formu”nda tespit edilir.

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

c) Tespit edilen riskler iç veya dış risk olarak gruplandırılabilir.

ç) 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.

Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilmiş risklere karşılık verilir 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 ölçülmesi şu süreçlerden oluşur:

### 2.1 Her risk için etki ve gerçekleşme olasılığının tespit edilmesi

2.1.1 Tespit edilen risklerin olasılık ve etkileri ölçülür.

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

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

2.1.4 Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir.

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

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

**2.1.6** 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

## **2.2 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 tarafından tespit edilen her bir risk için varsayımsal olarak belirlenir.

## **2.3 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.

## **(3) Risklerin önceliklendirilmesi**

**3.1** 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.

**3.2** Risklerin önem sırasına göre önceliklendirilmesi kaynak tahsisinde etkinliği sağlar.

**3.3** 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.

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

Risk kayıtları iki aşamadan oluşur: Birinci aşama risklerin tespit edilip kaydedilmesinde İkinci aşama ise Konsolide Risk Raporu ile üst yöneticiye raporlanmasıdır.

## Risklere cevap verilmesi

**MADDE 16– (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:

**4.1 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:

**4.1.2** Doğal risk, risk iştahı içinde ise,

**4.1.3** 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.

**4.2 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.

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

- 4.2.1** 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)
- 4.2.2** 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)
- 4.2.3** Tespit Edici Kontroller: Riskler gerçekleştiikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun ve sebeplerinin tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. (Örnek: Dönemsel sayımlar, fiziksel envanterler, harcama sonrası kontroller)
- 4.2.4** Düzeltici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir. (Örnek: Garanti süresinin öngörülmesi)

**4.3** 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.

**4.4** 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 etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile



# RİSK STRATEJİ BELGESİ

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 devam edip etmediği, 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, 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 Yönetici'ye "Konsolide Risk Raporu" 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 STRATEJİ BELGESİ

## Risk hiyerarşisi

**MADDE 18– (1)** Risk hiyerarşisi; stratejik düzey, program/proje düzeyi ve faaliyet düzeyinde tespit edilir.

**(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 Yönetici'dir.

**(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.

# RİSK STRATEJİ BELGESİ

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### Çeşitli ve Son Hükümler

#### Koordinasyon ve Sekreteryaya

**MADDE 19** – (1) Mali Hizmetler Müdürlüğü bu belgeye ilişkin koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

#### Tereddütlerin giderilmesi

**MADDE 20**– (1) Bu belgenin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Mali Hizmetler Müdürlüğü yetkilidir.

#### Hüküm bulunmayan haller

**MADDE 21** – (1) Bu belge de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali 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.