İçindekiler

MUĞLA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

SU VE KANALİZASYON İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

RİSK YÖNETİMİ STRATEJİ YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Amaç

MADDE 1– Bu Yönergenin amacı, Muğla Büyükşehir Belediyesi MUSKİ Genel Müdürlüğünün stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetlerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi, önceliklendirilmesi, alınacak önlemlerin belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2– Bu Yönerge, MUSKİ Genel Müdürlüğünün stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek her türlü riskin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlayacak risk yönetim stratejisi ortaya koymasına ilişkin usul ve esasları kapsar.

Dayanak

MADDE 3– Bu Yönerge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – Bu Yönergede geçen;

a) Alt Birim Risk Koordinatörü: Alt birim yöneticisi veya birim yöneticisinin görevlendirdiği kişidir.
b) Birim: MUSKİ Genel Müdürlüğü Teşkilat Şemasında yer alan birimleri
c) Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri konusunda tecrübesi olan birim koordinatörünü,
d) Birim Risk Stratejisi Belgesi: Birim Risk Koordinatörü Başkanlığındaki Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından hazırlanan, Risk Belirleme ve Değerlendirme Formu ile Birim Risk Kayıt Formundan oluşan birimin risk yönetimine ilişkin yaklaşım ve politikaları hakkında bilgileri içeren risk stratejisi belgesini,
e) Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Risk Koordinatörünün başkanlık ettiği, Birim Yöneticisi tarafından oluşturulacak ekibi,

f) Birim Yöneticisi: Daire Başkanını, Genel Müdürlüğe bağlı birimlerin Birim Müdürlerini, Teftiş Kurulu Başkanını ve Hukuk Müşavirini,
g) Dış Risk: İdare yönetimi tarafından kontrol edilemeyen iktisadi faktörler, itibar ve saygınlık, çevresel faktörler, politik faktörler vb. olaylar sonucunda oluşan riskleri,
h) Doğal Risk: Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,
i) Fayda: Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda giderilecek hasarın parasal toplamını,
j) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu: Genel Müdürün görevlendirdiği birim yöneticilerinden oluşan ve Genel Müdürce uygun görülen Genel Müdür Yardımcısının başkanlık ettiği Kurulu,
k) İç Risk: Doğrudan İdare tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan riskleri
l) İdare: Muğla Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğünü (MUSKİ),
m) İdare Risk Koordinatörü: MUSKİ Strateji Geliştirme Dairesi Başkanını,
n) Kalıntı (Artık)Risk: Yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri,
o) Kanun: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,
p) Maliyet: Riske uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak parasal miktarı,
q) Risk: İdarenin kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olayları,
r) Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi: İdarenin belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini veya risk iştahını,
s) Risk Analizi: Risklerin, riskleri ortaya çıkaran sebeplerin, olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,
t) Risk Haritası: Stratejik amaçlara, hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek riskleri, alınacak tedbirleri ve iyileştirme stratejiler ile riskleri önlemeye yönelik yapılacak yaklaşık harcama miktarları gibi İdarenin risk yönetimi konusundaki bilgilerini içeren çizelgeyi,
u) Risk Yönetim Süreci: İdarenin amaç ve görevlerini gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,
v) Üst Yönetici: MUSKİ Genel Müdürünü, ifade eder.

Risk Yönetimine İlişkin İlkeler

MADDE 5 – MUSKİ'nin risk yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır;

a) İdarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların MUSKİ'ye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.
b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
c) Birimin faaliyetleri dikkate alınarak risklerin sınıflandırılması yapılır.
ç) Risk yönetim süreçleri, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.

d) Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.
e) Risk yönetim süreci her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte tasarlanır.
f) Tüm birimler risk değerlendirmelerini yılda bir defadan az olmamak kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirir.
g) MUSKİ Risk Stratejisi Yönetimi, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.
ğ) Riskler stratejik plan hazırlama sürecinde tespit veya kontrol edilir ve stratejik plana eklenir.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev ve Sorumluluklar

Üst Yöneticinin Görev ve Sorumlulukları

MADDE 6- Üst Yöneticinin görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) İdarede Risk Yönetimi Sisteminin, iç kontrol uygulamaları ile bütünleşik olarak; kurulmasından, uygulanmasından ve işleyişinin gözetilmesinden, birinci derecede sorumlu ve yetkili olan kişi Üst Yöneticidir.
b) Her üç yılda bir İdarenin amaç ve hedefleri doğrultusu ile risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini ve bu stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren MUSKİ Risk Stratejisi Yönergesinin tüm çalışanlara yazılı olarak duyurulmasını sağlar.
c) Risk yönetimi için gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu vb.) oluşturarak görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.
ç) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
d) Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İdare Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.
f) Gerekli gördüğü hallerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunu toplantıya çağırır ve başkanlık eder.
g) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.
ğ) İç Kontrol İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.
h) Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.
ı) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.
i) İç Kontrol ve Risk Yönetimi uygulamaları konusunda harcama yetkilileri ve Strateji Geliştirme Daire Başkanından güvence alır.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

MADDE 7 - İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) MUSKİ Risk Stratejisini hazırlayarak/revize ederek üst yöneticiden olur alır.
b) İdarenin risk yönetim kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
c) İdarenin karşı karşıya olduğu risklerin etkili ve tutarlı bir şekilde yönetilip yönetilmediğini gözetir.
ç) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörüne bildirir.
d) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İdare Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
e) 6'şar aylık dönem sonunu izleyen ilk hafa içinde toplanarak, İdarenin risk yönetimi süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risk eylem planlarının uygulanma derecesini takip ederek risklerde gelinen durumu değerlendirir ve üst yöneticiye raporlar.
f) İç ve dış denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlar.
g) Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.
ğ) İdarenin risk iştahını belirler, gerekli gördüğü hallerde günceller.
h) Risk yönetim sisteminin İdarenin misyon ve vizyonu ile stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimini, iyileştirilmesini ve kontrolünü sağlar.
ı) Sayıştay ve denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlar.

İdare Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

MADDE 8– İdare Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırır.
b) Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak Kurum Konsolide Risk Raporunu (EK-6) hazırlar; bu raporu belirlenen dönemlerde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve üst yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
c) Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
ç) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar.
d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve İdarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları

MADDE 9 – Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Biriminin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.
b) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir ve birim yöneticisinin de onayını alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
c) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
ç) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İdare Risk Koordinatörüne sunar.
d) İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa Alt Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar.
e) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

Alt Birim Risk Koordinatörünün Görev ve Sorumlulukları (ARK)

MADDE 10 – Alt Birim Risk Koordinatörünün görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder.
b) İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini Birim Risk Koordinatörünün belirlediği periyotlarla Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
c) İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür.

Çalışanların Görev ve Sorumlulukları

MADDE 11 – Çalışanların görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.
b) Görev alanındaki riskleri, İdare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
c) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Alt Birim Risk Koordinatörüne; Alt Birim Risk Koordinatörü bulunmadığı durumlarda Birim Risk Koordinatörüne gerekli kanıtları sağlar.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının Görev ve Sorumlulukları

MADDE 12 – Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının görev ve sorumlulukları şunlardır;

a) İdarede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna rapor sunar.
b) Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.
c) Risk yönetimine ilişkin İdarenin eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim faaliyetlerini koordine eder ve yürütür.
ç) Risk yönetimine ilişkin idaredeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar.
d) Mali süreçleri belirler, mali süreçlerin işleyişlerine ilişkin standartları oluşturur ve bu süreçlere ilişkin risklerin ilgili birimlerle birlikte belirlenmesini ve yönetilmesini sağlar.
e) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskleri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna belirli periyodlarda raporlar.
f) Mali iş ve işlemlere ilişkin riskli görülen alanlarda ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler yaparak üst yönetici Olur'u ile uygulamaya konulmasını sağlar.
g) Mali iş ve işlemlerle ilgili riskli görülen alanlarda toplantı, rehber, kılavuz, genelge, yönerge, talimat vb. yönlendirici kontrol faaliyetleri tasarlayarak uygulanmasını sağlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risk Hiyerarşisi

MADDE 13 – İdareler idare, birim ve alt birim düzeylerinde riskleri yönetmelidir.

İdare Düzeyi (Stratejik): MUSKİ'yi bütünüyle kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Bu nedenle geleceğe ilişkin kararlar verilirken, karar vericiler (üst yönetim) çok fazla belirsizliği göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Risklerin etkisinin en yüksek olduğu; hükümet politikaları, genel ekonomi, teknolojik gelişmeler, doğal afet gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.

Birim Düzeyi (Program/Proje): Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de idare içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve aynı stratejik hedef doğrultusunda

farklı faaliyetler gösteren birimlerle iyi bir koordinasyon gerektirmesi nedeniyle, kilit öneme sahiptir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

Alt Birim/Birimlere Bağlı Üniteler Düzeyi (Faaliyet): 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 hedeflerine ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

Riskin Belirlenmesi

MADDE 14 – Riskin belirlenmesi, İdaremizi olumsuz etkileyebilecek işlerin; ne, nerede, ne zaman, niçin ve nasıl olabileceğini saptama süreci olarak tanımlanır. Risk belirleme süreci, İdarenin karşılaşabileceği her türden riskin anlaşılması ve belgelenmesi için yapılan bilinçli ve sistematik bir çabadır. Risk belirleme sürecinin temel amacı, İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir risk listesi oluşturmaktır. Bu risk listesi ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve halihazırda var olan tehditleri de kapsar. İdarenin risklerin belirlenmesi konusunda takip ettiği aşamalar aşağıdaki şekildedir;

a) Riskleri tanımlarken risklerin çeşidini, kaynağını, sebebini, etkisini ve seviyesini göz önünde bulundurmak.
b) Risklerin belirlenmesine yardımcı olabilecek farklı kaynaklardan yararlanmak. (Bu kaynaklara örnek olarak; veri analizleri, senaryo analizleri, kontrol listeleri, anketler, soru çizelgeleri, tartışmalı toplantılar, kurumun sahip olduğu tecrübeler, akış şemaları, denetim raporları, risk kütükleri, stratejik planlar, eylemsel planlar, idari ve teknik personelin geribildirimleri.)
c) Risk türlerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi için kapsayıcılığı yüksek, risk çeşitlerini içeren bir risk türleri tablosu kullanmak.
ç) Riskleri ve risk türü tespit sürecini eksiksiz olarak belgelendirmek ve süreçte değişiklik olduğunda belgeleri güncel hale getirmek.
d) Risk belirleme sürecinde, amacına uygun, sahip olunan en güncel bilgileri kullanmak ve bu bilgileri belgelendirmek.
e) Risk belirleme sürecinin ne derece yararlı ve etkili olduğunu değerlendirmek, değerlendirme aşamasında geribildirimlerden yararlanmak.
f) Risklerin tespit edilmesi sürecine, İdarenin bünyesinde bulunan en bilgili ve tecrübeli teknik ve idari personeli dahil etmek, dahil edilen personelin gerektiğinde risk yönetimi ile ilgili eğitimini sağlamak.
g) Risk belirlenmesinde ayrıca risklerin iç veya dış çevreden kaynaklandığını belirtmek.
ğ) Risk belirlenme sürecinde risklerin tespiti için aşağıdaki sorulardan faydalanılır.

- Ne olabilir?
- Nerede olabilir?
- Ne zaman olabilir?
- Neden/niçin olabilir?

- Nasıl olabilir?
- Etkisi nedir?
- Sorumlusu kimdir?

Risk yönetiminde kullanılan formlar aşağıda yer almaktadır.

- Risk Tanımlama Formu: Risklerin tespit edilmesi için birimler tarafından amaç, hedef ve faaliyet alanlarının gösterilmesi ve riskin tanımlanması için kullanılır.
- Risk Oylama Formu: Risklerin tespiti ile puanının bulunması için kullanılır.
- Risk Kayıt Formu: İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumunun raporlanması için kullanılır.
- Konsolide Risk Raporu: İdare/birim/alt birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesine raporlanmasında kullanılır.

Risk Türünün Tespit Edilmesi

MADDE 15 – Riskler; stratejik risk, yasal risk, finansal risk, raporlama riski ile operasyonel risk olmak üzere beş alt kategoride sınıflandırılmıştır.

a) Stratejik Risk: İdarenin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.
b) Yasal Risk: Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden kaynaklanan riskler ile yetersiz ya da yanlış bilgi ve dokümantasyon nedeniyle yaşanan yasal uyuşmazlıklar, yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusundaki belirsizlik, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir.
c) Finansal risk: Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.
ç) Raporlama Riski: Kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek risklerdir. Kurum içi üretilen bilgi, belge, rapor ve evrakın hatalı ya da eksik yapılması nedeni ile kaynaklanabilecek kayıplara işaret eder.
d) Operasyonel Risk: Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suiistimaller, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.
e) Yasal, Operasyonel, Finansal ve Raporlama risklerinden stratejik hedefleri etkileme olasılığı olan riskler aynı zamanda stratejik risk olarak işaretlenir.

Risklerin Değerlendirilmesi

MADDE 16 – Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

a) Ölçme; her riskin olma olasılığının ve etkisinin hesaplanmasıdır.
b) Riskin Olasılığı: Riskin belirli bir takvim periyodu içinde meydana gelme ihtimalini ifade eder ve 1 ile 10 arasında puanlandırılır (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında derecelendirilen risk ise yüksek olasılık değerine sahip risk olarak değerlendirilir)
c) Riskin Etkisi; Riskin meydana gelmesi durumunda MUSKİ'nin stratejik amaç, hedef ve faaliyetleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini kapsamakta olup, 1 ile 10 arasında olarak derecelendirilir (Risk düzeyi; 1 ile 3 arası düşük, 4 ile 6 arası orta ve 7 ile 10 arasında puanlanan risk yüksek etki düzeyini göstermektedir.
ç) Risk Seviyesi; Belirlenen risklerin gerçekleşme olasılık değeri ile etki değerinin çarpımı sonucunda her bir riskin önemlilik seviyesine ilişkin bir değer elde edilir.
d) Önceliklendirme; Etki olasılık analizi ile ortaya çıkan risk seviyelerinin, her bir risk için risk seviyesine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir.
e) Risklerin kaydedilmesi; tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak yetkili kişiler tarafından onaylanması ve idare tarafından belirlenmiş formlar aracılığıyla kayıt altına alınmasını ifade eder. Risklerin kaydedilmesinde EK-4'de yer alan form kullanılacaktır.
f) Risklerin değerlendirilmesi; tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda-maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur. Risklerin değerlendirilmesinde EK-5'de yer alan form kullanılacaktır.

Risklerin Matrisi

MADDE 17- Risk analizi çalışmaları sonucunda tespit edilen ve derecelendirilen riskleri içerecek şekilde hazırlanan ve risk değerlendirme sürecinde olasılık ve etki değerlerinin hesaplanmasında kullanılan Risk Matrisi EK-2'de yer almaktadır.

İdaremiz Risk Matrisinde risk seviyeleri; yüksek (kırmızı), orta (sarı) ve düşük (yeşil) olmak üzere üç derecede değerlendirilir.

Risk matrisleri doğal ve kalıntı riskler için ayrı ayrı hazırlanabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Risklere Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri

Riske Cevap Verme Yöntemleri

MADDE 18– Risk iştahı ve risk toleransı çerçevesinde; her bir cevabın riskin olasılığı ve etkisi üzerindeki tesirini değerlendirmek, maliyetini ve faydasını dikkate almak suretiyle kontroller ve risk eylem planları belirlenir sonucu riskler karşısında alınacak kararlara göre aşağıdaki fıkralarda belirtilen yöntemlerden biri veya birkaçı uygulanır.

a) Riskin Kabul Edilmesi: Kamu idarelerinin etki-olasılık değerlendirmesi sonucu kontrol etmeyi maliyet-etkin bulmadıkları veya çeşitli nedenlerle kabul etmek zorunda kaldıkları risklere karşı verilen pasif bir cevap yöntemidir.

b) Riskin Kontrol Edilmesi: Kontrol faaliyetleri, MUSKİ'nin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek riskleri giderebilmek veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

- Yönlendirici Kontroller: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan kontrollerdir. Örneğin; eğitim verilmesi, koruyucu malzemeler kullanılması (maske, özel giysiler vb.), koruyucu sağlık uygulamaları (ellerin yıkanması, özel broşürler yayınlanması vb.) gibi.
- Önleyici Kontroller: Risklerin gerçekleşmesi halinde idare için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirgemek adına faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir. Örneğin; sözleşme tasarılarının ön mali kontrole tabi tutulması, hassas görevde bulunanların rotasyonu gibi.
- Düzeltici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltmeye yönelik kontrollerdir. Örneğin; sözleşmelere yersiz ödemelerin geri tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması, garanti süresinin öngörülmesi gibi.
- Tespit Edici Kontroller: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Örneğin; kesin hesap ve faaliyet raporları bilgilerinin; stratejik plan, performans programı ve yılı bütçesiyle karşılaştırılması, depo sayımları gibi.

c) Riskten Kaçınma: Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesidir. MUSKİ tarafından alınması gereken risk yönetilemeyecek kadar fazlaysa bu faaliyetten kaçınılır.

d) Riskin Devredilmesi: İdarenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/ kaynağı olan başka bir idare /kişi/ kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak risk devredilse bile sorumluluk devredilemez. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecek olan idarenin kendisidir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama Süreci

Risk Yönetimi Sürecinin Sürekli İzlenmesi ve Raporlanması

MADDE 19 – MUSKİ'nin, değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için birimlerce belirlenen riskli alanlar yılda en az bir kez olmak üzere gerekli görüldüğü sıklıkta gözden geçirilir.

Bilgi ve İletişim

MADDE 20 – Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile iç ve dış paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim; karşılıklı görüş alışverişine imkân veren, farklı tecrübeleri bir araya getiren, alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan, ortak bir dilin kullanıldığı yapıda olmalıdır.

İzleme Süreci

MADDE 21 - Risk Yönetimi Sürecinin etkili işleyebilmesi için, izleme faaliyetinin kesintisiz bir şekilde yapılması ve değişen içsel ve dışsal olaylara göre güncellenmesi önemlidir. İzleme faaliyetinin temel amacı, İdareyi etkileyen iç ve dış risklerin hala tehdit unsuru olup olmadığını, olasılığı ile etkisinin değişip değişmediğini, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığını tespit etmektir. İzleme faaliyeti ayrıca, Risk Yönetiminin daha etkili işleyebilmesi için tüm yönleriyle değerlendirilmesini ve MUSKİ yönetiminin, başarıları ve başarısızlıkları analiz ederek gerekli bilgileri elde etmesini ve tecrübeler kazanmasını sağlar. İzleme sürecinde şu soruların dikkate alınması yararlı olacaktır;

- Riskler, MUSKİ'yi aynı şekilde etkilemeye devam ediyor mu?
- Risklerin etkilerini ve olasılıklarını değiştirebilecek bir olay meydana geldi mi?
- Performans göstergeleri doğru verileri yansıtıyor mu?
- Risk için uygulanan kontroller yararlı oldu mu?
- Risklerin meydana gelme olasılığında ne tür bir değişme var?
- Riskin etkisi artıyorsa, hangi ilave kontrollere ihtiyaç var?
- Riskin etkisi azalıyorsa, kontrollerde hafifletilme yapılabilir mi?

Raporlama Süreci

MADDE 22 – İdare risk izleme ve raporlama süreci; belirli hiyerarşik raporlama kuralları ve kanalları aracılığı ile süreçte görev alan her bir personelden başlayarak üst yöneticiye kadar uzanan bilgi ve iletişim ağını kapsar.

İdare Risk Yönetimi süreci, bu Yönergede yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından yılda en az bir defa yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir.

Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür:

- Harcama birimlerinde görev yapan çalışanlar görev sorumluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.
- Alt Birim Risk Koordinatörleri, iletilen riskleri kendi eklemelerini de yaparak Birim Risk Koordinatörüne raporlarlar.
- Birim Risk Koordinatörü, süreç görevlileri tarafından iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri, Birim Yöneticisine iletir.
- Birim Yöneticisi, tespit ettiği riskler ile kendisine iletilen riskleri, Birim Risk Koordinatörü ile görüşerek riskin tanımına, riske ilişkin kontrol yöntemini gözden geçirerek İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
- İdare Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak, Kurum Konsolide Risk Raporunu hazırlar, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ekleyerek İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kurulu ile Üst Yöneticiye sunar.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun Çalışma Esasları

MADDE 23 – Kurul Başkanın çağrısı üzerine üye sayısının en az yarısının bir fazlasıyla toplanır, kararlar salt çoğunluk ile alınır. Oyların eşitliği halinde Başkanın oyu doğrultusunda karar alınır. Başkan, toplantıya katılamayacağı durumda üyelerden birisini vekil tayin eder. Kurulun sekretarya hizmetleri Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 24 – Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

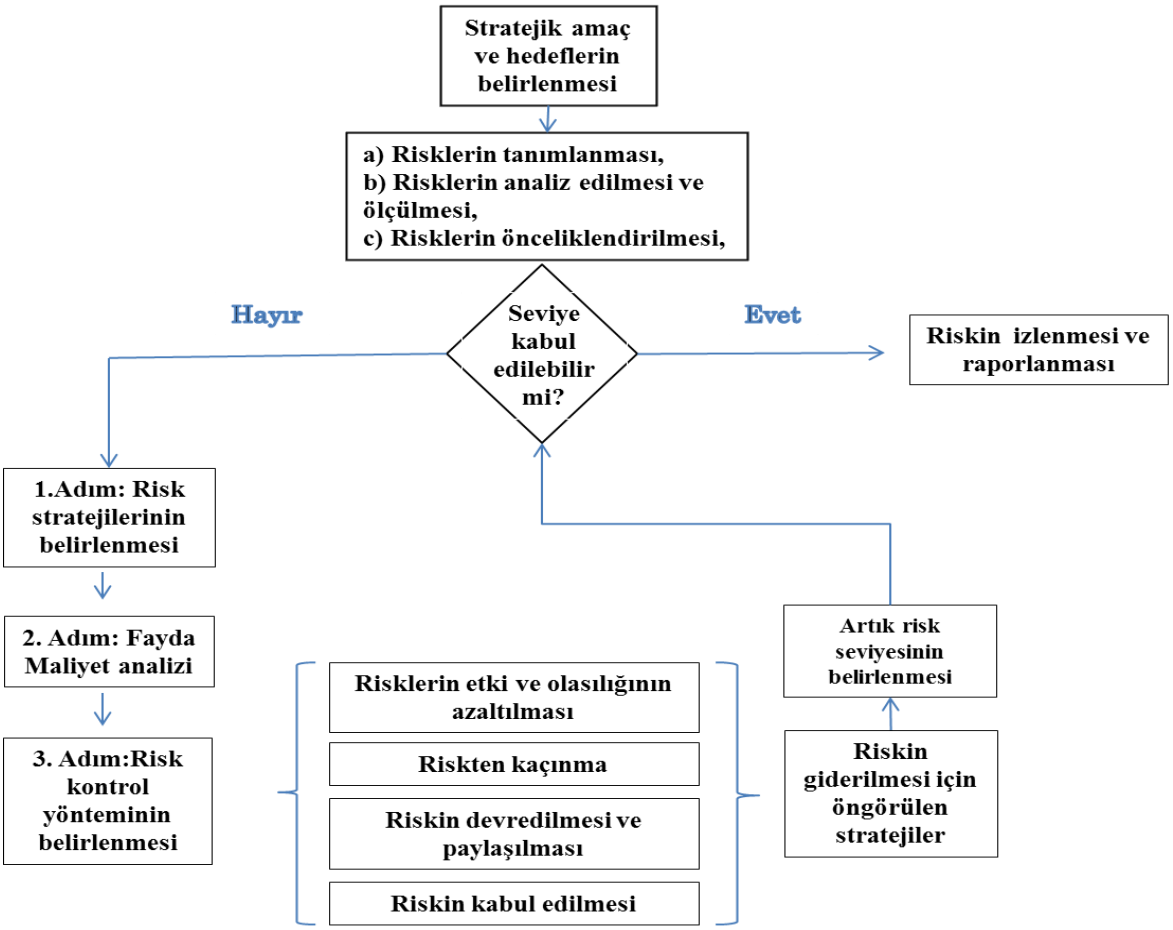
MADDE 25 – Bu Yönerge, MUSKİ Yönetim Kurulu tarafından kabulü tarihinden itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 26 – Bu Yönerge hükümleri, Genel Müdür tarafından yürütülür.

EK-1

RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI



EK-2

RİSK MATRİSİ TABLOSU

ETKİ										
	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	RİSK SKORU = ETKİ*OLASILIK	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		OLASILIK									

Risk düzeyi;
1 ile 3 arası düşük
4 ile 6 arası orta
7 ile 10 arası yüksek etki

EK-3

RİSK OYLAMA FORMU													
İDARE/BİRİM/ALTBİRİM:													
Sıra	**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 **Sebep**				**(A+B+C)/3**				**(A+B+C)/2**	ETKİ X OLASILIK

AÇIKLAMALAR
Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
Birim / Alt Birim Hedefi: Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
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 Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.
Etki: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.
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: Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri
Olasılık: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.
Risk Puanı: Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.

EK-4

RİSK KAYIT FORMU

İDARE/BİRİM/ALTBİRİM:

Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/ alt birim hedefi	Tespit edilen risk	Risklere verilen cevaplar: Mevcut Kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı(R)	Değişim (Risk Yönü)	Risk verilecek cevaplar Yeni/Ek/Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Risk Sahibi	Açıklamalar
				Risk Sebep					ÖRNEK YÖN				

NOT : Yıl içerisinde yeni bir risk tespit edilmesi durumunda riski tespit eden personel bir üst yöneticiye bu riski iletir. Yönetici bunun yönetilmesi gereken bir risk olduğuna karar verirse, bu risk, Risk Kayıt Formuna işlenerek ilgili yönetici tarafından onaylanır.

Renkler

	Yüksek düzey risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk

AÇIKLAMALAR

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.

Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.

Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.

Birim / Alt birim hedefi: Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde doldurulуyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde doldurulуyor ise bu sütun boş bırakılır.

Tespit Edilen Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.
Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller: Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
Etki: Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.
Olasılık: Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.
Risk Puanı (R=ExO): Oylama Formunda yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.
Değişim (Riskin yönü): Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihine göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.
Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller: Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.
Başlangıç Tarihi: Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.
Riskin Sahibi: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
Açıklamalar: Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.

EK-5

RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU						
DEĞER	**ARALIK**	**OLASILIK**	**ETKİ**			
			Strateji	**Faaliyet/Süreçler**	**Mali**	**Mevzuata Uyum**
10	Yüksek	… yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmesi neredeyse kesin olan risklerdir. İdarenin yapısı göz önüne alındığında genellikle politika veya prosedürlerden kaynaklanır. İdarenin faaliyet alanı ne kadar geniş ise riskli olayların gerçekleşme olasılığı o kadar yüksektir.	Stratejik hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Gerçekleşmesi durumunda idarenin hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesine neden olabilecek risklerdir.	İdarenin/birimin /alt birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak riskler bu kategoridedir.	İdare/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 bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
9						
8						
7						
6	Orta	…yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme olasılığı olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin daha önce de karşılaştığı veya genel olarak idarelerde karşılaşılmış olan risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir. Bu puan aralığında yer almakla birlikte stratejik hedefleri etkileyebilecek 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 bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir.
5						
4						
3	Düşük	…yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin çok ender karşılaştığı, gerçekleşme olasılığının neredeyse olmadığı risklerdir.	Stratejik 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.	İdare/birim/bölüm için çok az maddi kayba neden olacak riskledir.Kamu kaynaklarının idare tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili, ekonomik ve verimli kullanılmaması, belirli miktarın altında harcanması düşük riskli olarak kabul edilmektedir	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
2						
1						

EK-6
KONSOLİDE RİSK RAPORU

İDARE/BİRİM/ALTBİRİM:

Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim/ alt birim hedefi	Tespit edilen risk	Durum		Risk Sahibi	Açıklamalar
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Sonraki Risk Puanı ve Rengi		

Renkler

Yüksek düzey risk

Orta düzey risk

Düşük düzey risk

AÇIKLAMALAR

Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
Birim/Alt Birim Hedefi: Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt Birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor idare düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.
Tespit Edilen Risk: Belirlenen risk yazılır.
Önceki Risk Puanı ve Rengi: Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
Mevcut Risk Puanı ve Rengi: Rapor tarihindeki durumu gösterir.
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.
Açıklama: Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

EK-7
BİRİM RİSK TANIMLAMA FORMU

İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ					
İLGİLİ STRATEJİK HEDEF					
İLGİLİ PERFORMANS HEDEFİ					
İLGİLİ FAALİYET					
RİSKLER	**RİSKİN TANIMI**	**RİSKİN TÜRÜ**	**OLASILIK DEĞERİ (A)**	**ETKİ DEĞERİ (B)**	**ÖNEMLİLİK DEĞERİ (RİSK PUANI) (C): A*B**