TAPU VE KADASTRO

GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Yönetimi'nin Amacı, Hedefleri, Hiyerarşisi ve Süreci

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

EKLER

Risk Strateji Belgesi (RSB), Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM) bünyesinde yürütülecek risk yönetim sistemi çalışmalarında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Belgenin hazırlanmasında sadelik ve basitlik temel ilke olarak ele alınmış, idare kültürüne entegre edilmiş, sürdürülebilir bir sistem tasarlanmış; sisteme katkısı olmayan faaliyetlerin planlanarak ilave iş yükü yaratılması önlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

1. Amaç ve Kapsam

İdareye bağlı birimlerce yürütülen kurumsal faaliyetleri aksatabilecek ya da engelleyebilecek risklerin tespit edilmesine, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, önceliklendirilmesine, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin sistematik bir anlayış olan "Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Risk Yönetimi" usul ve esaslarını belirlemektir.

Risk Yönetimi bütüncül bir yönetim yaklaşımı olduğundan, kapsam TKGM'nin merkez ve taşra teşkilatınca stratejik hedefler ve operasyonel faaliyetler kapsamında yürütülen iş ve işlemlerin tümünü kapsar. Bu kapsamda RSB, TKGM'ye bağlı birimlerin tümünde yürütülecek risk yönetim sürecini biçimlendiren usul ve esasları kapsayan ve personeli yönlendiren kılavuz niteliklerini taşıyan bir belgedir.

2. Dayanak

Bu Belge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberine uyumlu olarak hazırlanmıştır.

3. Tanımlar

Bu Belgede geçen;

a) Bakan: Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanını,

b) Bakanlık: Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığını,

c) İdare: Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünü,

ç) Üst Yönetici: Tapu ve Kadastro Genel Müdürünü,

d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Kamu İç Kontrol Rehberi gereği kurulmuş olan ve Strateji Geliştirme Daire Başkanının başkanlığında Teftiş Kurulu Başkanı, I. Hukuk Müşaviri ve Daire Başkanlarından oluşan Kurulu,

e) İdare Risk Koordinatörü (İRK): İdarenin risk yönetiminin uygulanması konusunda üst yöneticiye karşı sorumlu olan ve İKİYK'in doğal üyesi ve başkanı olan TKGM Strateji Geliştirme Daire Başkanını,

f) Birim Risk Koordinatörü (BRK): TKGM merkez teşkilatı harcama birimlerinde risk yönetiminden sorumlu Şube Müdürünü/Birim Yöneticisini, Bölge Müdürlüklerinde ise Kalite, Halkla İlişkiler ve Hizmet Değerlendirme Şube Müdürünü/Bu görevi yürüten ilgili Şubenin Müdürünü

g) Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK): TKGM merkez teşkilatı birimlerinde Şube Müdürleri/Birim Yöneticilerini, Bölge Müdürlüklerinde Şube Müdürlerini,

ğ) Risk: İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek her türlü olay ya da durumu,

h) Risk İştahı (risk alma istekliliği): İdarenin amaçları/hedefleri doğrultusunda kabul etmeye hazır olduğu en yüksek risk düzeyini,

ı) Risk Kategorisi: Yüksek, orta veya düşük olarak ifade edilen riskin büyüklüğünü,

i) Risk Yönetimi: Risk stratejisinin belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarını kapsayan risk yönetiminin idarenin tamamında aynı tutarlılıkla uygulanmasını,

j) Belge: Risk Strateji Belgesini,

k) Kanun: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,

İfade eder.

4. İlkeler

İdarenin Risk Yönetimine ilişkin ilkeleri şunlardır:

a) Riskler, bir durumun gerçekleşme ihtimali (olasılık) ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçlar (etki) göz önünde bulundurularak ölçülür. Bir başka deyişle riskler, etki ve olasılık bileşenlerinden oluşur.

b) Risk Yönetimi bir amaç değil, idare amaç ve hedeflerine etkin ulaşılmasını sağlayan ya da kolaylaştıran bir yönetim aracıdır.

c) Risk Yönetimi, TKGM Stratejik Planı, kalite yönetim sistemi, iç kontrol sistemi ve bilgi yönetim sistemi gibi diğer yönetim sistemleri ile uyumlu tasarlanır ve uygulanır.

ç) Risk Yönetimi, kurumsal yönetimin sorumluluk, hesap verilebilirlik, mali saydamlık ve şeffaflık ilkelerine uygun olarak yürütülür.

d) Risk Yönetimi'nin işleyişi ve sonuçları sistematik bir şekilde izlenir, raporlanır ve sonrasında alınacak kararlarda göz önünde bulundurulur.

e) Risk Yönetimi'nin etkililiği Üst Yönetici destek ve gözetiminde Kurulca izlenir, sistemin etkililiği yılda en az bir kez gözden geçirilir ve bu belgenin, gerekli görüldüğü takdirde revize edilmesi/güncellenmesi sağlanır. İzleme sonuçları ile uygulama sürecinde gelişen olaylar ve değişen önceliklere göre alınacak tedbirler, sistemin gözden geçirilmesi ve RSB'nin revizyonunda dikkate alınır.

f) Risk Yönetimi, üst yönetimden her birimdeki tüm çalışanlara kadar idarede görevli herkesin sorumluluğundadır.

g) Risklerin yönetiminde "kontrol etmek" haricindeki riske cevap alternatifleri de değerlendirilir ve söz konusu değerlendirmede fayda maliyet dengesi ana kriter olarak göz önünde bulundurulur.

ğ) Risk Yönetimi 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.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Kritik göreve haiz olanlara ilişkin görevler aşağıda sırasıyla izah edilmektedir. Risk Yönetimi' ne ilişkin teşkilat şeması ise ek-A verilmiştir.

5. Üst Yönetici

a) İdarenin içinde Risk Yönetimi'nin tesis edilmesi, işletilmesi ve gözetilmesinden,

b) İdarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejilerin belirlenmesini sağlamaktan ve gerekli gördüğü taktirde güncelleyerek bu stratejilerin nasıl uygulanacağını gösteren RSB'yi onaylayarak tüm çalışanlara yazılı olarak duyurulmasından,

c) Risk Yönetimi'nin uygulanması için kritik role sahip olan İKİYK, İRK ve BRK gibi yapıları oluşturmaktan, personeli görevlendirmekten, görev ve sorumluluklarını açıkça belirlemekten,

ç) Risklerin tespit edilmesi konusunda çalışanları teşvik etmekten,

d) Paydaşlara ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyetin gösterilmesinden, katılımcılığı sağlamak konusunda gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktan,

e) İKİYK ve İRK tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin eylemler belirlenmesi ve uygulanmasını sağlamaktan,

f) Risk Yönetimi uygulamaları konusunda İKİYK'den ve İç Denetim Biriminden güvence alınması ve risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtların Bakan'a sunulmasından,

g) İdarenin risk iştahını, "yüksek, orta veya düşük" şeklinde belirleyerek risk yönetim sürecine yön vermekten,

ğ) Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergilemekten,

Sorumludur.

6. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

a) RSB'yi hazırlamak ve Üst Yöneticinin onayına sunmaktan,

b) İdarede risk yönetimi kültürünün oluşması için politikalar belirlemekten,

c) Stratejik amaç ve hedefler seviyesinde belirlenen ve değerlendirilen risklerin gözden geçirilmesinden ve nihai hale getirilmesinden,

ç) Kurumsal seviyede ya da birden fazla birim tarafından ortaklaşa yönetilmesi gereken riskleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek İRK'ye bildirmek ve uygulanmasını sağlamaktan,

d) Diğer kamu kurumları ya da paydaşlarla ortaklaşa yönetilmesi gereken riskleri belirlemek ve Üst Yönetici bilgisi dâhilinde bu riskleri ve muhtemel cevap tarzlarını İRK'ye bildirerek önlemlerin alınmasını sağlamaktan,

e) İç denetim ve varsa dış denetim raporlarından da yararlanarak risk yönetimi iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını desteklemekten,

f) İRK'dan gelen eğitim ve uygulama taleplerini değerlendirmekten,

g) Risk Yönetimi sürecinin uygulanması sırasında belirlenen risklere yönelik yılda bir kez izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmasından,

Sorumludur.

7. İdare Risk Koordinatörü (İRK)

a) Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak kurumun "Konsolide Risk Raporunu (Ek-Ç)" hazırlamak, hazırlanan bu raporu Şubat ayı sonuna kadar İKİYK'ya sonra da Üst Yöneticiye sunmaktan,

b) İdare dışındaki paydaşların ilgilileri ya da varsa İRK'leri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülerek idare içerisindeki koordinasyonu sağlamaktan,

c) Risk Yönetimi'nin daha etkili uygulanması konusunda önerilerini İKİYK'ye sunmak ve idarenin risk yönetimi uygulamalarının RSB'ye uyumlu ve tutarlı olması konusunda İKİYK kararı olan önlemlerin alınmasını sağlamaktan,

ç) BRK'lere geri bildirim sağlamaktan,

d) Risk Yönetimi konusunda birimlere teknik destek sağlamaktan, birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İKİYK'e raporlamaktan,

e) İKİYK'nin yapacağı toplantıların gündemini belirlemekten, toplantı sonucunu tutanağa bağlamaktan, İKİYK'nin aldığı kararların Üst Yöneticinin onayına sunmaktan,

Sorumludur.

8. Birim Risk Koordinatörü (BRK)

a) Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine etmekten ve rehberlik yapmaktan,

b) Kendisine İRK tarafından iletilen 'Üst Yönetici ve Kurul görüşleri', kararlar ve varsa İRK tavsiyeleri doğrultusunda ARK'lara geri bildirim sağlamaktan,

c) Tespit edilen risklerin alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirilmesini ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlamaktan,

ç) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını yılda en az bir kez gözden geçirmek ve İRK'ya raporlamaktan (Ek-Ç: Konsolide Risk Raporu Bkz.),

d) Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları riskleri birim düzeyinde izlemek, mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirmek ve birimin yöneticisinin uygun görüşüyle İRK'ya raporlamaktan (Ek-Ç: Konsolide Risk Raporu Bkz.),

e) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin uygun şekilde yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İRK'ye sunmaktan,

f) Birimlerinin Risk Yönetimi ile ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekten,

g) Risk Yönetimi'nin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktan,

Sorumludur.

9. Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)

a) Alt birim düzeyindeki risklerin katılımcı yöntemlerle tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, kayıt altına alınması, gözden geçirilmesi ve BRK'ye raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine etmekten,

b) İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri (Faaliyet/Görev Riskleri), risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin

etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirmek ve BRK'ye raporlamaktan (Ek-Ç: Konsolide Risk Raporu Bkz.),

c) BRK'ye karşı sorumlu olmakla birlikte, İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekten,

ç) Risklere ilişkin iyileştirme stratejilerinin fayda maliyet değerlendirmesini yapmaktan,

d) Risk Yönetimi'nin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktan,

e) Biriminin Risk Yönetimi ile ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekten,

Sorumludur.

10. İç Denetim Birimi Başkanlığı

a) İç denetim birimi, Risk Yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda incelemeler yaparak üst yöneticiye mevzuatları çerçevesinde gerekli raporlamaları yapmaktan,

b) Risk Yönetimi sürecinin kurulması ve geliştirilmesinde talep halinde eğitim, danışmanlık hizmeti vermekten,

Sorumludur.

11. Diğer Çalışanlar

Risk Yönetimi'nde kritik göreve sahip yukarıda tanımlı Üst Yönetici, Kurul, İRK, BRK ve ARK ile İç Denetim Birimi Başkanlığı haricindeki personel olup;

a) Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimine doğrudan katkıda bulunmaktan,

b) Görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetmekten,

c) Görev alanındaki risklerin uygun şekilde yönetilip yönetilmediği konusunda ARK'ye; ARK bulunmadığı durumlarda BRK'ye gerekli kanıtları sağlamaktan,

Sorumludur.

12. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

a) Risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine etmek ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında İdare Konsolide Risk Raporunu en geç Şubat ayına kadar İKİYK'ya sunulmak üzere İRK adına konsolide etmekten,

b) Risk Yönetimi'nin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti vermekten,

c) Risk Yönetimi'ne ilişkin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordine edilmesinden,

ç) Risk Yönetimi'ne ilişkin idaredeki iyi uygulamaların belirlenmesinden ve bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmaktan,

Sorumludur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Yönetimi'nin Amacı, Hedefleri, Hiyerarşisi ve Süreci

13. Risk Yönetimi'nin Amacı

Yönetime; kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılması, faaliyetlerin daha etkin yerine getirilmesi, saygınlık ve itibarının korunması ve arttırılması konularında makul güvence sağlamaktır.

14. Risk Yönetimi'nin Amacı Doğrultusunda Beklenen Faydalar

Risk Yönetimi;

a) Gelecekte karşılaşılabilecek zor durumların öngörülmesini,

b) Riskler ortaya çıkmadan önlem alınmasını,

c) Sürpriz ve kayıpların en aza indirilmesini,

ç) Hızlı ve etkili karar almayı,

d) Zaman tasarrufunu,

e) Kaynakların israf edilmemesini,

f) Risklerin makul seviyelerde tutulmasını,

g) İş sürekliliğini,

Sağlar.

15. Risk Yönetiminin Hedefleri

Risk Yönetimi;

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

b) Stratejilerin daha uygun belirlenmesini,

c) İdarenin tüm çalışanlarının risk yönetimi konusunda farkındalığının arttırılmasını,

ç) Bir olay meydana geldikten sonra olayın olumsuzluklarını giderici önlemler alan yönetim şekli yerine olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını önleyici önlemler alan kültürün yaygınlaşmasını,

d) Kaynakların daha etkili, ekonomik ve verimli tahsis/dağıtım ve kullanımının teminini,

e) Risklerin akılcı yönetilmesini ve zararlarının azaltılmasını,

f) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını,

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

ğ) İdare faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanmasını ve kalitesinin geliştirilmesini,

h) İdarenin sunduğu hizmetlerden yararlananların/etkilenenlerin memnuniyetinin arttırılmasını,

Hedefler.

16. Risk Hiyerarşisi

a) İdare düzeyi (Stratejik düzey)

Tüm idareyi kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve idarenin 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 gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır. Stratejik düzeyde uygun yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi Üst Yöneticidir.

Risk Yönetimi çalışmalarına stratejik plan çalışmalarıyla eş zamanlı olarak başlanmalıdır. Stratejik amaç ve hedefler belirlendikten sonra belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda riskler belirlenir. Kurumun Stratejik Planında belirlenen stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek olay ve durumlar kurumun stratejik riskleridir.

b) Birim düzeyi (Performans, program düzeyi*)*

Üst yönetimin politikalarının uygulandığı ve idare içinde kamu kaynaklarının kullanılmasından en üst düzeyde sorumlu olunan birimleri ifade eder. 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.

Performans, Program risklerini belirlemek için kurumun performans programından faydalanılacaktır. Performans programı, beş yıllık hedeflerimizi belirlediğimiz stratejik planın bir yıllık dilimleridir. Yıllık olarak hazırlanan performans programında yer alan performans hedefleri ve göstergeleri üzerinden program riskleri belirlenecektir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken performans program risklerin sahibi ilgili Genel Müdürlük merkez harcama birimi yöneticileridir (Daire Başkanları). Bölge Müdürlüklerinde stratejik ve performans, program düzeyindeki risklere ilişkin çalışma yapılmayacaktır.

c) Alt birim/Taşra birimi düzeyi (Faaliyet düzeyi)

Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet düzeyinde yapılan işlerdir. Çalışanların tüm görevleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde uygun yönetilmemesi öncelikle birim hedeflerine ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkileyecektir.

Faaliyet/Görev riskleri bir kurumun temel iş faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyebilecek riskleri ifade eder. Genel Müdürlüğümüzde faaliyet/görev risklerinin belirlenmesinde Genel Müdürlük birimlerinin güncel iş akış şemaları baz alınarak riskler tespit edilecektir.

Faaliyet/Görev riskleri alt birim/taşra birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerdir. Bu risklerin sahibi de ilgili alt birim/taşra birim yöneticileridir. Genel Müdürlüğümüzde alt birim/taşra birim yöneticileri; şube müdürleri, kadastro müdürleri ve tapu müdürleridir.

RİSKLER	RİSK SAHİPLERİ
Stratejik Riskler	**Üst Yönetici ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu**
Performans, Program Riskleri	**Merkez Teşkilatı harcama birimi yöneticileri (Daire Başkanları)**
Faaliyet/Görev Riskleri	**- Merkez Teşkilatı Şube Müdürleri/Birim Yöneticileri** **- Bölge Müdürlükleri Şube Müdürleri** **- Kadastro Müdürleri** **- Tapu Müdürleri**

17. Risk Yönetim Sürecinde Uygulanacak Metot

Risk Yönetiminde, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasında beyin fırtınası yöntemi uygulanacaktır. Ayrıca risklerin değerlendirilmesi aşamasında; etki ve olasılığın

sayısallaştırılmasına, çarpımı sonucunda risk puanının bulunmasına ve riske verilecek cevapların belirlenmesine yardımcı olan L tipi matris yöntemi kullanılacaktır. Riskler, yukarıdan aşağı (top-down) yöntemi kullanılarak stratejik riskler, performans program riskleri ve görev riskleri olarak belirlenecektir.

18. Risk Yönetim Süreci

Risk Yönetimi süreci;

a) Risklerin tespit edilmesi,

b) Risklerin değerlendirilmesi, (risklerin ölçülmesi, risklerin önceliklendirilmesi,)

c) Risklere cevap verilmesi, (risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi)

ç) Risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması,

Aşamalarından oluşmaktadır.

19. Risklerin Tespit Edilmesi

Risk yönetiminin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi; idarenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin bu belgede belirlenen yöntemlerle belirlenmesi, güncellenmesi sürecidir.

(1) Stratejik Riskler,
(2) Performans, Program Riskleri,
(3) Faaliyet /Görev Risklerinin,

nasıl belirleneceği ve kimlerin sorumlu olacağı yukarıda risk hiyerarşisi bölümünde açıklanmıştır.
Tespit edilen Stratejik Riskler, Program Riskleri ve Faaliyet/Görev Riskleri sorumluları tarafından "Risk Oylama Formuna (Ek-B)" yazılacaktır. İdarenin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilmelidir.

Risklerin belirlenmesi;

Hedeflere ulaşma yolunda karşılaşılabilecek muhtemel engel ve tehditlerin belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

TKGM, hedefler açısından üç kaynaktan beslenmektedir. Bunlardan ilki stratejik plandan gelen ve üst seviyede belirlenen vizyona ulaşmayı destekleyen ve idare çapında belirlenen amaç ve hedefler, ikincisi birim düzeyinde performans programında yer alan hedefler ve üçüncüsü de birimlerin görevlerine ilişkin hedeflerdir. Risk evreni üç kaynaktan gelen risklerin tamamından oluşmaktadır.

Hedefleri ve onlara ilişkin riskleri belirleyebilmek için;

(1) Beyin fırtınası,
(2) İş kontrol/denetim çizelgeleri, talimatlar,

(3) Yapılan işlerin kayıt edildiği sayısal ortam dosyaları/doküman/arşivler,
(4) Faaliyet sonu incelemesi gibi iş sonunda (deneyimsel) üretilen belge/doküman,
(5) İş akış çizelge/şemaları,
(6) Varsa iç denetim raporları, sistem analizleri, senaryo analizleri,
Kullanılacaktır.

Risklerin belirlenmesinde aşağıdaki sorulardan istifade edilecektir:

(1) Neden başarısız olabiliriz?
(2) Nerelerde zafiyetimiz var?
(3) En hassas olduğumuz yer neresidir?
(4) Hedefe ulaşmamıza neler engel olabilir?
(5) Hangi tür işlemler risk taşır?
(6) Mali kayıplara sebep olabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
(7) İtibar kayıplarına sebep olabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
(8) Kontroller nerede zayıftır?
(9) Hangi faaliyetler veya hadiseler olumsuz reklama yol açabilir?
(10) Bir felakete veya can kaybına yol açabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
(11) Kaliteyi düşüren faaliyetlerimiz nelerdir?
(12) Stratejik- performans hedeflerimize ulaşmamızı engelleyen sebepler nelerdir?
(13) Faaliyetlerimizi izlememizi engelleyen sebepler nelerdir?
(14) Taleplere uygun hizmetleri sunmayı ve bu hizmetlerin devamlılığını engelleyen sebepler nelerdir?
(15) Suistimale açık alanlarımız nelerdir?
(16) Risk tehditlerinin kurumun amaç ve hedeflerini olumlu yönde etkileyebileceği durumlar nelerdir?

Riskler belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

(1) Belirlenen riskler açık, kolay ve anlaşılır olmalıdır.
(2) Risk geçmiş veya içerisinde bulunan anla ilgili değil gelecek ile ilgilidir. Bununla birlikte geçmiş tecrübelerden yararlanılabilir.
(3) Riskin temelinde belirsizlik yatar. Gerçekleşecek şiddetli bir depremin ne zaman meydana geleceği bir belirsizlik örneği iken; söz konusu depremin gerçekleşmesi durumunda bu bölgede faaliyet gösteren bir birime olacak etkisi kurum için bir risktir.
(4) Bir olayın risk olarak tanımlanabilmesi için söz konusu olay veya durumun kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilmesi veya operasyonel işleyişinde aksaklığa sebebiyet vermesi gerekir.
(5) Riskin tanımlanması sırasında riskin kök nedeni de belirlenmelidir. Kök neden analizleri riske ilişkin alınacak tedbirleri geliştirmede en önemli kriterdir. Kök nedeni ortadan kaldırabilecek bir öneri riski büyük ölçüde risk iştahı düzeyine indirgeyebilmelidir.

20. Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi ve kaydedilmesi, tespit edilen risklerin ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarına göre önceliklendirilmesi aşamalarını kapsar.

Risklerin kaydedilmesi, tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak "Risk Kayıt Formu (Ek-C)" aracılığıyla kayıt altına alınmasıdır.

Ölçme, her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır. Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde dikkat edilecek hususlara "Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosunda (Ek-D)" yer verilmiştir.

Önceliklendirme, risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.

a) Risklerin ölçülmesi:

(1) Bu değerlendirme hem riskin gerçekleşme olasılığı hem de risk gerçekleştiği takdirde ortaya çıkacak etki dikkate alınarak yapılmalıdır**.**
(2) Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi ihtimalini ifade eder.
(3) Etki ise bu olayın meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde doğuracağı sonuç veya yaratacağı tesiri ifade eder.
(4) Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir.
(5) Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen olmadığı; 10 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir. (Bu belirleme yapılırken "Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu (Ek-D)" kullanılabilir)
(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. (Bu belirleme yapılırken "Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu (Ek-D)" kullanılacaktır.)
(7) Etki ve olasılığın çarpımı sonucu risk puanı hesaplanacaktır.
(8) Tespit edilen risklerin risk puanının bulunabilmesi için "Risk Oylama Formu (Ek-B)" kullanılır.
(9) Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır. Hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta, hangilerinin de yüksek olduğu "Risk Haritasında (Ek-E)" gösterilmiştir.

b) Risklerin önceliklendirilmesi

(1) Risk puanı belirlendikten sonra risklerin, önem derecesine göre en yüksek puandan başlamak üzere sıralanmasıdır.
(2) Risklerin önem sırasına göre önceliklendirilmesi kaynak tahsisinde etkinliği sağlayacaktır.
(3) Tespit edilen risklerin puanları (Risk Puanı: Etki x Olasılık) belirlendikten sonra kurumun risk iştahı puanının üzerinde olan riskler önem derecesine göre en yüksek puandan başlamak üzere sıralanacaktır. (Bu belirleme yapılırken idarenin risk iştahı seviyesinin belirlendiği "Risk İştahı Tablosu (Ek-F)" dikkate alınacaktır).
(4) Risk puanı eşit çıkan durumlarda olasılığı fazla olan riske öncelik verilmelidir.
(5) Risk puanı ile etki ve olasılık puanlarının eşit olduğu durumlarda riskler, doğrudan hedefle ilişkisi olup olmadığı göz önünde bulundurularak ilgili birim yönetimi ve birim risk koordinatörü tarafından önceliklendirilecektir.

(6) Etki puanı düşük olsa dahi olasılığı 9-10 puan alan risklere de öncelik verilecektir.

c) Risklerin kayıt altına alınması

(1) Tespit edilen her bir risk bu belgenin ekinde yer alan belirlenmiş formlar aracılığıyla kayıt altına alınacaktır.
(2) Verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine ve izlenmesine yardımcı olur.

Risk kayıtları iki aşamadan oluşur:

(1) Risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan "Risk Kayıt Formu (Ek-C)",
(2) Risklerin üst kademe yöneticilere raporlanmasında kullanılan "Konsolide Risk Raporu (Ek-Ç)" dur.

21. Risklere cevap verilmesi

Risklere cevap verilmesi, idare tarafından tespit edilen ve risk iştahı çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek cevabın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması ve ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.

Risklere cevap vermenin amacı, riskleri uygun yönetmekle birlikte riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe etkili bir şekilde ulaşmaktır.

Riske yönelik alınacak kararları etkileyen faktörler aşağıda sıralanmaktadır:

(1) Fayda Maliyet Analizi: Riski yönetmek için uygulanacak kararın maliyeti ile riski kabul etmek durumunda katlanılacak maliyetin karşılaştırılması hangi risk kararının alınacağının temel belirleyicisidir. Her iki maliyet arasında denge gözetilmelidir.
(2) Risk İştahı ve Risk Önceliği: Risk değerlendirmeleri sonucunda elde edilen risk seviyelerinin risk iştahı ile karşılaştırılması risklere yönelik alınacak kararlarda yönlendirici rol oynamaktadır.
(3) Yasal Düzenlemeler: Kamu idarelerinin tabi oldukları yasal düzenlemelere uyma zorunlulukları bulunmaktadır. Riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında tabi olunan yasal düzenlemeler dikkate alınmalıdır.
(4) Paydaş Beklentileri: Kurumlar bulundukları çevre ile sürekli etkileşim halindedir. İlişki içerisindeki tüm paydaşları etkileyebildikleri gibi onlardan etkilenebilirler. Bu nedenle kurumun doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içerisinde bulunduğu paydaşların beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır.

Riske yönelik alınacak kararlar 4 grupta sınıflandırılır;

a) Riski Kabul Etmek (Riskin Kabullenilmesi)

Riskin gerçekleşme olasılığının ya da gerçekleşmesi durumunda etkilerinin azaltılmasına yönelik fayda-maliyet analizi yapıldıktan sonra verimli bir faaliyetin geliştirilememesi durumunda seçilen politikadır. Herhangi bir kontrol faaliyeti belirlenmez.

b) Riski Kontrol Etmek

Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

(1) Yönlendirici Kontroller: Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir. (Örnek: Rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler)
(2) Önleyici Kontroller: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir. (Örnek: Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi)
(3) Tespit Edici Kontroller: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. (Örnek: Dönemsel sayımlar / fiziksel envanterler)
(4) Düzeltici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir. (Örnek: Bilgi teknolojileri sistemlerine yönelik oluşturulan acil durum eylem planları)

c) Riski Devretmek (Risk Paylaşımı)

Daha çok idarenin 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, sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecek olan idarenin kendisidir. Bu bağlamda riskin devredilmesi riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilmelidir. (Örnek: Sigorta yöntemi kullanarak riski devretmek, İhale yöntemi ile faaliyetin yapılmasını üçüncü şahıslara devretmek)

ç) Riskten Kaçınmak

Riskin gerçekleşmesini tamamen ortadan kaldırmaya ya da riske yol açan faaliyet/faaliyetlere son vermeye yönelik geliştirilen kontrol faaliyetleridir. İdarenin ana hizmet alanlarına ilişkin görev ya da yetkilerinden kaçınması söz konusu olamayacağından daha çok yeni hizmet alanlarına ya da yürütülen proje faaliyetlerine ilişkin risklere karşı geliştirilebilecek kontrol faaliyetleridir.

22. Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

a) Risklerin Gözden Geçirilmesi Süreci

Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Bu nedenle, tespit edilen risklerin ve risk yönetim sürecinin her

yönüyle yılda en az bir kez gözden geçirilecektir. (Ancak yılda bir kez yapılması durumunda Haziran ayında yapılmalıdır. Birimler/Alt Birimler tarafından belirlenen sıklıkta olabilir.)

Risklerin gözden geçirilmesi aşağıdaki şekilde yapılacaktır;

(1) Risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı gözden geçirilmelidir.
(2) Gözden geçirmede öncelik, risk puanı yüksek olana veya üst yönetim tarafından önceliklendirilmiş kilit risklere verilmelidir. Ancak esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir.
(3) Risklerin gözden geçirilmesinde; öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, diğer ülkelerdeki gelişmeler, CİMER ve geleneksel talep yolları (dilekçe, kişisel başvuru vb) ya da açık kaynakta (internet, medya vb) görülen kamuoyu beklentileri, iç denetim raporları, teftiş ve denetim (veya rehberlik) birimlerinin raporları, dış denetim raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınmalıdır.
(4) İdarenin Bakanlık ya da diğer paydaşlarla yaptığı toplantılarda, risk yönetimini ve tâbi olunan riskleri etkileyen kararlar (kurumsal/ stratejik risklerin değişimi), toplantıya katılan birim/ personel tarafından zamana bağlı kalınmaksızın ARK'ya raporlanacaktır.
(5) Gelişmeler ışığında, risklerde bir değişiklik meydana gelmişse, idarenin/birimin/alt birimin risk kaydı gözden geçirilmelidir. Değişiklik bilgisi bir üst seviyedeki risk koordinatörüne iletilmelidir.
(6) Değişiklik stratejik seviyede görülmüyorsa, değişim bilgisine ulaşan personel, söz konusu bilgiyi, teşkilatındaki risk yönetimi temsilcisine iletmelidir. Kendisine planlı ya da plansız gözden geçirme/ değişim bilgisi iletilen risk yönetimi temsilcisi, hiyerarşik yapı içerisinde durumun riskin seviyesine uygun risk yönetimi temsilcisine kadar iletilmesini sağlamalıdır.
(7) Stratejik seviyedeki kilit ve/veya önemli görülen risklerle ilgili önceliklendirme gözden geçirilerek, değerlendirme sonuçları, İKİYK toplantısının ardından İRK tarafından üst yöneticiye "Konsolide Risk Raporu (Ek-Ç)" kullanılarak sunulmalıdır.

b) Raporlama Sıklığı ve Usulü

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, yatay ve dikey olarak ilgili kişilere yapılması gerekir.

Genel Müdürlüğümüz merkez harcama birimleri (Daire Başkanlıkları) ve Bölge Müdürlükleri yılda bir kez gözden geçirdikleri risklerini İRK olan Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına "Konsolide Risk Raporu (Ek-Ç)" doldurarak gönderirler. (Konsolide Risk Raporunun doldurulmasında "Birim Kodu Tablosu" (Ek-G) den faydalanılacaktır.)

Raporlama süreci aşağıdaki şekilde yürütülür:

(1) Harcama birimlerinde çalışanlar, görev sorumluğuna giren işleri yürütürken tespit ettikleri riskleri ve kontrol eksiklikleri ile önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne bildirir.
(2) Alt Birim Risk Koordinatörleri, yeni tespit edilen riskleri ve eski riskleri de gözden geçirerek yıl sonunda Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
(3) Birim Risk Koordinatörü yıl sonunda Alt Birim Risk Koordinatörleri tarafından kendisine gönderilen risk kayıtlarını ve ilgili raporları gözden geçirerek İdare Risk Koordinatörüne raporlar.
(4) İdare Risk Koordinatörü, Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan risklerden yola çıkarak, İdare Konsolide Risk Raporunu hazırlar, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de ekleyerek her yıl Şubat ayının sonuna kadar İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunar.
(5) Kurul tarafından nihai hale getirilen rapor İRK tarafından Üst Yöneticiye sunulur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

23. Koordinasyon ve Sekretarya:

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bu Belgeye ilişkin koordinasyonu sağlamakla ve İKİYK' ye sekretarya hizmeti vermekle yükümlüdür.

24. Tereddütlerin Giderilmesi:

Belgenin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı yetkilidir.

25. Hüküm Bulunmayan Haller:

Bu belgede hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

26. Yürürlük:

Bu Belge, Üst Yönetici tarafından onaylandığı tarihte yürürlüğe girer.

27. Yürütme:

Belge hükümleri, Üst Yönetici tarafından yürütülür.

EKLER

EK-A: Teşkilat Şeması (Risk Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar)

EK-B: Risk Oylama Formu

EK-C: Risk Kayıt Formu

EK-Ç: Konsolide Risk Raporu

EK-D: Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

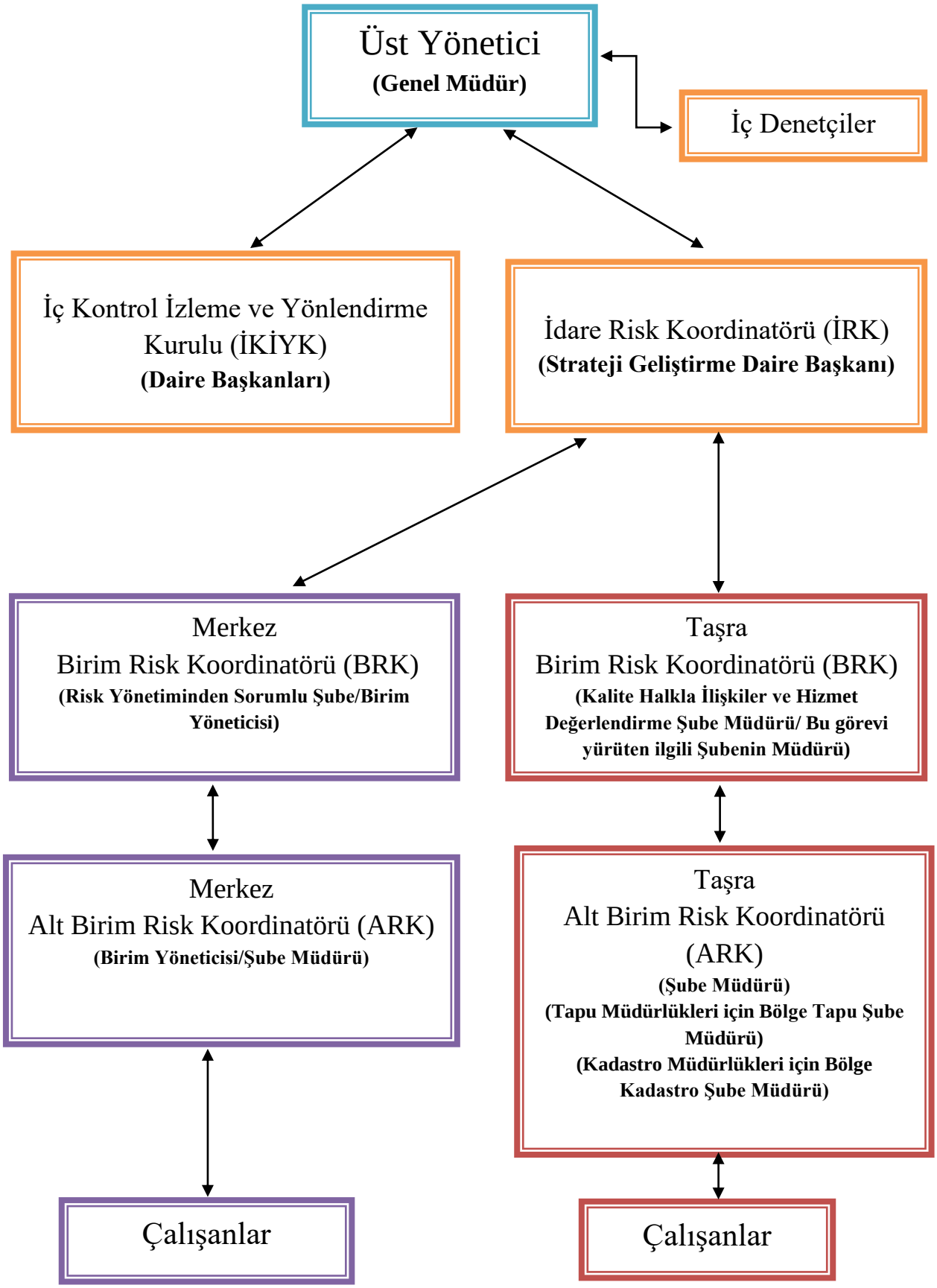
EK-E: Risk Haritası

EK-F: Risk İştahı Tablosu

EK-G: Birim Kodu Tablosu

EK-A

Risk Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar



EK-B

RİSK OYLAMA FORMU

1			2			3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra No	Referans No					Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	Etki (A+B+C)/3	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	Olasılık (A+B+C)/3	Risk Puanı Etki X Olasılık
	Birim Kodu			Risk Kodu	Risk No												
								Risk									
								Sebep									

Sütunlar	
1	**Sıra No**: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**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. **Birim Kodu:** Risk Strateji Belgesi "Birim Kodu (Ek-G)" Tablosundan alınır, **Risk Kodu:** Stratejik riskler için (SR), Performans, Program riskleri için (PR) ve Görev riskleri için (GR) şeklinde kodlanır, **Risk No:** Riskin sıralamasını belirtecek şekilde numaralandırılır.

3			**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur. Görev riski oylamasında hücre boş bırakılır.
4			**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 örneğin Kurul'un yaptığı risk değerlendirmesi ise İRK tarafından bu hücrenin boş kalması sağlanır.
5			**Tespit Edilen Risk**: Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
6	**7**	**8**	**Etki A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yapmadan önce "Risk Değerlendirme Kriterleri (Ek-D)" Tablosunu kontrol ediniz.Bu tespit yapılırken riske ilişkin mevcut kontrol faaliyetleri, uygulandığı bilinen düzenlemeler düşünülür. Var olan önlemlere rağmen risk gerçekleşirse ortaya çıkması muhtemel etki yazılır.
9			**Etki:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.
10	**11**	**12**	**Olasılık A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yapmadan önce "Risk Değerlendirme Kriterleri (Ek-D)" Tablosunu kontrol ediniz.
13			**Olasılık:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.
14			**Risk Puanı:** Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı (değeri) bulunur.

EK-C

RİSK KAYIT FORMU

TKGM/Birim/Alt Birim:												Tarih: .../…/20....			
1	2				3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra No	Referans No				Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Riske verilen cevaplar: Mevcut kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı (R)	Değişim (Riskin Yönü)	Riske verilecek cevaplar: Yeni/Ek/Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar
	Birim Kodu			Risk Kodu	Risk No											
							Risk									
							Sebep									

SÜTUNLAR	
1	**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**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. **Birim Kodu:** Risk Strateji Belgesi "Birim Kodu (Ek-G)" Tablosundan alınır, **Risk Kodu:** Stratejik riskler için (SR), Performans, Program riskleri için (PR) ve Görev riskleri için (GR) kodlanır, **Risk No:** Riskin sıralamasını belirtecek şekilde numaralandırılır.
3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur. Görev riski kaydında bu alan boş bırakılır.

4	**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 örneğin Kurul'un yaptığı risk değerlendirmesi ise İRK tarafından bu hücrenin boş kalması sağlanır.
5	**Tespit Edilen Risk:** Tespit edilen risk yazılır. Riskin hedefin başarılamaması değil, hedefin başarılmasını engelleyecek olay, durum vb. olduğu Risk tespit ve oylama grubuna hatırlatılır. **Sebep:** Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir. Sebep, riske cevap kararının isabetini artırır.
6	**Riske verilen cevap kararı ve Mevcut kontroller:** Riske karşılık verilen karar (örneğin transfer, kontrol vb.) yazılır. Risk halen kurum kaynaklarıyla kontrol ediliyorsa, mevcut kontroller (içerik ya da tarif edildiği mevzuat) bu sütuna not düşülür.
7	**Etki:** Risk Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riske ilişkin mevcut kontrol faaliyetleri, uygulandığı bilinen düzenlemeler düşünülür. Var olan önlemlere rağmen risk gerçekleşirse etkisinin ne olacağı konusunda oylama sürecinde ortaya çıkan tahmini değer yazılır.
8	**Olasılık:** Risk Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riske ilişkin mevcut kontrol faaliyetleri, uygulandığı bilinen düzenlemeler düşünülür. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığı konusunda oylama sürecinde ortaya çıkan tahmini değer yazılır.
9	**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.
10	**Değişim (Riskin yönü):** Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Riskin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkisi artıyorsa 'Yukarı'/ azalıyorsa 'Aşağı'/değişmiyorsa 'Sabit') şeklinde not düşülür. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" rumuzu kaydedilir.
11	**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.
12	**Başlangıç Tarihi:** Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.
13	**Riskin Sahibi:** Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların ve kayıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, risk kayıtlarının güncellenmesini sağlayan ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir
14	**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-Ç

KONSOLİDE RİSK RAPORU

TKGM/Birim/Alt Birim: Tarih**: .../.../20....**											
1	**2**				**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Sıra No	**Referans No**				**Stratejik Hedef**	**Birim/Alt Birim Hedefi**	**Tespit Edilen Risk**	**Durum**		**Riskin Sahibi**	**Riske Verilen Cevaplar**	**Açıklama**
	Birim Kodu			**Risk Kodu**	**Risk No**			**Önceki Risk Puanı ve Rengi**	**Mevcut Risk Puanı ve Rengi**			
							Risk					
							Sebep					

Sütunlar	
1	**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**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. **Birim Kodu:** Risk Strateji Belgesi EK-G Birim Kodu Tablosundan, **Risk Kodu:** Stratejik riskler için (SR), Performans, Program riskleri için (PR) ve Görev Riskleri için (GR) şeklinde, **Risk No:** Risk sayısına göre takip eden rakamlar şeklinde kodlanmalıdır.
3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.

4	**Birim / Alt Birim Hedefi:** Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde örneğin Kurul'un yaptığı risk değerlendirmesi ise İRK tarafından bu hücrenin boş kalması sağlanır.
5	**Tespit Edilen Risk**: Belirlenen risk yazılır. Raporu kabul eden üst birim, riskin hedefle ya da görevle ilişkisini kontrol eder. **Sebep:** Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
6	**Önceki Risk Puanı ve Rengi:** Bir önceki değerleme sonucu oluşan ve raporlanan risk puanını ifade eder. Risk ilk kez raporlanıyorsa bu alan boş bırakılır. Değişen her stratejik/amaç hedef döneminde riskler de değişir ancak birbirine yüksek oranda benzerlik gösteren eski risklerin kayıtlarından faydalanılır.
7	**Mevcut Risk Puanı ve Rengi:** Riskin, rapor tarihindeki durumu gösterir.
8	**Riskin Sahibi:** Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların ve kayıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, risk kayıtlarının güncellenmesini sağlayan ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
9	**Riske Verilen Cevaplar:** Risk kayıt formundan faydalanılarak riske verilen cevaplar (kontrol faaliyetleri) yazılır.
10	**Açıklama:** Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler ile varsa ödenek talepleri sürecinde belirtilen bu riske ilişkin kaynak ihtiyaçları ve kaynak ihtiyacının nedeni bu alanda açıklanır.
Renkler	
	Yüksek düzey risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk

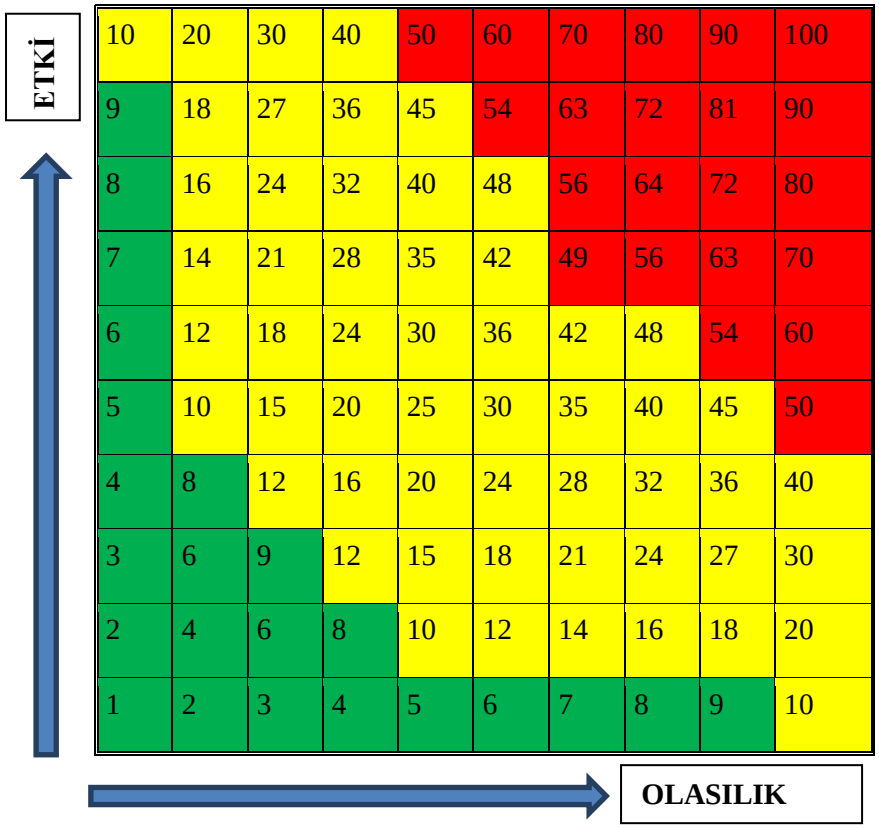
EK-D

RİSK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU

Değer	Aralık	Olasılık Bileşeni	Etki Bileşeni(Asgarî düzeyde bu etkiler düşünülerek olayın/engelin etki puanı belirlenir.)			
			Stratejik Etki	Operasyonel/Faaliyet Etki	Finansal Etki	Mevzuata Uyum Etkisi
10 9 8 7	Yüksek	* .... yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme olasılığının bulunması * .... yıl/ay/gün içerisinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli olması * .... yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşmiş olması * Dış etkenler nedeniyle kontrolün güç olması	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Gerçekleşmesi durumunda Kurumun amaç ve hedeflerinden sapmasına dolayısıyla amaçlarını yeterince gerçekleştirememesine neden olabilecek risklerdir	Kurumun//birimin /alt birimin faaliyetlerini etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesine neden olacak risklerdir.	Kurum/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 Kurum/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüklerin oluşabileceği durumlardaki risklerdir.
6 5 4	Orta	* .... yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme olasılığının bulunması * .... yıl/ay/gün içerisinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli olması * .... yıl/ay/gün içerisinde diğer bakanlıklarda/kurumlarda benzer risklerin gerçekleşmiş olması * Dış etkenler nedeniyle kontrolün güç olması	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkiye karşılık gelir. Kilit faaliyetlere etkiler ele alınır.	Kurumun/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	Kurumun/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 Kurumun/birim/alt birim üzerinde belirli düzeyde yükümlülüklerin oluşabileceği risklerdir.
3	Düşük	* .... yıl/ay/gün içerisinde gerçekleşme olasılığının bulunması .... yıl/ay/gün içerisinde birden fazla gerçekleşme potansiyeli olması * Şuana kadar hiç gerçekleşmemiş olması * Dış etkenler nedeniyle kontrolün güç olması	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar.	Kurumun/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesi üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	Kurumun/birim/alt birim 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 Kurum/birim/alt birim üzerinde çok düşük düzeyde yükümlülüklerin ve/veya sorumlulukların oluşabileceği durumlardaki risklerdir.

EK-E

RİSK HARİTASI



- ❖ Risklerin değerlendirilmesi sonucu riskler üç kategoriye ayrılır: Yüksek, Orta, Düşük risk.
- ❖ Söz konusu kategorileri temsil etmek üzere kırmızı, sarı ve yeşil renkleri kullanılacaktır.
- ❖ Tespit edilen risk puanına (etki x olasılık) karşılık gelen sayının hücresi hangi renk kodundaysa riskin kategorisi odur.
  - Yeşil renk: Düşük risk seviyesi (Risk kontrol altında ve acil müdahale veya önlem gerektirmiyor.)
  - Sarı renk: Orta risk seviyesi (Risk kırmızıya dönme potansiyeline sahip. Yakından takip gerektiriyor.)
  - Kırmızı renk: Yüksek risk seviyesi (Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve müdahaleyi gerektiriyor.)
  - Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder. (EK-F: TKGM Risk İştahı Tablosu)

EK-F

RİSK İŞTAHI TABLOSU

- ***Genel Müdürlüğümüz Risk iştahı 49 puan olarak belirlenmiştir.***

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Risk İştahı Tablosu		
Risk Türleri	**Risk İştahı Seviyesi**	**Riske Yönelik Alınacak Kararlar**
Stratejik Riskler	Yüksek	Riskleri Yönet Eylemler Gerçekleştir
Performans, Program Riskler	Yüksek	Riskleri Yönet Eylemler Gerçekleştir
Faaliyet/Görev Riskler	Yüksek	Riskleri Yönet Eylemler Gerçekleştir

Örnek: 10 x 10'luk matrislerle (EK-E) yapılan değerlendirmelerde bir kamu idaresinin personeline anket vb. yöntemlerle riski bulmak için sorular sorduğunu varsayalım. Çalışanların değerlendirmesi sonucunda riskin etkisinin 6 puan olarak, olasılığının ise 4 puan olarak belirlendiğini kabul edelim. Hiçbir kontrol faaliyetinin uygulanmadığı varsayımıyla risk puanı 6 x 4 = 24 çıkacaktır. Risk iştahımız 49 puan(yüksek) olarak belirlendiği için Risk iştahının altında bir riskle karşı karşıya kalınmıştır. Dolayısıyla bu risk için kontrol faaliyetleri gerçekleştirilmeyecektir.

Riskin etkisinin 9 puan, olasılığının 8 puan olduğunu, toplamda riskin 9 x 8 = 72 puan olarak gerçekleştiğini varsaydığımızda, risk iştahımızın üzerinde bir risk mevcuttur. Bu durumda riskimizi Risk iştah seviyemiz olan 49 puanın altına düşürecek düzeyde eylemler geliştirmemiz gerekecektir.

EK-G

BİRİM KODU TABLOSU

Birim Kodu			Birim Adı
00	**00**	**00**	**Tapu ve Kadastro Genel Müd.**
00	00	01	Özel Kalem Müdürlüğü
00	**01**	**00**	**Teftiş Kurulu Başkanlığı**
00	01	01	Teftiş Kurulu Ş.M.
00	**02**	**00**	**Hukuk Müşavirliği**
00	02	01	Hukuk Müşavirliği Ş.M
00	**03**	**00**	**Strateji Geliştirme Daire Bşk.**
00	03	01	Personel ve Koordinasyon Ş.M.
00	03	02	Stratejik Yönetim ve Planlama Ş.M
00	03	03	Yönetim Bilgi Sistemleri Ş.M.
00	03	04	Kalite Yönetim Ş.M.
00	03	06	Protokol Düzenleme ve Değerlendirme B.
00	03	07	İç Kontrol B.
00	03	08	Bütçe, Kesin Hesap ve Raporlama B.
00	**04**	**00**	**İç Denetim Birim Bşk.**
00	**05**	**00**	**Tapu Dairesi Bşk.**
00	05	01	İmar ve Kentsel Dönüşüm B.
00	05	02	Tapu İşlemleri B.
00	05	03	Mevzuat Araştırma B.
00	05	04	Genel Denetim B.
00	05	05	Özel Denetim ve Cevaplı Raporlar B.
00	05	06	Yazı İşleri ve Arşiv B.
00	05	07	Planlama Koordinasyon ve Bütçe B.
00	05	08	Hizmet Geliştirme ve Süreç İyileştirme B.
00	05	09	Tapu İşlemleri İletişim B.
00	05	10	Kararlar B.
00	**06**	**00**	**Kadastro Dairesi Bşk.**
00	06	01	Strateji ve Koordinasyon B.
00	06	02	Planlama ve İnsan Kaynakları B.
00	06	03	Kadastro ve Mevzuat Geliştirme B.
00	06	04	Teknik İnceleme B.
00	06	05	İhale B.
00	06	06	Mali İşler B.
00	06	07	Denetim B.
00	06	08	Lisanslı Harita ve Kadastro Büroları B.
00	06	09	Kalite ve Evrak B.
00	06	10	Kadastral Veri Yönetimi ve Entegrasyonu B.
00	**07**	**00**	**Harita Dairesi Bşk.**
00	07	01	Planlama Koordinasyon B.
00	07	02	Destek Hizmetleri B.
00	07	03	Jeodezi B.
00	07	04	Uçuş İşleri B.
00	07	05	Harita Üretim B.
00	07	06	Üretim İzleme ve Teknik Arşiv B.
00	**08**	**00**	**Yabancı İşler Dairesi Bşk.**
00	08	01	Uluslararası İlişkiler ve Teşkilatlanma B.
00	08	02	Mevzuat İzleme ve Geliştirme B.
00	08	03	Proje ve Veri Yönetimi B.
00	08	04	Vatandaşlık ve Özel Bölge İşlemleri B.
00	08	05	İdari Mali İşler ve Koordinasyon B.
00	**09**	**00**	**Arşiv Dairesi Bşk.**
00	09	01	Yurt içi Kayıt ve Transkripsiyon B.
00	09	02	Yurt dışı Kayıt ve Araştırma Hizmetleri B.
00	09	03	İdari ve Mali İşler B.
00	09	04	Belge Yönetimi ve Arşiv Hizmetleri B.
00	09	05	Belge Konservasyon ve Restorasyon B.
00	**10**	**00**	**Taşınmaz Değerleme Dairesi Bşk.**
00	10	01	Toplu Değerleme ve Veri Yönetimi B.
00	10	02	Araştırma, Geliştirme ve Mevzuat B.
00	10	03	İtiraz ve Denetim B.
00	10	04	Mali İşler ve Planlama B.
00	10	05	Personel ve Evrak B.
00	**11**	**00**	**Personel Dairesi Bşk.**
00	11	01	Atama Ş.M.
00	11	02	Planlama ve Personel Politikaları Ş.M.
00	11	03	Disiplin Ş.M.
00	11	04	Terfi ve Emeklilik İşleri Ş.M.
00	11	05	Kadro Ş.M.
00	11	06	Bilgi İşlem Ş.M.
00	11	07	Yazı İşleri Ş.M.
00	11	08	Evrak ve Arşiv Ş.M.
00	11	09	Mali İşler Ş.M.
00	11	10	Tapu ve Kadastro Eğitim Müdürlüğü
00	11	11	Ölçme ve Değerlendirme Ş.M.
00	11	12	Eğitim Koordinasyon Ş.M.
00	11	13	Eğitim Destek Ş.M.
00	**12**	**00**	**Destek Hizmetleri Dairesi Bşk.**
00	12	01	Halkla İlişkiler M.
00	12	02	Taşınırlar Ş.M.
00	12	03	İdari İşler Ş.M.

00	12	04	Satın Alma Ş.M.
00	12	05	Genel Evrak Ş.M.
00	12	06	Proje ve Yapım Ş.M.
00	12	07	Bakım ve Onarım Ş.M.
00	12	08	Sosyal İşler Ş.M.
00	12	09	Personel ve Birim Evrak Ş.M.
00	12	10	Sivil Savunma ve Güvenlik İşleri Ş.M.
00	**13**	**00**	**Bilgi Teknolojileri Dairesi Bşk.**
00	13	01	Bilgi Güvenliği ve Donanım Ş.M.
00	13	02	Yazılım ve Ar-Ge Ş.M.
00	13	03	Veri Yönetim Ş.M.
00	13	04	Kaynak Yönetimi Ş.M.
00	13	05	Coğrafi Bilgi Sistemleri Ş.M.
00	13	06	Bilgi İşlem Merkezi Müdürlüğü
00	13	07	Çağrı Merkezi Ş.M.
00	13	08	Elektronik Belge Yönetimi Ş.M.
00	13	09	Mali Yönetim ve Satın Alma Ş.M.
00	**14**	**00**	**Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü**
00	14	01	Bölge Koordinasyon Servisi
00	14	02	Bütçe Servisi
00	14	03	Destek Hizmetleri Servisi
00	14	04	Hukuk İşleri ve Denetim Servisi
00	14	05	İnsan Kaynakları Servisi
00	14	06	Ön Mali Kontrol ve Tahakkuk Servisi
00	14	07	Satın Alma Servisi
00	14	08	Sürekli İşçi Maaşları Servisi
01	**06**	**00**	**Ankara Tapu ve Kadastro B.M.**
01	06	01	Arşiv Hizmetleri Ş.M.
01	06	02	Bilgi Teknolojileri Ş.M.
01	06	03	Destek Hizmetleri Ş.M.
01	06	04	Hukuk ve Denetim Ş.M.
01	06	05	İnsan Kaynakları Ş.M.
01	06	06	İşletme Ş.M.
01	06	07	Kadastro Ş.M.
01	06	08	Kalite, Halk. İlş. ve Hiz. Değ. Ş.M.
01	06	09	Tapu Ş.M.
01	**06**	**21**	**Tapu Müdürlükleri**
01	**06**	**99**	**Kadastro Müdürlükleri**