

**T.C.**  
**KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI**  
**RİSK YÖNETİM YÖNERGESİ**

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler**

**Amaç**

**MADDE 1 –** (1) Bu yönergenin amacı; kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin sürdürülmesini tehdit eden risklerin; etkili bir şekilde yönetilmesi amacıyla, risk yönetiminin, Kültür ve Turizm Bakanlığında etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlayacak usul ve esasları belirlemektir.

**Kapsam**

**MADDE 2 –** (1) Bu yönerge; Kültür ve Turizm Bakanlığının risk yönetim stratejisinin belirlenmesi, risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi ile izleme ve raporlama prosedürlerinin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

**Dayanak**

**MADDE 3 –** (1) Bu yönerge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**MADDE 4 –** (1) Bu Yönergede geçen;

a) Bakanlık: Kültür ve Turizm Bakanlığını,

b) Üst Yönetici: Kültür ve Turizm Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının bağlı olduğu Bakan Yardımcısını,

c) Birim: Bakanlık merkez, taşra ve yurt dışı birimlerini,

ç) Bakanlık Risk Yöneticisi: Kültür ve Turizm Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının bağlı olduğu Bakan Yardımcısı veya Bakanın görevlendireceği Bakan Yardımcısını,

d) Bakanlık Risk Koordinatörü: Strateji Geliştirme Başkanını,

e) Bakanlık Risk Yönetim Kurulu: Bakanlık Risk Yöneticisi Başkanlığında, Bakanlık Risk Koordinatörü ile Bakanlık merkez teşkilatı Birim Risk Yöneticilerinden oluşan ve Üst Yönetici tarafından onaylanan Kurulu,

f) Birim Risk Yöneticisi: Bakanlık merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı birimlerinin harcama yetkilisini,

g) Birim Risk Yönetim Sorumlusu: Bakanlık merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatında harcama yetkilisi tarafından belirlenecek personeli,

ğ) Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim Risk Yöneticisi tarafından oluşturulan Birim Risk Yönetim Sorumlusu dahil en az 3 kişilik ekibi,

h) Bakanlık Risk Yönetim Koordinasyon Ekibi: Strateji Geliştirme Başkanlığı bünyesinde oluşturulan koordinasyon ekibini,

ı) Yazılım: İç kontrol ve risk yönetim faaliyetlerinin yönetilmesi amacıyla kullanılan otomasyon sistemini,

i) Risk: Bakanlığın kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerini ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum, olay ya da koşulları,

j) Doğal Risk Seviyesi: Tespit edilen riskin, yönetilmeden veya herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki seviyesini,

k) Kalıntı Risk Seviyesi: Riskin gerçekleşme olasılığını veya etkisini azaltmak için alınan önlemler ve kontrollerden sonra arta kalan risk seviyesini,

l) Risk İştahı: Bakanlığın faaliyetlerini sürdürürken, gerçekleşmesi halinde kabul edilebilir ve mazur görülebilir olarak belirlediği risk seviyesini,

m) Risk Türü: Bakanlık risk yönetim modeli çerçevesinde; stratejik risk, finansal risk, yasal risk ve operasyonel risk olmak üzere dört alt kategoride tanımlanmış sınıflandırmayı,

n) Risk Analizi: Bakanlığın, mali ve mali olmayan tüm faaliyetlerine ilişkin olarak; risklerin ve riskleri ortaya çıkaran sebeplerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin olumlu/olumsuz etkilerini ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesini,

o) Kontrol Faaliyeti: Risk değerlendirmeleri ile tespit edilen risklerin, Bakanlığın risk iştahı çerçevesinde yönetilmesi ve Bakanlık faaliyetlerinin yürürlükteki yasal mevzuatla uyumunun sağlanmasına yardımcı olmak için hali hazırda uygulanan önleyici, düzeltici, yönlendirici ve tespit edici faaliyetleri,

ö) Risk Yönetim Eylem Planı: Risklerin etki ve olasılığını düşürmeye yönelik olarak; kontrol faaliyeti oluşturulması gerektiğine veya mevcut kontrollerin yeterli olup olmadığına ve risk iştahı doğrultusunda kalıntı risk seviyesinin kabul edilip edilemez olduğuna karar verildiğinde, belirli bir tarihe kadar uygulamaya alınması planlanan kontrol yöntemlerinin kayıt edildiği, izlendiği ve raporlandığı, Bakanlık ve birimler düzeyinde hazırlanan eylem planlarını,

p) Risk Kontrol Matrisi: Stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmayı, iş süreçlerinin etkin, ekonomik ve verimli şekilde mevzuata uygun olarak doğru bilgiler ile yürütülmesini engelleyebilecek doğal riskler ile kalıntı riskleri; kurum, birim ve iş süreçleri düzeyinde grafiksel veya tablo olarak gösteren haritaları,

r) Süreç Hiyerarşisi: Bakanlığın görev, yetki ve sorumlulukları ile misyon ve vizyonu doğrultusunda yürütülen amaç, hedef ve faaliyetleri dahilinde hazırlanan ana süreç, süreç, alt süreçten oluşan yapıyı,

s) Ana Süreç: Bakanlığın misyon, vizyon ve stratejik amaçları ile doğrudan bağlantı kurulabilen stratejik öneme sahip üst düzeydeki süreçleri,

ş) İş Akış Şeması: Bir veya daha fazla kişi ya da birim tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan işlem adımlarının görsel olarak ifade edilmiş halini,

t) Risk Yönetim Süreci: Bakanlığın kuruluş amaçları, stratejik amaç ve hedefleri ile faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay, koşul veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilerek azaltılması veya uygun risk yönetim stratejileri ile yönetilmesi sürecini,

u) Makul güvence: Bakanlığın stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleşeceğine dair fayda-maliyet analizi ve risk koşulları altında tatmin edici güvenilirlik derecesini,

ü) Yönerge: Bu yönergeyi, ifade eder.

### **Risk Yönetimine İlişkin İlkeler**

**MADDE 5 – (1)** Bakanlık risk yönetimine ilişkin ilkeler şunlardır:

a) Bakanlığın kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine neden olacak ve kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını engelleyecek her türlü olay, koşul ya da durum risk olarak değerlendirilir.

- b) Riskler, gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- c) Riskler, “stratejik riskler”, “operasyonel riskler”, “finansal riskler” ile “yasal riskler” olarak dört kategoride sınıflandırılır
- ç) Riskler, stratejik hedefler, süreçler, alt süreçler ve iş adımları itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.
- d) Risk yönetim süreçleri, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.
- e) Risk yönetimi, hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.
- f) Risk yönetim süreci, her kademedeki yönetici ve personel ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.
- g) Bakanlık, risklerini, risk-fırsat dengesini gözeterek stratejik seviye ile tüm ana süreçler, süreçler ve alt süreçler seviyesinde yönetir.
- ğ) Stratejik Plan ve Performans Programı hazırlama süreci ile risk yönetim süreci uyumlu olarak yürütülür. Hedeflere ilişkin tespit edilen riskler ile bunları azaltmaya yönelik kontrol faaliyetleri ve risk iyileştirme eylemleri stratejik plana eklenir.
- h) Mevcut tanımlanmış riskler ve yeni tespit edilen riskler ile bu risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri, yılda en az bir kez analiz edilip değerlendirilerek, alınacak tedbirler belirlenir.
- ı) Risk yönetim süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada üst yöneticiler başta olmak üzere, her seviyede yöneticilere “makul güvence” sağlayacak şekilde tasarlanır.
- i) Risk yönetim süreci, Bakanlığın iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Görev, Yetki ve Sorumluluklar**

#### **Üst Yöneticinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

**MADDE 6 – (1)** Üst Yöneticinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır;

- a) Bakanlıkta etkin bir “risk yönetim sisteminin” kurulmasından, uygulanmasından ve işleyişinin gözetilmesinden birinci derecede sorumlu ve yetkilidir.
- b) Risk yönetimi için gerekli kurulları ve diğer çalışma ekiplerini oluşturarak, görev ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesini sağlar.
- c) Diğer kurum ve kuruluşlarla ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda, Bakanlık Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlar.
- ç) Bakanlık Risk Yönetim Kurulu ile Bakanlık Risk Koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.
- d) Risk yönetim sürecinde üretilen raporları inceler, risk yönetiminin etkinliğini sağlamak üzere değerlendirir.
- e) Risk yönetim sürecinin Bakanlık politikaları doğrultusunda uygulanması konusunda çalışanları teşvik eder.
- f) Gerekli görülen hallerde, Bakanlık Risk Yönetim Kurulunu toplantıya çağırır ve Kurula başkanlık eder.
- g) Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planını onaylar.
- ğ) Risk yönetim uygulamaları konusunda, Birim Risk Yöneticileri ve Bakanlık Risk Koordinatöründen güvence alır.

#### **Bakanlık Risk Yönetim Kurulunun Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

**MADDE 7- (1)** Bakanlık Risk Yönetim Kurulu;

- a) Risk yönetim sisteminin Stratejik Plan ve Performans Programı doğrultusunda sürekli gelişimi, iyileştirilmesi ve kontrolünü sağlar.

b) Bakanlığın karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip eder.

c) Stratejik riskler ile yüksek öncelikli riskleri belirler, düzenli olarak takip ve revize eder.

ç) Risk yönetim eylem planlarının hazırlanması, revize edilmesi, uygulanması, izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin politika ve prosedürleri belirler.

d) Üst Yöneticinin onayına sunulacak olan Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planına uygun görüş verir.

e) Bakanlığın karşılaşılabileceği risk seviyesi yüksek stratejik riskler ile ilgili gerekli gördüğü her türlü risk iyileştirme eylemine ilişkin önerilerini Bakanlık Risk Yöneticisine sunar.

f) Risk yönetim sürecinin fayda-maliyet etkin şekilde yürütülmesini sağlar.

g) Bakanlık risk iştahını belirler, gerekli hallerde günceller.

ğ) Yılda en az bir kez toplanarak, Bakanlığın risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risk eylem planlarının uygulanma derecesini takip ederek değerlendirir ve Üst Yöneticiye raporlar.

(2) Bakanlık Risk Yönetim Kurulunda olan iç denetçiler, rehberlik ve danışmanlık görevlerinden dolayı kararlara katılamazlar ve oy kullanamazlar. Danışmanlık rolleri çerçevesinde tavsiye mahiyetinde görüş beyan edebilirler.

#### **Bakanlık Risk Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

**MADDE 8-** (1) Bakanlık Risk Yöneticisinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır;

a) Bakanlık Risk Yönetim Kuruluna başkanlık yapar.

b) Acil durumlarda, Bakanlık Risk Yönetim Kurulunu toplantıya çağırır.

c) Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planında öngörülmeyen risklerin aniden ortaya çıkması durumunda, riski ilgili birime iletir ve riskin önlenmesine yönelik faaliyetlerin takibini yapar.

ç) Bakanlık risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirmek üzere, Bakanlık Risk Yönetim Kurulunu yılda en az bir kez toplar.

#### **Bakanlık Risk Koordinatörünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

**MADDE 9 –** (1) Bakanlık Risk Koordinatörünün görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır;

a) Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planını (Ek-5) hazırlayarak/güncelleyerek, her yıl Aralık ayının üçüncü haftası uygun görüş alınmak üzere, Risk Yönetim Kuruluna sunar.

b) Bakanlık Risk Yönetim Koordinasyon Ekibi tarafından hazırlanan/revize edilen ve Risk Yönetim Kurulu tarafından uygun görülen Bakanlık Risk Yönetim Eylem Planını, onaylanmak üzere Üst Yöneticiye sunar.

c) Bu yönergede değişiklik yapılmasının gerekli görüldüğü diğer durumlarda; revize işlemlerini yapar ve Risk Yönetim Kurulunun uygun görüşü ile Bakan onayına sunar.

ç) Risk yönetimi konusunda Bakanlık birimlerinin bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar.

d) Risk yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda, birimler arası koordinasyonu sağlar.

e) Bakanlık risk yönetim sürecine yönelik olarak, Üst Yönetici, Bakanlık Risk Yönetim Kurulu ve Bakanlık Risk Yöneticisi tarafından verilecek iş ve işlemleri yürütür.

f) Birimlerin risk yönetim konusundaki uygulama sorunları ile eğitim, danışmanlık vb. ihtiyaçlarını belirleyerek, gerekli tedbirleri alır.

g) Bakanlık Risk Yönetim Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Yönetim Yetkililerine geri bildirim sağlar.

ğ) Bakanlık Risk Koordinasyon Ekibini oluşturur.

### **Birim Risk Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

**MADDE 10-** (1) Birim Risk Yöneticisinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır;

a) Birim Risk Yönetim Sorumlusu ve Birim Risk Yönetim Ekibi üyelerini görevlendirir, isim ve iletişim bilgilerini Strateji Geliştirme Başkanlığına bildirir.

b) Birimin amaç, hedef, faaliyet ve projelerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini, değerlendirilmesini ve yönetilmesini sağlar.

c) Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından hazırlanan Birim Risk Yönetim Eylem Planı'nı onaylar.

ç) Birim Risk Yönetim Eylem Planı'nın uygulanmasını ve kontrolünü sağlar.

d) Gerekli olduğu durumlarda, Birim Risk Yönetim Ekibi tarafından yapılan toplantılara başkanlık eder.

e) Gerekli hallerde ve beklenmeyen durumlarda ortaya çıkabilecek yüksek ve çok yüksek seviyeli riskler hakkında Bakanlık Risk Yönetim Kuruluna sunulmak üzere, Bakanlık Risk Koordinatörünü bilgilendirir.

f) Bakanlık risk yönetim politikalarının sorumluluğundaki birim alt süreçlerinin uygulanması için gerekli çalışmaları yapar.

g) Süreç ve alt süreçlerde belirlenen kontrol faaliyetlerinin etkinliğini düzenli olarak takip eder. Yetersiz veya gereksiz görülen kontrol faaliyetlerini tespit eder, risklerin yönetilmesi için en uygun risk yönetim stratejisinin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlar.

ğ) Birimindeki çalışanların Bakanlık risk yönetim politikaları ve risk yönetim sürecine ilişkin görev ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesini sağlar.

h) Birimde revize edilmesi, iyileştirilmesi, eklenmesi ya da kaldırılması gereken süreçlerin tespit edilmesini, söz konusu süreçlere ilişkin süreç ve risk değerlendirmesi çalışmalarının zamanında yapılmasını sağlayarak, yapılan çalışmaları Bakanlık Risk Koordinatörünün bilgisine sunar.

ı) Risk değerlendirmesi neticesinde planlanan kontrollere ilişkin fayda-maliyet analizi çalışmalarını yapar/yapılmasını sağlar.

i) Birimin karşılaşılabileceği riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü eylem kararını alır ve uygular.

j) Birimin tüm süreç, iş akışı, görev tanımı, risk, risk seviyesi, kontrol faaliyeti ve risk iyileştirme eylem verilerinin güncel tutulmasını ve düzenli olarak İç Kontrol ve Risk Yönetim Yazılımına aktarımını sağlar.

### **Birim Risk Yönetim Sorumlusu ve Risk Yönetim Ekibinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

**MADDE 11-** (1) Birim Risk Yönetim Sorumlusunun ve Birim Risk Yönetim Sorumlusu başkanlığındaki Birim Risk Yönetim Ekibinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır;

a) Birim Risk Yönetim Sorumlusu;

1. Biriminde yapılacak risk değerlendirme ve risk yönetim çalışmalarını koordine eder.

2. Biriminin risklerini Birim Risk Yönetim Ekibi ile birlikte değerlendirir, çalışma sonuçlarını Birim Risk Yöneticisinin onayına sunar.

3. Birimin görev tanımlarının ve birimi ilgilendiren alt süreçlerin mevzuat doğrultusunda ilgili personelle birlikte gözden geçirilmesi çalışmalarını koordine eder.

4. Risk yönetimi konusunda yapılacak çalışmalarda, Strateji Geliştirme Başkanlığı ve Bakanlık Risk Yönetim Koordinasyon Ekibi ile birimi arasında gerekli koordinasyonu sağlar.

5. Gerekli hallerde ve beklenmeyen durumlarda ortaya çıkabilecek yüksek ve çok yüksek seviyeli riskler hakkında Bakanlık Risk Koordinatörüne sunulmak üzere, Birim Risk Yöneticisini bilgilendirir.
6. Koordinasyonundan görevli ve yetkili olduğu süreçlerin, Bakanlık risk yönetim politikaları doğrultusunda, iyileştirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesinden sorumludurlar.
7. Kendilerine bağlı bulunan süreç ve alt süreçlere ilişkin risk yönetim raporlarını değerlendirerek, risklerin yönetilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak üzere Birim Risk Yöneticisini bilgilendirir.
8. Birimde revize edilmesi, iyileştirilmesi, eklenmesi ya da kaldırılması gereken süreçlerin tespit edilmesini, söz konusu süreçlere ilişkin süreç ve risk analizi çalışmalarının zamanında yapılmasını sağlayarak, yapılan çalışmaları Birim Risk Yöneticisinin onayına sunar.
9. Sorumluluğundaki süreçleri, belirli periyotlarda alt süreç sorumluları ile değerlendirerek, süreçlerin sürekli olarak günün şartlarına uygun, etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar.
10. Gerektiğinde, sorumluluğundaki süreçlerin sahibi olan birimlerin birim risk yönetim ekiplerini toplantıya çağırabilir; rapor, bilgi ve gerekli görülen dokümanları talep edebilir.
11. Sorumluluğu altındaki süreçlere ilişkin iç ve dış denetim raporlarını inceler ve raporlara yansıtılan risklerin yönetilmesi için gerekli tedbirleri alır.
12. Sorumluluğundaki süreçlere ilişkin olarak, büyük ölçekli projelere ilişkin iş akışların makul bir süre öncesinden hazırlanmasını sağlayarak, projeye ilişkin risk analizlerinin yapılmasını ve Bakanlık risk yönetim politikaları çerçevesinde yönetilmesini sağlar.
13. Birimin tüm süreç, iş akışı, görev tanımı, risk, risk seviyesi, kontrol faaliyeti ve risk iyileştirme eylem verilerinin güncel tutulmasını ve düzenli olarak İç Kontrol ve Risk Yönetim Yazılımına aktarımını sağlar.

**b) Birim Risk Yönetim Ekibi;**

1. Birimi ve birimin iş süreçlerini ilgilendiren mevzuatı takip eder, gerekli değişiklikleri iş süreçleri ve risk yönetim çalışmalarına yansıtır.
2. İş süreçlerinin revize edilmesi/iyileştirilmesi çalışmalarını ilgili personelle birlikte yapar.
3. İş süreçlerine ilişkin riskleri tespit eder, tespit edilen risklerin etki ve olasılığını, varsa belirlenmiş kontrolün risk üzerindeki etki derecesini, kalıntı riskin olup olmadığını, kalıntı riskin risk iştahı içerisinde olup olmadığını değerlendirir. Kalıntı riskin kabul edilebilir olmadığı durumlarda, ilgili personel ile birlikte risk iyileştirme eylemleri tasarlar ve uygulamaya alır.
4. Birim Risk Yönetim Eylem Planını hazırlar/günceller ve her yıl Kasım ayı sonuna kadar Birim Risk Yöneticisinin onayını alarak Bakanlık Risk Koordinatörüne gönderir.
5. Birimin karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini düzenli olarak takip eder. Ortaya çıkan risklerin kayıt altına alınması ve hızlı bir şekilde raporlanmasını temin edecek mekanizmaları, Bakanlık Risk Koordinasyon Ekibinden de destek almak suretiyle oluşturur.
6. Risklerin önlenmesi veya gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan olumsuz sonuçların giderilmesi için maliyet analizlerini yapar.
7. Birim risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar.

8. Birimin kontrol öz değerlendirme çalışmalarını planlar, yürütür ve Birim Risk Yöneticisine raporlar.
9. Birimin tüm süreç, iş akışı, görev tanımı, risk, risk seviyesi, kontrol faaliyeti ve risk iyileştirme eylem verilerinin güncel tutulmasını sağlar ve düzenli olarak İç Kontrol ve Risk Yönetim Yazılımına aktarır.

### **İç Denetim Birim Başkanlığının Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

**MADDE 12 – (1)** İ Denetim Birim Başkanlığının görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır;

a) Risk yönetim konusunda Bakanlık birimlerinin bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik danışmanlık ve rehberlik yapar.

b) Risk yönetim sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak, st Yöneticiye mevzuat çerçevesinde gerekli raporlamaları yapar.

c) Bakanlık Risk yönetim Kurulu tarafından talep edilmesi ve st Yönetici tarafından uygun bulunması halinde, Bakanlığın süreç ve/veya birim bazlı kontrol/öz değerlendirme çalışmalarında, danışman/öz değerlendirme alıştay yöneticisi olarak görev yapabilir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **Risk Yönetiminin Hedefleri ve Risk Yönetim Süreci**

#### **Risk Yönetiminin Hedefleri**

**MADDE 13-** (1) Risk Yönetimi;

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

b) Stratejilerin doğru belirlenmesini,

c) Bakanlık alışanlarının risk yönetim konusunda bilgilerinin arttırılmasını,

) 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) Alınacak nlemler için eylem planlarının oluşturulmasını,

ę) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını,

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

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

i) Bakanlık varlığının ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,

j) Bakanlığın hizmet sunumunda i ve dış paydaşların memnuniyetinin arttırılmasını,

k) Kriz yönetimi yerine tercihen risklerin proaktif yönetimini ve bu sayede kriz yönetimi maliyetlerinin önlenmesini hedefler.

#### **Bakanlık Risk Yönetim Süreci**

**MADDE 14 – (1)** Risk yönetim süreci; Bakanlığın amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, Bakanlık amaç ve hedefleri ile stratejilerini olumsuz etkileyebilecek olası olay, durum, koşul ya da senaryoların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, uygun stratejiler ile yönetilmesi, kontrol edilmesi, izlenmesi ve gözden geçirilmesine yönelik eylemlerden oluşan bir süreçtir.

(2) Bakanlık risk yönetim sürecinin temel unsurları strateji, süreç ve görev seviyesinde olmak üzere Bakanlık genelinde ve tüm Bakanlık birimlerinde aşağıda belirtilen şekilde yürütülecek olup, Risk Yönetim Süreç Adımları Ek-2' de gösterilmiştir.

- a) Risklerin tanımlanması,
- b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi,
- c) Risklerin önceliklendirilmesi,
- ç) Risklere uygun risk yönetim stratejilerinin (kabul, kaçınma, transfer, kontrol, paylaşma) belirlenmesi ve gözden geçirilmesi,
- d) Riskler karşısında uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi,
- e) Risk yönetim sürecinin sürekli izlenmesini ve gözden geçirilmesi,
- f) Bilgi ve iletişimin sağlanması süreçlerini kapsar.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Risklerin Değerlendirilmesi**

#### **Riskin Belirlenmesi**

**MADDE 15-** (1) Bakanlıkta risklerin belirlenmesi konusunda uygulanacak yöntem aşağıdaki şekildedir;

a) Riskler, Bakanlık Süreç Hiyerarşisi içerisinde süreçler, alt süreçler ve iş adımları düzeyinde tespit edilir.

b) Risklerin belirlenmesi aşamasında; risk tanımlaması, Bakanlık tarafından tercih edilecek modele göre, iş adımlarından, süreçlere doğru (operasyon seviyesi) alttan üste ve/veya amaç/hedeflerden süreçlere (stratejik seviye) doğru üstten alta doğru yürütülür.

c) Stratejik plan ve performans programı amaç ve hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, amaç ve hedefleri doğrudan etkileyen riskler (stratejik seviye) tespit edilir. Bu riskler aynı zamanda, ilgili amaç ve hedefleri etkileyen süreçler ile de ilişkilendirilir.

ç) Süreç, alt süreç ve iş adımları bazında gerçekleştirilecek risk tespiti çalışmalarında, en alt seviyeden en üst süreç seviyesine kadar, ilgili süreç/alt sürecin; etkin, verimli, ekonomik, yasal uyum çerçevesinde doğru veri ve raporlar üretir şekilde yürütülmesine engel olabilecek riskler (operasyon seviyesi) tanımlanır ve bu riskler, stratejik risklere olan etkileri çerçevesinde stratejik riskler ile ilişkilendirilir.

d) Risk tespiti çalışmalarında; anketler, kontrol listeleri, mülakatlar, beyin fırtınası, odak grubu, denetim raporları, eski veriler, SWOT ve PESTLE analizleri gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da birkaçı kullanılır.

e) Risk tespiti çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.

f) Risklerin belirlenmesinde Ek-3 ve Ek-4'te yer alan sorulardan veya Birim Risk Yönetim Ekibinin uygun gördüğü diğer sorulardan faydalanılır.

#### **Risk Türünün Tespit Edilmesi**

**MADDE 16-** (1) Riskler, çıkış noktaları bağlamında iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

a) İç Riskler: Bakanlığın faaliyet ve işlemlerinde ortaya çıkabilecek ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyebilecek risklerdir.

b) Dış Riskler: Bakanlığın faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan, ancak Bakanlık faaliyetleri üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkiye sebep olabilecek risklerdir.



(2) Riskler, kaynakları bağlamında, stratejik, operasyonel, finansal ve yasal riskler olmak üzere dört başlıkta değerlendirilir.

a) Stratejik Riskler: Gerçekleşmesi halinde stratejik amaç ve hedefleri doğrudan tehdit edebilecek riskleri,

b) Operasyonel Riskler: İş süreçleri ve faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek yetersiz insan kaynakları, bilgi sistemleri, süreçler, sistemler ile organizasyondan kaynaklanan hatalar, verimsizlikler, kesintiler, sorunlar, kayıp ve kaçaklar gibi tehditlerden kaynaklanan riskleri,

c) Yasal Riskler: Yasalar başta olmak üzere, iç ve dış mevzuat düzenlemelerine uymamak, düzenlemelere aykırı hareket etmek veya karar vermekten kaynaklanan kayıplara neden olabilecek riskleri,

ç) Finansal Riskler: Mali kayıp oluşturabilecek, finansal raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek, mali ve mali raporlamaya yönelik tehditlerden kaynaklanan riskleri ifade etmektedir.

### **Risklerin Analizi ve Ölçümü**

**MADDE 17-** (1) Belirlenen riskler, etkileri, gerçekleşme olasılıkları ve sonuçları açısından analiz edilir, ölçümlenir ve önceliklendirilir. Risk değerlendirmesi sonuçları, ilgili riske yönelik bir kontrol faaliyeti bulunup bulunmadığı, kontrolün tasarım ve işlevsellik yönünden uygun olup olmadığının değerlendirilmesi ve nihai olarak da Bakanlık risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.

(2) Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

a) Riskin etkisi; riskin amaç, hedef ve faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği üzerindeki etki/şiddet derecesini ifade eder.

b) Riskin olasılığı; riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini/sıklığını ifade eder.

c) Etki ve olasılık durumları 1 ile 5 arasında puanlanarak (çok yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük) önceliklendirilir. 5 çok yüksek etki/olasılık derecesini, 1 çok düşük etki/olasılık derecesini ifade eder.

ç) Risklerin etki ve olasılık dereceleri, Bakanlık risk iştahı çerçevesinde belirlenen etki ve olasılık değerlendirme skalalarında yer alan nitel ve nicel kriterler dikkate alınarak belirlenir.

d) Risk seviyesi, Bakanlığın riske maruz kalma seviyesini ifade eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi için verilen puanların çarpımı ile risk seviyesi belirlenir.

### **Risk Kontrol Matrisleri**

**MADDE 18 –** (1) Risk Kontrol Matrisleri risk ve kontrol faaliyetlerine ilişkin bilgilerinin toplandığı tablolardır.

a) Risk Kontrol Matrisleri, risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde kurumsal düzey ile birlikte; birimler, ana süreçler, süreçler ve alt süreçler bazında oluşturulur.

b) Risk Kontrol Matrisleri doğal ve kalıntı risk seviyelerini gösterecek şekilde hazırlanır.

c) Risk Kontrol Matrislerinde çok yüksekten çok düşüğe kadar her bir risk seviyesini gösterecek şekilde sırasıyla; koyu kırmızı, açık kırmızı, sarı, açık yeşil ve koyu yeşil olmak üzere 5 renk kullanılır.

ç) Risk Kontrol Matrisleri üzerine yansıtılacak olan riskin önem derecesi, riskin etki ve olasılık seviyesine göre Ek-4'te yer alan Risk Seviye Tanımları Tablosuna uygun olarak belirlenir.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **Riske Cevap Verme ve Kontrol Yöntemleri**

#### **Riske Cevap Verme Yöntemleri**

**MADDE 19-** (1) Risk iştahı çerçevesinde; her bir cevabın riskin olasılığı ve etkisi üzerindeki tesirini değerlendirmek, maliyetini ve faydasını dikkate almak suretiyle aşağıda belirtilen yöntemlerden biri veya birkaçının uygulanmasına karar verilir.

a) Riskin Seviyesinin Kontrol Faaliyetleri ile Azaltılması (Kontrol): Potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanması ile faaliyetlerin olumsuz etki ve/veya olasılık seviyesi azaltılır.

b) Riskten Kaçınma: Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesidir. Bakanlık tarafından alınması gerektiği öngörülen risk yönetilemeyecek kadar büyükse, bu faaliyetten kaçınılır.

c) Riskin Devredilmesi veya Paylaşılması: Riskin bir parçası veya tümünün diğer taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Risk devredilse bile birimler riski izlemekle sorumludur.

Riskin devredilmesi veya paylaşılması;

1. Sigorta yöntemi kullanılması,
2. Faaliyetin bir kısmının veya tamamının uzmanlığı olan başka bir kuruma devredilmesi,
3. Bakanlık tarafından yönetilmesi kaydıyla ihale yöntemi veya başka bir yöntemle faaliyetin üçüncü şahıslara devredilmesi şekilde yapılabilir.

ç) Riskin Kabul Edilmesi: Risk alma ve kabullenme seviyesinin altında kalan durumlarda uygulanacak yöntemdir.

(2) Tespit edilen risk, Bakanlıkça belirlenen risk alma ve kabullenme seviyesinin üzerinde kalsa bile; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli kullanılması göz önünde bulundurularak etki-olasılık ve fayda-maliyet analizi sonucu;

- a) Riskin kontrol edilemeyeceği ve kabul edilmek zorunda kalındığı durumlarda,
- b) Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,
- c) Faaliyet sonlandırılrsa bile ortadan kalkmayan riskler için,
- ç) Faaliyet esnasında ortaya çıkan ve ortadan kaldırılması mümkün olmayan riskler ile karşılaşılması durumunda,
- d) Bazı fırsatlardan yararlanmak istenildiği durumlarda,
- e) Risk almanın başarı için gerekli olduğu durumlarda da riskin kabul edilmesi kararı verilebilir.

#### **Risk Kontrol Yöntemleri**

**MADDE 20-** (1) Riskler, uygun kontrol faaliyetleri ile yönetilir. Kontrol faaliyetleri, Bakanlığın amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek riskleri ortadan kaldırmak veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir.

(2) Kontrol faaliyetleri, işlevine göre; yönlendirici, önleyici, düzeltici ve tespit edici olmak üzere dört kategoride sınıflandırılır.

a) Tespit Edici Kontroller: Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkartmak veya riskler gerçekleşikten sonra meydana gelen zararın ve riski ortaya çıkaran sebebin tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.

b) Önleyici Kontroller: Risklerin, Bakanlık için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek amacıyla faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir.

c) Düzeltici Kontroller: Risklerin istenmeyen sonuçlarının etkisini azaltmaya/düzeltilmeye yönelik kontrollerdir.

ç) Yönlendirici Kontroller: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme biçimidir.

(3) Kontrol faaliyetleri riskle uyumlu ve orantılı şekilde seçilir.

(4) Kontrol faaliyetleri belirlenirken; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından fayda-maliyet analizi yapılarak en uygun kontrol yönteminin seçilmesi sağlanır.

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **Bilgi, İletişim, İzleme Süreci**

#### **Bilgi ve İletişim Süreci**

**MADDE 21-** (1) Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim;

a) Karşılıklı görüş alışverişine imkân veren,

b) Farklı tecrübeleri bir araya getiren,

c) Alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan bir yapı gözetilerek oluşturulur.

(2) Bakanlık faaliyetleri ve iş süreçleri ile ilişkili olan, kurum içi ve dışı kaynaklardan elde edilen her türlü nicel ve nitel veriyi üreten veya depolayan bilgi sistemleri risk yönetim sürecinin bir parçası olup, bilgi sistemlerindeki tüm veriler, sürekli olarak güncel, ulaşılabilir ve raporlanabilir şekilde tutulur.

#### **İzleme Süreci**

**MADDE 22-** (1) Bakanlık risk yönetim süreci, bu yönergede yer alan risk yönetim aktörleri tarafından periyodik olarak yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir.

(2) Birimler Bakanlığın değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için Birim Risk Yönetim Eylem Planlarını güncel ve amaçlara yönelik hazırlamak ve izlemek zorundadır.

(3) Riskler, Bakanlık merkez, taşra ve yurtdışı birimlerince en az yılda bir kere iç kontrol sistemi kapsamında gerçekleştirilmesi gereken kontrol öz değerlendirme çalışmaları ile gözden geçirilir.

a) Kontrol öz değerlendirme süreci, periyodik olarak Bakanlık Risk Koordinatörü tarafından belirlenecek tarih/dönemlerde gerçekleştirilir. Çalıştay sonuçları ve çıktıları, Birim Risk Yöneticisi tarafından onaylanır, Bakanlık Risk Koordinatörüne raporlanır. Aksi bir hüküm veya karar yok ise, Birimler Kasım ayı içinde, kontrol öz değerlendirme çalışmalarını tamamlar ve Bakanlık Risk Koordinatörüne iletirler.

b) Kontrol öz değerlendirme çalışmaları; Birimlerde Birim Risk Yöneticisi, Birim Risk Sorumlusu, Birim Risk Yönetim Ekibi ve Birim personelinin katılımı ile yılda en az bir kez gerçekleştirilir.

c) Kontrol öz değerlendirme çalışmaları, çalıştay yöntemi ile mümkün olan en geniş birim içi katılım dahilinde gerçekleştirilir.

ç) Kontrol öz değerlendirme yetkilisi/çalıştay yöneticisi tarafından yönetilir. Bakanlık Risk Koordinasyon Ekibi üyeleri, Birim Risk Yöneticisi, Birim Risk Sorumluları, Bakanlık İç

Denetçileri ve Birim Risk Yöneticisi tarafından uygun görülen diğer bir personel, Kontrol Öz Değerlendirme yetkilisi olarak çalışmaları yönetebilir.

d) Bu Yönergede açıklık bulunmayan durumlarda, Öz Değerlendirme Usul ve Esaslarının belirlenmesinde Strateji Geliştirme Başkanlığı yetkili ve sorumludur.

(4) Bakanlık Risk Yönetim Kurulu, yılda en az bir kez toplanarak Bakanlık risk yönetim sürecinin genel etkinliğini değerlendirir.

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

### **Çeşitli ve Son Hükümler**

#### **İş Süreçlerinin Hazırlanması**

**MADDE 23-** (1) Strateji Geliştirme Başkanlığı Bakanlık iş süreçlerinin hazırlanması ve iyileştirilmesine ilişkin standartlar ve düzenlemeler yapmaya yetkilidir.

(2) Strateji Geliştirme Başkanlığınca belirlenecek usul ve esaslara göre Bakanlık birimleri, iş süreçlerini hazırlamak, gerekiyor ise güncellemek ve Strateji Geliştirme Başkanlığına verilecek süre içinde göndermek zorundadırlar.

#### **Birim Risk Yönetim Ekiplerinin Kurulması ve Rehber Dokümanların Hazırlanması**

**MADDE 24-** (1) Yönerge yürürlüğe girdiği tarihten itibaren 15 gün içerisinde tüm birimler; Birim Risk yönetim Sorumlusunu belirlemek ve Birim Risk Yönetim Ekibini kurmakla yükümlüdür. Söz konusu görevlilerin isim ve iletişim bilgileri, aynı süre içerisinde Strateji Geliştirme Başkanlığına bildirilir. Ekipte oluşacak değişiklikler de en geç 15 (on beş) gün içerisinde Strateji Geliştirme Başkanlığına bildirilir.

(2) Birimler, Bakanlık Risk Yönetim Kurulu için üye isim ve iletişim bilgilerini, birim risk yönetim ekip listeleri ile birlikte Strateji Geliştirme Başkanlığına gönderirler.

(3) Bakanlık risk yönetimine ilişkin kurumsal hafızanın oluşturulmasını sağlamak amacıyla, Birim Risk Yönetim Ekiplerinde görevlendirilecek kişilerin, Bakanlık İç Kontrol Sistemine ilişkin çalışmalarda ve çalışma ekiplerinde yer alan kişilerden oluşturulmasına ve mümkünse başka işlerde görevlendirilmemesine özen gösterilir.

(4) Yönerge, yürürlüğe girdiği tarihten itibaren 3 ay içinde, Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından Risk Yönetim Sürecine ilişkin Risk Yönetim Uygulama Rehberi hazırlanarak, Bakanlık birimleri ile paylaşılır.

#### **Bakanlık Risk Yönetim Süreci Aktörlerinin Sürekli Eğitimi ve Yetkinliğin Artırılması**

**MADDE 25-** (1) Gerek görülmesi halinde bu Yönergenin doğru uygulanabilmesi için Risk yönetim sürecinde görev alan tüm yetkili ve sorumlulara yönelik eğitim ve çalışmalar düzenlenebilir, Bakanlık Risk Koordinatörü, Bakanlık Risk Koordinasyon Ekibi, Birim Risk Yöneticileri, Birim Risk Sorumluları ve bakanlık iç kontrol sisteminde çalışan görevliler, iç kontrol alanında geçerli uluslararası sertifikaları (CCSA, CICS, CICP gibi) alma konusunda desteklenirler.

### **İç Kontrol ve Risk Yönetim Yazılımı Kullanımı**

**MADDE 26-** (1) İç kontrol ve risk yönetim faaliyetlerinde bir yazılım çözümünden faydalanılacak olunması halinde işbu Yönerge’de belirtilen iş süreçlerinin tanımlanması, risk tespiti, risk ölçümü, risk önceliklendirmesi, risklere yönelik kontrol faaliyetlerinin tespiti ve dokümantasyonu, risk eylem planları oluşturma faaliyetleri ile raporlama ve izleme amaçlı olarak risk haritaları ve risk kontrol matrisleri (RKM) oluşturma çalışmaları tamamen yazılım üzerinden yürütülür. Gerekli görülmesi halinde işbu Yönerge’nin ve Yönergeye bağlı olarak yayınlanan Uygulama Rehberinin ekleri, kullanılacak olan yazılım özellikleri ve ekran görüntüleri çerçevesinde yeniden tanımlanır.

### **Yürürlük**

**MADDE 27-** (1) Bu Yönerge, Bakan tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

### **Yürütme**

**MADDE 28-** (1) Bu Yönerge hükümleri, üst yönetici tarafından yürütülür.

### **Hüküm Bulunmayan Haller**

**MADDE 29 –** (1) Bu Yönergede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri uygulanır.

**EKLER:**

EK – 1) Bakanlık Risk yönetim Süreci Aktörleri

EK- 2 ) Risk yönetim Süreci Adımları

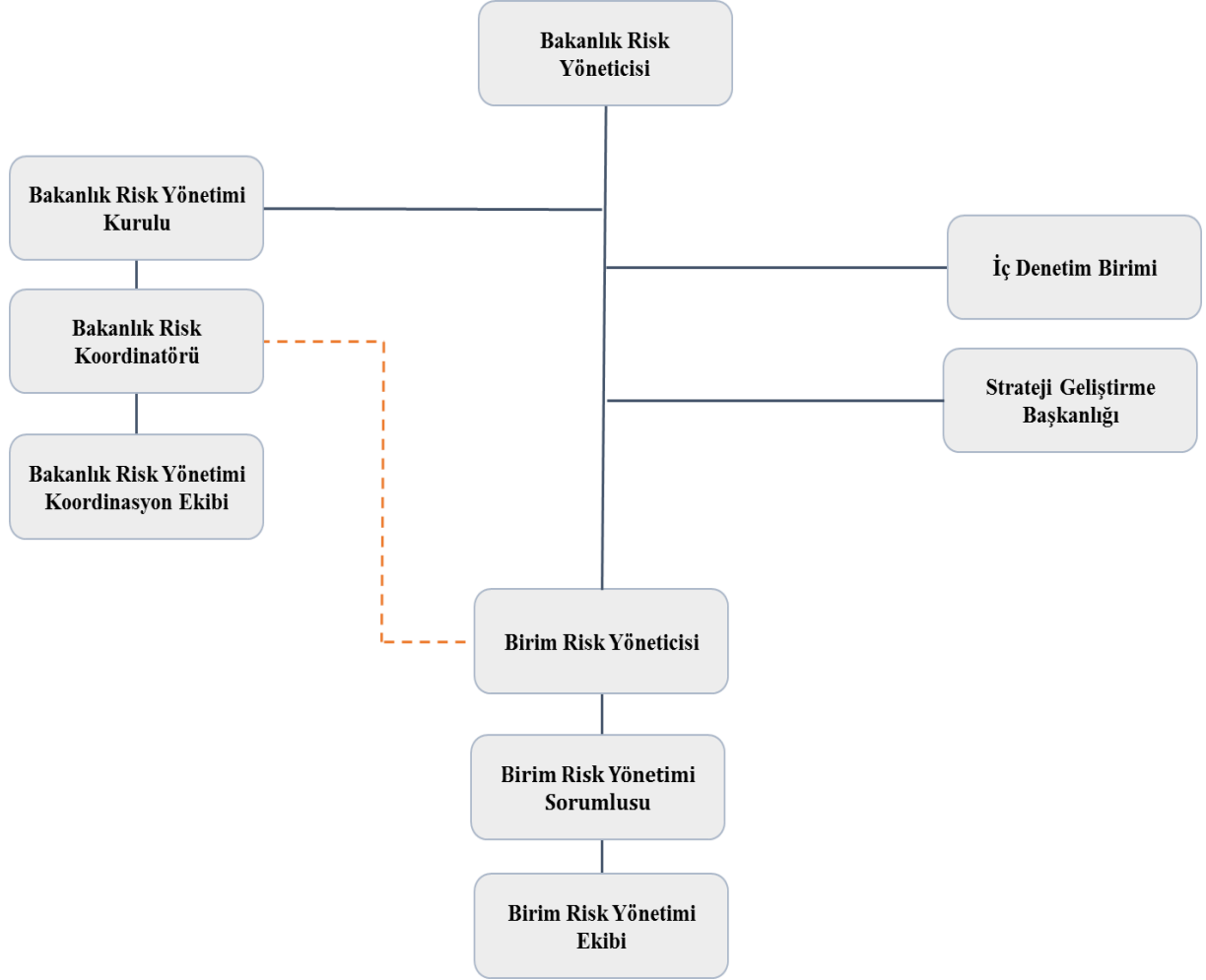
EK – 3) Risklerin Belirlenme Soru Örnekleri

Ek – 4) Risk Seviye Tanımları Tablosu

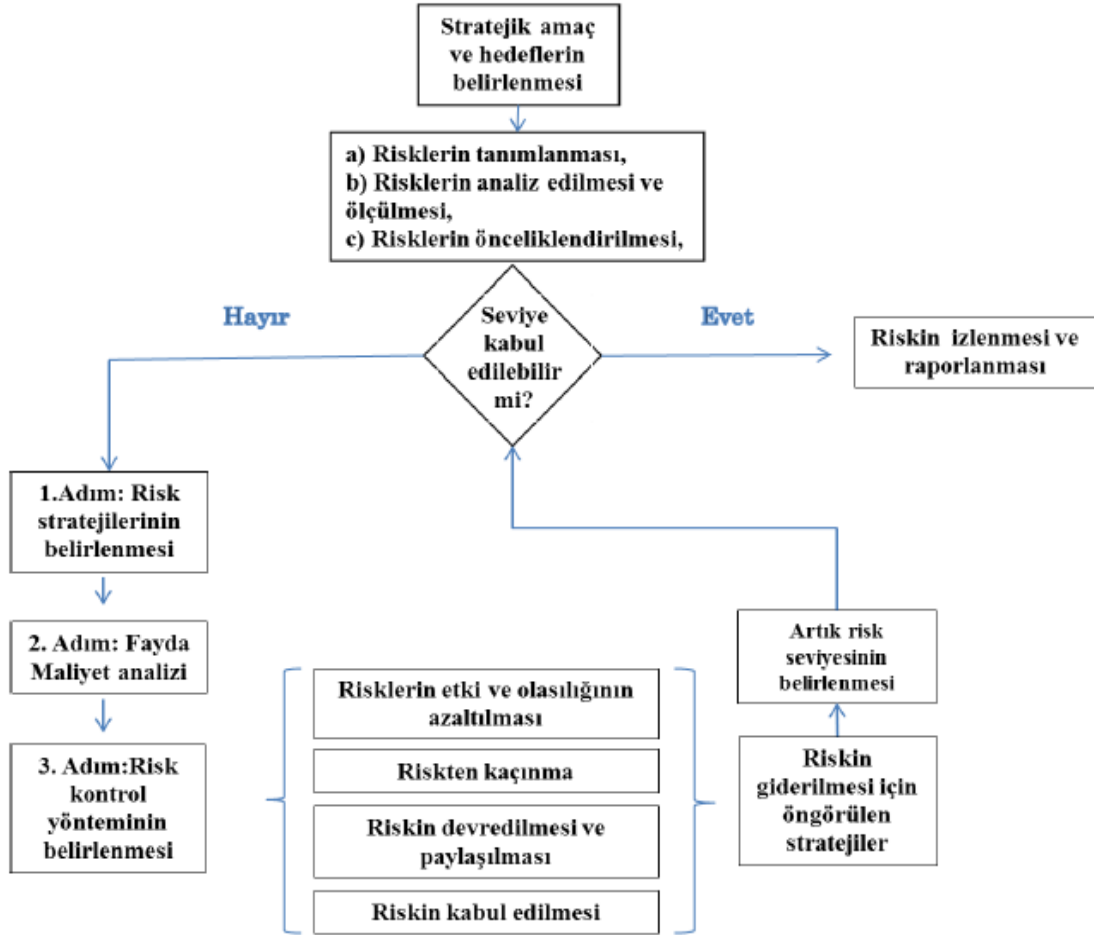
EK – 5) Risk ve Kontrol İzleme Tablosu

EK – 6) Risk yönetim Eylem Planı İzleme Tablosu

## EK-1 ) BAKANLIK RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ AKTÖRLERİ



## EK-2) RISK YÖNETİMİ SÜREÇ ADIMLARI





## **EK-3) RİSK BELİRLEME SORU ÖRNEKLERİ**

### **EK-3/1) İş Akışlara Yönelik Sorular**

1. İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?
2. İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?
3. İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?
4. İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?
5. İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?
6. İş adım manuel mi yürütülüyor?
7. Ne tür hatalar yapılabilir?
8. İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?
9. İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?
10. İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?
11. İş adımında yolsuzluk yapma imkanı var mı?
12. İş adımının çıktıları var mı?
13. Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?
14. Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?
15. İş adımının girdileri var mı?
16. Bu girdiler hatalı olabilir mi?
17. Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?
18. İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?
19. İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?
20. İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?
21. İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?
22. İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor?
23. Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?

### **EK-3/2) Süreçlere Yönelik Sorular**

1. Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmayı ne engeller?
2. Mevcut varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
3. İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
4. Çevresel unsurlardaki olası değişimlerin sürece olumsuz yansımaları neler olabilir?
5. Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
6. Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
7. Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
8. Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
9. Hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
10. Süreçteki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
11. Bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
12. Finansal ve operasyonel raporların hatalı, eksik veya tutarsız olmasına neden olabilecek şeyler nelerdir?
13. Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratacak şeyler nelerdir?
14. Sürecin tam kapasite ile çalışmasına neler engel olur?

**EK-4) RİSK SEVİYE TANIMLARI TABLOSU**

<b>ETKİ</b>	<b>(E)</b>	<b>OLASILIK</b>	<b>(O)</b>	<b>RİSK SEVİYESİ</b>	<b>(ExO)</b>
Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	25
Çok Yüksek	5	Yüksek	4	Çok Yüksek	20
Çok Yüksek	5	Orta	3	Çok Yüksek	15
Çok Yüksek	5	Düşük	2	Yüksek	10
Çok Yüksek	5	Çok Düşük	1	Yüksek	5
Yüksek	4	Çok Yüksek	5	Çok Yüksek	20
Yüksek	4	Yüksek	4	Yüksek	16
Yüksek	4	Orta	3	Yüksek	12
Yüksek	4	Düşük	2	Orta	8
Yüksek	4	Çok Düşük	1	Orta	4
Orta	3	Çok Yüksek	5	Yüksek	15
Orta	3	Yüksek	4	Yüksek	12
Orta	3	Orta	3	Orta	9
Orta	3	Düşük	2	Orta	6
Orta	3	Çok Düşük	1	Düşük	3
Düşük	2	Çok Yüksek	5	Orta	10
Düşük	2	Yüksek	4	Orta	8
Düşük	2	Orta	3	Orta	6
Düşük	2	Düşük	2	Düşük	4
Düşük	2	Çok Düşük	1	Çok Düşük	2
Çok düşük	1	Çok Yüksek	5	Orta	5
Çok düşük	1	Yüksek	4	Düşük	4
Çok düşük	1	Orta	3	Düşük	3
Çok düşük	1	Düşük	2	Çok Düşük	2
Çok düşük	1	Çok Düşük	1	Çok Düşük	1

**EK-5) RİSK VE KONTROL İZLEME TABLOSU**

Risk Tanımı	Risk Türü	Anasüreç	Süreç	Altsüreç	Süreç Sahibi Birimler	Doğal Riskler			Kalıntı Riskler			Risk İştahına Göre Durumu
						Etkisi	Olasılık	Seviye	Etkisi	Olasılık	Seviye	
	Kontrol No	Kontrol Tanımı				Kontrol Sorumlusu	Kontrol Türü					
							İşlevsel Ayrım	Otomasyon Seviyesi	Önem Derecesi			

Risk Tanımı	Risk Türü	Anasüreç	Süreç	Altsüreç	Süreç Sahibi Birimler	Doğal Riskler			Kalıntı Riskler			Risk İştahına Göre Durumu
						Etkisi	Olasılık	Seviye	Etkisi	Olasılık	Seviye	
	Kontrol No	Kontrol Tanımı				Kontrol Sorumlusu	Kontrol Türü					
							İşlevsel Ayrım	Otomasyon Seviyesi	Önem Derecesi			

**EK-6) RİSK YÖNETİMİ EYLEM PLANI İZLEME TABLOSU**

Anasüreç	Süreç	Altsüreç	Risk		Risk Eylem Planı	Sorumlu Birim	Gerekli Kaynak	REP Türü	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Önem Derecesi	Mevcut Durum
			No	Tanımı								

