



T.C. AİLE VE SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI
STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI

RİSK YÖNETİMİ REHBERİ

2022



Risk Yönetimi Rehberi



T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı

Strateji Geliştirme Başkanlığı

Adres: Eskiřehir Yolu Söđütözü Mah. 2177. Sk. No:10/A 06510

Çankaya/ ANKARA **Tel:** 0(312) 705 58 00

web: www.aile.gov.tr/sgbd **e-posta:** strateji@aile.gov.tr



STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI

RİSK YÖNETİMİ REHBERİ

Editör

Hasan Basri ALAGÖZ
Strateji Geliştirme Başkan V.

Hazırlayanlar

Selçuk ÖNCÜL, Daire Başkan V.
İpek ABACI ŞAHİN, İstatistikçi
Zeliha Seda HAYRAN, ASH Uzman Yardımcısı

Grafik-Tasarım

Dr. Bahar PAÇACIOĞLU, Programcı



SUNUŞ

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı olarak birey, aile ve toplum refahını artırmaya yönelik adil ve arz odaklı bütüncül hizmetler sunmak amacıyla çalışmalarımızı sürdürmekteyiz. Bakanlığımız, başta kadın, çocuk, yaşlı, engelli, şehit yakını ve gazi vatandaşlarımız olmak üzere özel politika gerektiren gruplara yönelik koruyucu ve önleyici programlar geliştirmektedir.

Strateji Geliştirme Başkanlığımız; üst politika belgeleri olan kalkınma planları ve programlarda yer alan Bakanlık politikaları ve hedefleri doğrultusunda stratejik yönetim anlayışı ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesi, hesap verebilir kamu malı yönetiminin sunulması hususlarında, 5018 sayılı Kamu Malı Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde koordinasyon ve danışma birimi olarak görev yapmaktadır.

Bu minvalde, Bakanlığımız risk yönetimi kültürünün geliştirilmesi hususunda prosedürlerin oluşturularak, risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın belirlenmesi ve harcama birimlerine ait risklerin tutarlı bir şekilde yönetilmesinin sağlanması rehberlik etmesi amacıyla hazırladığımız bu çalışmamızı siz değerleri Bakanlığımız yöneticilerine sunar, çalışmalarınızda yol gösterici ve faydalı olmasını temenni ederim.

Hasan Basri ALAGÖZ
Strateji Geliştirme Başkan V.

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	5
KISALTMALAR	9
GİRİŞ	11
1) RİSK NEDİR?	13
2) RİSK KATEGORİLERİ.....	13
3) RİSK YÖNETİMİ.....	14
4) GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR	17
4.1. Üst Yönetici	17
4.2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)	18
4.3. İdare Risk Koordinatörü (İRK)	19
4.4. Birim Risk Koordinatörü (BRK)	20
4.5. Alt Birim Risk Koordinatörü (ABRK)	21
4.6. Çalışanlar	22
4.7. İç Denetim Başkanlığı (İDB)	23
4.8. Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB).....	23
5) RİSK HİYERARŞİSİ.....	24
6) RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ	25
6.1. Risklerin Belirlenmesi	25
6.2. Risklerin Değerlendirilmesi	28
6.3. Risklere Cevap Verme	30
6.4. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması	34
7) BİLGİ VE İLETİŞİM	36
8) İÇ KONTROL VE RİSK YÖNETİMİ YAZILIMI	59
8.1. Risk Tanımlama, Değerlendirme ve Risk Eylem Planı Hazırlama	60

TABLO LİSTESİ

TABLO 1. ETKİ DEĞERLENDİRME SKALASI	37
TABLO 2. OLASILIK DEĞERLENDİRME SKALASI.....	39
TABLO 3. RİSK ETKİ X OLASILIK MATRİSİ.....	40
TABLO 4. RİSK SEVİYE TANIMLARI TABLOSU.....	41
TABLO 5. KALINTI RİSK MATRİSİ ÜZERİNDE RİSKE CEVAP VERME TERCİHLERİ	42
TABLO 6. RİSK İZLEME VE RAPORLAMA TABLOSU.....	44

KISALTMALAR

ABRK	Alt Birim Risk Koordinatörü
ASHB	Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
BRDR	Bakanlık Risk Değerlendirme Raporu
BRK	Birim Risk Koordinatörü
İDB	İç Denetim Başkanlığı
İKYYK	İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu
İRK	İdare Risk Koordinatörü
RSB	Risk Stratejisi Belgesi
RYS	Risk Yönetim Süreci
SGB	Strateji Geliştirme Başkanlığı

GİRİŞ

Bakanlıkta kurumsal risk yönetimi çalışmaları ile iç kontrol çalışmalarının etkileşim halinde yürütülmesi, oluşturulacak katma değer açısından oldukça önemlidir.

Kurumsal risk yönetimi sürecinde stratejik seviyede ele alınması gereken öncelikli risklere odaklanılırken, iç kontrol sürecinde faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini olumsuz yönde etkileyebilecek faaliyet ve süreç seviyesinde risklere odaklanılır.

Bakanlıkta stratejik planlama süreciyle tetiklenen ve sürekli uygulanan kurumsal risk yönetimi yaklaşımında kurum içinde yönetilebilecek risklerin belirlenmesi aşamasında iç kontrol sürecinde ele alınan faaliyet ve süreç seviyesindeki riskler tek başına veya bir arada değerlendirildiğinde stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek öncelikte olanlar mutlaka kurumsal risk yönetimi kapsamına alınmalı, değerlendirilmeli, izlenmeli ve raporlanmalıdır. İç kontrol sürecinde risklerin değerlendirilmesi çalışmaları gerçekleştirilirken kurumsal risk yönetimi kapsamında belirlenmiş olan öncelikli riskler incelenmeli ve değerlendirilmelidir.

Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol uygulamaları arasında etkin iletişim ve işbirliği kurulmasının her iki yaklaşımın da katma değerini artıracığı unutulmamalıdır. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (ASHB) İç Kontrol çalışmaları kapsamında; kurumsal risklerin belirlenmesinde stratejik plan, faaliyet düzeyinde risklerin belirlenme-

sinde ise kurumdaki süreçler ve süreç akış şemaları referans alınacaktır.

Risk yönetimi ile Bakanlığın stratejik amaç ve hedefleri ile süreç ve faaliyet hedeflerine ulaşılmasını engelleyecek risklerin tespit edilmesi, süreç/faaliyet risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesi, önceliklendirilmesi, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine yönelik olarak uygulanacak olan prosedürlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1) RİSK NEDİR?

Stratejik amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyet hedeflerinin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumlardır.

- a. **İç Riskler:** Bakanlık tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.
- b. **Dış Riskler:** Bakanlığın kendi faaliyet ve yönetim süreçleriyle etkileyemediği dış faktörlere -doğal afetler, siyasi gelişmeler ve ekonomide yaşanan iç ve dış gelişmeler, kanun koyucuların alacakları kararlar gibi- dayalı risklerdir.

2) RİSK KATEGORİLERİ

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

- a. **Stratejik Risk:** Bakanlığın kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.
- b. **Yasal Risk:** Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden kaynaklanan riskler ile yetersiz ya da yanlış bilgi ve dokümantasyon nedeniyle yaşanan yasal uyumsuzluklar,

yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusundaki belirsizlik, düzenlemelerin yanlış yorumlanması veya personelin bu yükümlülükleri zamanında yerine getirmemesinden kaynaklanan risklerdir.

- c. **Finansal risk:** Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.
- d. **Raporlama Riski:** Kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek risklerdir. Kurum içi üretilen bilgi, belge, rapor ve evrakın hatalı ya da eksik yapılması nedeni ile meydana gelebilecek kayıplara işaret eder.
- e. **Operasyonel Risk:** Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suistimaller, hileler, kapasite sorunları bu kapsamda ele alınır.

Yasal, operasyonel, finansal ve raporlama risklerinden stratejik hedefleri etkileme olasılığı olan riskler aynı zamanda stratejik risk olarak işaretlenir.

3) RISK YÖNETİMİ

Etkili risk yönetimi, stratejik karar verme, yasal sorumluluk, yetkinlik ve şeffaflık standartlarını karşılamasının yanı sıra daha etkin ve verimli iş süreçleri uygulamaları için gereklidir.

Risk, Bakanlığın hedeflerini etkileyen herhangi bir olaydır. Risk yönetimi, risklerin etkisini ve/veya meydana gelme olasılığını

azaltmak için çalışmalar yapmayı, ortadan kaldırılamayan riskler üzerinde önlemler almayı, iç kontrol standartları geliştirmeyi ve uygulamayı içerir.

Risk yönetimi, ilgili tüm çalışanların içinde bulunduğu bir süreçtir ve kuruluşlar da dâhil tüm yönetim birimlerinin sorumluluklarının önemli bir parçasıdır. Risk yönetimi, politikalar, idari uygulamalar, iç kontroller ve günlük faaliyetlerin güvenlik, geçerlilik, yetkinlik ve sorumluluk çerçevesinde yerine getirilmesi için gelişmeyi sağlayan çeşitli seçenekleri ortaya çıkartır, tanımlar.

Risk yönetimi çerçevesi tüm yöneticiler için;

- Geçerli ve sürdürülebilir fırsatları tanımlama,
- Bir faaliyetin devamı veya bırakılması/sona erdirilmesi kararını verme,
- Kuruluşu ve Bakanlığı olağanüstü riske sokacak durumlardan kaçınma,
- Yüksek kalitede hizmet sunmayı sağlama,
- Daha verimli ve etkin idari kontrol düzenlemelerini fark etme ve tanıma,
- Kaynak sağlama ve iş yükü kararlarını destekleme,
- Ortaya çıkabilecek riskleri ve riskli faaliyetlere karşı koordineli yaklaşımları planlama,
- Etkin yönlendirici ve önleyici iç kontrol geliştirmesi imkanı sağlar.

Bakanlık risk yönetimine ilişkin ilkeler şunlardır:

- Bakanlık amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların Bakanlığa olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.
- Risk Yönetim Süreci (RYS), Bakanlığın her kademedeki yönetici ve personel ile birlikte tasarlanır ve uygulanır.
- Riskler, stratejik amaç ve hedefler, süreçler, alt süreçler ve birimin faaliyetleri itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.
- Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.
- Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- Risk yönetim süreci, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.
- Risk yönetimi sürecinin, sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi esastır.
- Risk yönetimi, üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Bakanlıkta görevli herkesin sorumluluğundadır.
- Karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, risk yönetimi süreci; başta stratejik planlama, programlama ve bütçeleme süreçleri olmak üzere, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi süreçlere entegre edilir.
- Risklerin gerçekleşme ihtimali ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.
- Risk yönetimi döngüsü, stratejik plan hazırlık aşamasında amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile başlayan ve amaç ve hedeflerin öngörüldüğü şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin analiz edilmesi ile sonuçlanan bütün aşamalarda dikkate alınır.
- Risk yönetimi süreci, Bakanlığın iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

4) GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR

İdare içerisinde görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, kişilerin idarenin politika ve uygulamaları bağlamında kendilerinden beklenenleri açık bir şekilde bilmeleri, yatay, dikey ve kurum dışı iletişime uygun bir iletişim mekanizmasının bulunması iyi bir kontrol ortamının gereğidir. Görev ve sorumlulukların uygun, yetkin ve yetkilendirilmiş kişilere verilmesi idarenin risk yönetimi için güçlü bir alt yapı oluşturacaktır. Bu kapsamda görev, yetki ve sorumlulukların tanımlanması gerekmekte olup tüm çalışanlar risk yönetiminden sorumludur.

4.1. Üst Yönetici

Üst yönetici, 5018 sayılı Kanun çerçevesinde tanımlanan ve idarede risk yönetimi konusunda en üst düzeyde yetkili ve sorumlu olan kişidir.

Risk yönetimi konusunda Üst Yönetici;

- Her yılın başında idaresinin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlamak ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Stratejisi Belgesi (RSB)'ni onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurmaktan,
- Risk Stratejisi Belgesinde risk yönetimi için bu Rehber kap-

- samında gerekli yapıları (İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu gibi) oluşturmak ve görev ve sorumlulukları açıkça belirlemekten,
- Diğer idareler nezdinde ortak yürütülmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne gerekli desteği sağlamaktan,
 - Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun yöntemler oluşturulmasını sağlamaktan,
 - İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) ile İdare Risk Koordinatörü (İRK) tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin eylemler belirlemekten,
 - İzleme raporlarını incelemek ve risk yönetiminin etkinliğini sağlamaktan,
 - Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetmekten,
 - Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik etmekten,
 - Risk yönetiminde liderlik yapmaktan sorumludur.

4.2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK)

Bakanlıkta İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, bir üst yönetici yardımcısı veya harcama yetkilisinin başkanlığında, harcama yetkilileri veya görevlendirecekleri yardımcılardan oluşur.

Kurul, idarenin risk yönetiminin geliştirilmesine ilişkin politika ve prosedürler oluşturarak Üst Yöneticinin onayına sunar. Politika ve prosedürleri birimlere bildirir. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İdare Risk Koordinatörünün tavsiyesiyle kendisine sunulan riskler içerisinde önemli gördüğü belli sayıda riski **kilit risk** olarak belirler. Belirlenen kilit risklerin iyi yönetilip yönetilmediğini belli

dönemler halinde ve/veya önemli gördüğü zamanlarda Üst Yöneticiye raporlar.

Kurulun sekretarya hizmetleri SGB tarafından yürütülür. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Üst Yöneticinin onayı ile aşağıda sayılan görevleri yerine getirir:

- Bakanlığın Risk Stratejisi Belgesi'ni hazırlayarak Üst Yöneticinin onayına sunmaktan,
- Bakanlığın risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirlemekten,
- Risklerin, Bakanlıkta tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetmekten,
- Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İdare Risk Koordinatörü'ne bildirmekten,
- Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirlemek ve bunları İdare Risk Koordinatörü'ne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktan,
- Her yılın ocak ayı sonuna kadar Bakanlığın risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde geline durumu değerlendirerek Üst Yöneticiye raporlamaktan,
- Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını desteklemekten,
- Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek seviyedeki riskleri, en fazla yılda bir kez olmak üzere düzenli olarak takip etmekten sorumludur.

4.3. İdare Risk Koordinatörü (İRK)

Üst yönetici, yardımcılarında birini veya Strateji Geliştirme Başkanını İdare Risk Koordinatörü olarak görevlendirir. İdare Risk Koordi-

natörü, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun doğal üyesidir ve idarenin risk yönetimi süreçlerinin tutarlı ve standartlara uygun olmasından Üst Yöneticiye karşı sorumludur.

Risk yönetimi konusunda İdare Risk Koordinatörü;

- Bakanlığın tüm birimlerinin risk yönetimi süreçlerinin etkin işlemlerini ve koordinasyonunu sağlamaktan,
- Her bir Birim Risk Koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak "Bakanlığın Risk Değerlendirme Raporu"nu hazırlamaktan ve bu raporu ocak ayı sonuna kadar İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve Üst Yönetici'ye sunmaktan, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini raporlamaktan,
- Kurulun yapacağı toplantıların gündemini belirlemek, toplantı sonucunu tutanağa bağlamak, Kurulun aldığı kararların üst yöneticinin onayına sunmaktan,
- Diğer idarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesinden ve bunların idare içerisinde koordinasyonunu sağlamaktan,
- Bakanlığın risk yönetimi konusunda birimlere teknik destek sağlamaktan,
- İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlamaktan ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri almaktan sorumludur.

4.4. Birim Risk Koordinatörü (BRK)

Birim Risk Koordinatörü, harcama yetkilisinin birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusuna vakıf, uygun yönetim kademelerinde yer alan kişiler arasından belirleyeceği kişidir.

Risk Yönetimi konusunda Birim Risk Koordinatörü;

- Yılın başında birimin hedeflerini etkileyebilecek birim risklerinin tespit edilmesini koordine etmek ve rehberlik sağlamak, tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirmek ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlamaktan,
- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları yılda en az bir kez gözden geçirmek ve aralık ayının sonuna kadar İdare Risk Koordinatörü'ne raporlamaktan,
- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin yönettikleri ve raporladıkları riskleri birim düzeyinde izlemek ve mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek aralık ayının sonuna kadar İdare Risk Koordinatörü'ne raporlamaktan,
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair bilgileri İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'na sunmaktan,
- İdare Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda Alt Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlamaktan,
- Biriminde risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekten sorumludur.

4.5. Alt Birim Risk Koordinatörü (ABRK)

Alt Birim Risk Koordinatörü, idarelerdeki birimlerin alt birimlerinin (alt birim bulunması veya risklerin bu düzeyde yönetilmesinin uygun görülmesi halinde) risk yönetim faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumlu olan ve birim yetkilisi tarafından belirlenen kişidir. Risk yönetiminde Birim Risk Koordinatörü'ne karşı doğrudan sorumludur. Alt Birim Risk Koordinatörleri, birim içerisinde gerekli yetkinliğe ve tecrübeye sahip kişiler arasından seçilmelidir.

Risk Yönetimi Konusunda Alt Birim Risk Koordinatörü;

- Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine etmekten,
- Bakanlığın risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen ve risk puanı değişen riskleri Birim Risk Koordinatörüne raporlamaktan,
- Birim Risk Koordinatörüne karşı sorumlu olmakla birlikte, İdare Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri vermekten sorumludur.

4.6. Çalışanlar

Risk yönetiminin başarılı olmasının en önemli unsuru çalışanların risk yönetimini sahiplenmesidir. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması) sorumludur.

Risk yönetimi konusunda çalışanlar;

- Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, ilgili risk koordinatörüne iletmek ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmaktan,
- Kendi görev alanındaki riskleri, Bakanlık tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yürütmekten,
- Kendi görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Alt Birim Risk Koordinatörü'ne; Alt Birim Risk Koordinatörü bulunmadığı durumlarda Birim Risk Koordinatörü'ne gerekli bilgileri sağlamaktan sorumludur.

4.7. İç Denetim Başkanlığı (İDB)

İç Denetim Başkanlığı (İDB) aşağıdaki iş ve işlemleri yerine getirir:

- Risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesi hususunda danışmanlık faaliyetlerinde bulunmaktan,
- Risk yönetimi için öneriler geliştirilmesi ile risk değerlendirme ve risk yönetim metotlarının uygulama ve etkinliğinin incelenmesinden,
- Süreçler üzerinde yürütülen denetim ve danışmanlık faaliyetleri kapsamında, riskleri ele alarak, doğru risklerin belirlenmesi ve uygun kontrol faaliyetlerin uygulanması konusunda değerlendirmelerde bulunmaktan sorumludur.

4.8. Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB)

Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB) aşağıdaki iş ve işlemleri yerine getirir:

- Risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine etmek ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında "Bakanlık Risk Değerlendirme Raporu (BRDR)" nu ocak ayında İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'na sunulmak üzere İdare Risk Koordinatörü adına konsolide etmekten,
- Risk yönetimi süreçlerinin Bakanlığın tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti vermektten,
- Risk yönetimine ilişkin Bakanlık'taki iyi uygulamaları belirlemek, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmaktan,
- İdare Risk Koordinatörünün sekretarya hizmetlerini yürütmekten sorumludur.

5) RİSK HİYERARŞİSİ

Risk hiyerarşisi; stratejik düzey, program/proje düzeyi ve faaliyet düzeyinde tespit edilir:

- a. **Bakanlık düzeyi (Stratejik plan):** Bakanlığın stratejik amaç ve hedeflerine ilişkin kararların verildiği ve üst yönetimin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik amaç ve hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi Üst Yönetici'dir.
- b. **Birim düzeyi (Performans programı/proje düzeyi):** Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik amaç ve hedeflerini belirlemiş olması ve bu amaç ve hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gerekir. Hem dışarıdan hem de Bakanlık içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.
- c. **Alt birim düzeyi (süreç/faaliyet):** Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik işlerdir. Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim amaç ve hedeflerine ve dolayısıyla stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

6) RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ

Risk yönetimi süreci; Bakanlığın amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesi ve raporlanmasından oluşan bir süreçtir.

Risk yönetimi sürecinin temel unsurları;

- Risklerin belirlenmesi,
- Risklerin değerlendirilmesi,
- Risklere cevap verilmesi (kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi),
- Risklerin izlenmesi ve raporlanması

6.1. Risklerin Belirlenmesi

Risklerin belirlenmesi; stratejik amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyetlere yönelik muhtemel tehditler ve fırsatların önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

- Riskler, süreç hiyerarşisi içerisinde süreçler, alt süreçler ve faaliyet/iş adımı üzerinde tespit edilir.
- Risklerin belirlenmesi aşamasında tercih edilen öncelikli yöntem; risk tanımlamasının iş adımlarından (faaliyet düzeyinden), süreçlere doğru yürütülmesi olmakla birlikte; stratejik plan ve performans programı hedeflerine ilişkin yapılacak risk tespiti çalışmalarında, süreçler üzerinde belirlenecek riskler, alt süreçler ve iş adımları ile ilişkilendirilir.
- İş akışları üzerinde riskler, alt süreçte görev yapan personel

ile birlikte Alt Birim Risk Koordinatörü tarafından, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle tespit edilir. İş akışları üzerinde riskleri belirlerken aşağıda yer alan sorulardan yararlanır.

- » İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?
- » İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?
- » İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?
- » İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?
- » İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?
- » İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?
- » İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?
- » İş adımı manuel mi yürütülüyor? Ne tür hatalar yapılabilir?
- » İş adımında yolsuzluk yapma imkânı var mı?
- » İş adımının çıktıları var mı? Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir? Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?
- » İş adımının girdileri var mı? Bu girdiler hatalı olabilir mi? Girdilerin hatalı olması iş adımını ve çıktıyı nasıl etkiler?
- » İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?
- » İş adımı hangi koşullarda/durumlarda gerçekleştirilemez?
- » İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?
- » İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?
- » İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor? Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?

- İş akışları üzerinde risk analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra, alt süreç ve sürece ilişkin risk analizi çalışmasına geçilir. Alt süreçlere ilişkin riskler, alt süreçte görev alan personel ve Alt Birim Risk Koordinatörü; sürece ilişkin riskler ise, ilgili süreç sahipleri\sorumluları ve Birim Risk Koordinatörü ile birlikte, sürecin ilişkili olduğu stratejik hedef de dikkate alınmak suretiyle tespit edilir ve ölçülür. Alt süreç ve süreç risklerinin analizinde aşağıda yer alan sorulardan yararlanır.

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

- Riskleri belirleyebilmek için; beyin fırtınası, denetim raporları, eski veriler, PESTLE ve GZFT analizleri teknik/yöntemlerinden biri veya bir kaçını kullanılabılır.
- Risk tanımlanırken, herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun ifadelere yer verilir. Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp, açık ve net olarak anlaşılabilirdir.
- Risk analizi çalışmalarında dış çevreden kaynaklı riskler ayrıca tespit edilir, ölçülür ve kayıt edilir.
- Bakanlığın amaç ve hedeflerini etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir.
- Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan mevcut risklerdeki değişikliklerin yanı sıra yeni ortaya çıkabilecek risklerin de sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

6.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Risk değerlendirmesi, riskler belirlendikten sonra risklerin ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarına göre önceliklendirilmesi faaliyetlerini içerir. Muhtemel risklerin gerçekleşme olasılığını, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin ve tespit edilmesini ve yönetimin bu riskleri göze alma düzeyinin belirlenmesini içeren süreçtir. Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda-maliyet dengesi açısından en uygun olan hangi kontrol faaliyetlerinin belirleneceğine yardımcı olur. Riskler belirlendikten sonra gerçekleşme olasılıkları ve sonuçları açısından değerlendirilir ve önceliklendirilir. Risk değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler kullanılır:

- Her risk için etki ve gerçekleşme olasılığının tespit edilmesi gerekir.
- Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.
- Etki ise bu olayın meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.

- 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.
- Risklerin etki ve olasılık seviyeleri Etki (Tablo-1) ve Olasılık (Tablo-2) Değerlendirme Skalalarında yer alan nitel ve nicel kriterler dikkate alınarak belirlenir.

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

Risk iştahı; Bakanlığın amaç ve hedefleri doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder. Bu aşamada risk iştahı, birim/alt birim tarafından tespit edilen her bir risk için varsayımsal olarak belirlenir.

Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk seviyesi dikkate alınarak, birim/alt birim risk iştahı çerçevesinde riskin kabul edilip edilemeyeceğine karar verilir.

Risk Matrisleri; Risk bilgilerinin toplandığı Tablo-3'de örneği yer alan tablolardır. Risk Matrisleri, risk analizi çalışmalarında tespit edilen ve ölçülen tüm riskleri içerecek şekilde birimler, ana süreçler, süreçler ve alt süreçler itibarıyla ayrı ayrı ve kurumsal olarak bir arada izlenebilecek şekilde oluşturulur.

Risk Matrisleri doğal ve kalıntı risk matrisleri olarak iki farklı şekilde hazırlanır.

Doğal risk; Tespit edilen risklerin, herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini ifade eder.

Kalıntı risk; Yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak

için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder. Yönetim, riski yönetmek adına verdiği cevaplar sonrasında arta kalan riskin seviyesini tespit etmelidir. Kalıntı riskin seviyesi kabul edilebilir risk seviyesinden yüksek çıkarsa riske verilen cevap yöntemlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması, risklere verilecek cevapların tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

Risk Matrislerinde çok yüksekte 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.

Risk Matrisleri üzerine yansıtılacak olan riskin önem derecesi, riskin etki ve olasılık seviyesine göre Tablo-4' de yer alan Risk Seviye Tanımları Tablosuna uygun olarak belirlenir.

Belirlenen her seviyedeki risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kaydedilmesi ve kalıntı risk seviyesinin tespit edilmesi zorunludur.

Mevcut kontroller dikkate alındıktan sonra, kalıntı risk seviye matrisi üzerinde orta ve daha yüksek seviyede yer alan tüm riskler için riske cevap verme yöntemlerinin tekrar değerlendirilmesi risk seviyesini azaltmak için uygun cevap verme yöntemine karar verilmesi temel prensiptir.

6.3. Risklere Cevap Verme

Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktır. Risklere verilecek cevap belirlenirken elde edilen faydanın harcanan kaynaktan daha fazla olması önem arz etmektedir. Risk iştahı çerçevesinde; her bir cevabın riskin olasılığı ve etkisi üzerindeki tesirini değerlendirmek, maliyet-fayda dengesini gözetmek suretiyle kontroller ve risk eylem planları belirlenir.

Risklere Cevap Verme Yöntemleri

Riske cevap verme yöntemi, riskin Risk Matrisi üzerinde yer aldığı bölge dikkate alınarak Tablo-5' de yer alan kriterlere göre belirlenir.

a) Kabul Etmek: Bakanlığın/Birimin değerlendirme sonucu kontrol etmeyi maliyet açısından etkin bulmadıkları veya çeşitli nedenlerle kabul etmek zorunda kaldıkları risklere karşı verilen pasif bir cevap yöntemidir. Bu durumda risk için herhangi bir faaliyet yürütülmez ve risk olduğu gibi kabullenilir. Aşağıdaki durumlarda riskler kabul edilebilir:

- Doğal risk (risk iştahı içinde ise),
- Alınacak önlemlerden (kontrol etmek, transfer etmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda,
- Yöneticinin kontrolü dışındaki bazı riskler (Bazı riskler, faaliyet sonlandırılmadıkça ortadan kalkmaz. Bu nedenle faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir veya istenmez. Bu durumlarda da risk kabul edilir.)

b) Transfer Etmek: Bakanlığın doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından Bakanlık tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa transfer edilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir.

Risk transfer edilse bile, Bakanlığın sorumluluğunun devam ettiği unutulmamalıdır. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecektir olan Bakanlığın kendisidir. Bu bağlamda riskin transfer edilmesi riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilmelidir. Risk transferi aşağıda belirtilen şekillerde yapılabilir:

- Sigorta yöntemi kullanarak riski transfer etmek.
- Faaliyetin bir kısmını veya tamamını uzmanlığı olan başka

- bir idare\kişi\kuruluşa transfer etmek.
- İhale yöntemi ile faaliyetin yapılmasını üçüncü şahıslara transfer etmek.

c) Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Faaliyetlerin sonlandırılması mümkün olmayan durumlarda alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi düşünülmelidir.

ç) 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.

Yönlendirici Kontroller: Risklerin gerçekleşmemesi veya risk oluştuğunda ortaya çıkacak etkiden kaçınmak amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir. Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir. (Örnek: Kamu spotları, rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler)

Önleyici Kontroller: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp Bakanlık tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir. (Örnek: Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi, ön mali kontrol)

Tespit Edici Kontroller: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun ve sebeplerinin tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. (Örnek: Dönemsel sayımlar, fiziksel envanterler, harcama sonrası kontroller)

Düzeltilici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmak veya düzeltmek amacıyla gerçekleştirilen kontrollerdir.(Örnek: Garanti süresinin öngörülmesi)

Kontroller; kontrol yöntemi, otomasyon seviyesi ve önem derecesine göre değerlendirilerek üç ayrı sınıflandırmaya tabi tutulur ve bu kriterler doğrultusunda kaydedilir. Kontrol yöntemi belirlendikten sonra kontrol otomasyon seviyesi belirlenir. Kontrol otomasyon seviyesi manuel ve otomatik olarak ikiye ayrılır:

Manuel Kontrol: Süreçte yer alan çalışanlarca manuel olarak gerçekleştirilen kontrollerdir.

Otomatik Kontrol: Sistem içerisine yerleştirilen, bilgisayar veya otomasyon destekli kontrollerdir.

Önem derecesine göre değerlendirmede kullanılacak kontroller ikiye ayrılır:

Anahtar Kontrol: Kontrolün uygulanmaması halinde yürütülen faaliyetin sekteye uğraması, mali kayıpların ortaya çıkması gibi hususlar yaşanmasına neden olan kontrollerdir.

İkincil Kontrol: Kontrolün uygulanmaması halinde yürütülen faaliyetin sekteye uğraması, mali kayıpların ortaya çıkması gibi hususlar yaşanmasına neden olmayan kontrollerdir.

Belirlenen her bir kontrolün sıklığı ve kontrolün sorumlusu tespit edilir ve kontrolle ilişkilendirilerek kayıt edilir.

Mevcut kontrollerin riskin şiddetini azaltmak konusunda yeterli olmadığı ve kalıntı risk seviyesinin risk iştahının üzerinde olduğunun tespit edilmesi halinde risk eylemleri planlanarak, makul bir süre içinde uygulamaya alınması sağlanır.

Risk eylem planları; yapılması planlanan eylemin türüne göre bilgi teknolojileri, süreç, organizasyon, yönerge/talimat/rehber olarak dört farklı şekilde sınıflandırılır. Planlanan eylemin, bir otomasyon sistemini içermesi halinde, bilgi teknolojileri; yeni bir iş akışı oluşturulmasını ya da iş akışının revizesini gerektirmesi halinde, süreç;

organizasyon yapısında bir değişikliği (yeni birim kurulması, görev tanımı değişikliği vb) gerektirmesi halinde, organizasyon; yönlendirici bir kontrol faaliyetini içermesi halinde; yönerge/talimat/rehber olarak sınıflandırılır.

Planlanan risk eylemleri; eylemin tanımı, kaynak ihtiyacı, çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihleri, eylemin yerine getirilmesinden kimin sorumlu olduğu ve önem derecesi belirlenerek kayıt edilir.

Risk eylem planları, belirlenen tarihe kadar gerekli alt yapı çalışmaları tamamlanarak kontrol faaliyeti haline getirilir ve risk üzerine kontrol olarak kayıt edilir.

Kontrol yöntemlerine ve uygulanacak kontrolün seviyesine karar verilirken; kontrolün riskin etki ve/veya olasılığı üzerindeki etki derecesi, uygulanabilirliği, fayda ve maliyet dengesi, etkililik, ekonomik ve verimlilik kriterleri doğrultusunda değerlendirilerek en uygun ve işlevsel yöntemin seçilmesi sağlanır.

6.4. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Bu nedenle, tespit edilen riskler ve risk yönetim sürecinin her yönüyle, en az yılda bir kez gözden geçirilmesi gerekir.

Bakanlıkta risk izleme ve raporlanma süreci; belirli hiyerarşik raporlama kuralları ve kanalları aracılığı ile süreçte görev alan her bir personelden başlayarak Üst Yöneticiye kadar uzanan bilgi ve iletişim ağını kapsar.

Riskler, bu rehberde yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından 3

aylık, 6 aylık ve yıllık olarak yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir. Risklerin izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin olarak; raporlama şekli, raporlama periyodları, raporlamanın kim tarafından ve hangi mercilere yapılacağı gibi hususlar Tablo-6'daki Risk İzleme ve Raporlama Tablosunda yer almaktadır.

Bakanlıkta risk izleme ve raporlama süreci tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup, Tablo-6'da yer alan düzenli raporlamaların yanı sıra, sürekli olarak uygulanacak izleme ve raporlama süreci aşağıdaki gibi yürütülür:

- Alt süreçlerde görev alan her bir personel, riskleri ve sorumluluğundaki kontrol faaliyetlerini sistem üzerinden takip eder, faaliyetlerini yürütürken tespit ettiği/karşılaştığı riskleri, kontrol zafiyetlerini ve kontrol önerilerini Alt Birim Risk Koordinatörüne raporlar.
- Alt Birim Risk Koordinatörü, süreç görevlileri tarafından iletilen riskler ile kendisi tarafından tespit edilen riskleri Birim Risk Koordinatörü ve Birim Yöneticisine iletir.
- Birim Yöneticisi, tespit ettiği riskler ile kendisine iletilen riskleri, Birim Risk Koordinatörü ve Alt Birim Risk Koordinatörü ile görüşerek riskin tanımına, riske ilişkin kontrol yöntemine karar vererek sistem üzerinden onaylar. Birden fazla birimi ilgilendiren risk ve kontroller süreç sahibine iletilir ve süreç sahibi tarafından onaylanır.
- Sistem üzerine kayıt edilen her bir risk, kontrol ve risk eylem planı ilgili Süreç Sahibine, İdare Risk Koordinatörüne, Strateji Geliştirme Başkanlığına raporlanır.
- Birim Yöneticileri ve Birim Risk Koordinatörlerince risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleştirme durumları her seviyedeki risk için düzenli olarak izlenir.

7) BİLGİ VE İLETİŞİM

İç Kontrol ve Risk Yönetimi alanında yapılan her çalışma İç Kontrol ve Risk Yönetimi Yazılımı üzerine kayıt edilir, sistem üzerinden periyodik olarak izlenir ve raporlanır.

İç Kontrol ve Risk Yönetimine ilişkin bilgi yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için İç Kontrol ve Risk Yönetimi Yazılımının kullanımında İç Kontrol Birim Temsilcilerince aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

- Kurum ve birim teşkilat şemaları fonksiyonel yapıyı gösterecek şekilde İç Kontrol ve Risk Yönetimi Yazılımında yer alır ve meydana gelen değişiklikler sistem üzerine derhal kayıt edilmek üzere SGB İç Kontrol Ekibine bildirilir.
- Tüm personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin bilgiler sistem üzerinde güncel olarak yer almalıdır. Bu nedenle görev ya da yer değişikliği olması durumunda ilgili personelin sistem üzerinde gerekli güncellemeleri yapması gerekmektedir.
- Tüm personelin süreçlerin işleyişini, süreçlere ilişkin risk ve kontrolleri sistem üzerinden takip etmesi sağlanmalıdır.
- Tüm süreçler; süreç hiyerarşisi içinde süreçler ve sürece ilişkin sorumluluklar arasındaki ilişkiyi gösterecek şekilde sistem üzerinde güncel halde tutulmalıdır.
- Süreç hiyerarşisine uygun olarak mali ve mali olmayan tüm işlemlere ilişkin iş akış şemaları sistem üzerinde oluşturulur.
- İş akışlarında meydana gelecek değişiklikler, sistem üzerine süreç revizyonları olarak kayıt edilerek sürece ilişkin iyileştirme çalışmaları takip edilir.

TABLO 1. ETKİ DEĞERLENDİRME SKALASI

Çok Yüksek (5)	Potansiyel Kayıp > 1.000.000 TL	Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.
		Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken çok önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
		Riskin gerçekleşmesi, Bakanlığın kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde kritik düzeyde itibar kaybı yaratır.
		Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansır.
		Riskin gerçekleşmesi, Bakanlıkta birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
Yüksek (4)	200.000 TL < Potansiyel Kayıp < 1.000.000 TL	Riskin gerçekleşmesi, üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
		Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
		Riskin gerçekleşmesi Bakanlık için kamuoyu nezdinde önemli seviyede itibar kaybı yaratır.
		Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansır.
		Riskin gerçekleşmesi, Bakanlıktaki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
Orta (3)	50.000 TL < Potansiyel Kayıp < 200.000 TL	Riskin gerçekleşmesi, personel ve orta düzeye yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
		Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır.
		Riskin gerçekleşmesinin Bakanlığın kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır.
		Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
		Riskin gerçekleşmesi, Bakanlıktaki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

Düşük (2)	5.000 TL < Potansiyel Kayıp < 50.000 TL	Riskin gerçekleşmesi, personel memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
		Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sınırlı ölçüde sorumluluklar bulunmaktadır.
		Riskin gerçekleşmesinin Bakanlığın kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır.
		Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansır.
		Riskin gerçekleşmesi, Bakanlıktaki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
Çok Düşük (1)	Potansiyel Kayıp < 5.000 TL	Riskin gerçekleşmesinin, personel memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur.
		Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır.
		Riskin gerçekleşmesinin Bakanlığın kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiçbir etkisi olmaz.
		Medyaya yansımaz.
		Riskin gerçekleşmesinin, Bakanlığın faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.

TABLO 2. OLASILIK DEĞERLENDİRME SKALASI

Çok Yüksek (5)	(1 Yıl)	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.
		Riskin meydana geleceği neredeyse kesindir.
Yüksek (4)	(1-2 Yıl)	Risk durumu birçok kez gerçekleşti.
		Benzer kurum / birim / süreçlerde gerçekleşti.
		Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
		Riskin meydana gelme ihtimali yüksektir.
Orta (3)	(2-5 Yıl)	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir.
		Benzer kurum / birim / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti.
		Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
		Riskin meydana gelme ihtimali orta derecededir.
Düşük (2)	(5-10 Yıl)	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir.
		Benzer kurum / birim / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir.
		Ortam gerçekleşmesi için uygun değil.
		Riskin meydana gelme ihtimali düşüktür.
Çok Düşük (1)	(10-50 Yıl)	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil.
		Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir.

TABLO 3. RİSK ETKİ X OLASILIK MATRİSİ

O L S I L I K	Çok Yüksek	5	5	10	15	20	25
	Yüksek	4	4	8	12	16	20
	Orta	3	3	6	9	12	15
	Düşük	2	2	4	6	8	10
	Çok Düşük	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	

ETKİ

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
------------	--------	------	-------	-----------

TABLO 4. RİSK SEVİYE TANIMLARI TABLOSU

ETKİ	(E)	OLASILIK	(O)	RİSK SEVİYESİ	(ExO)
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

TABLO 5. KALINTI RISK MATRİSİ ÜZERİNDE RİSKE CEVAP VERME TERCİHLERİ

RİSK İŞTAHINA GÖRE ETKİ ÖLÇÜM KRİTERLERİ	Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir. Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken çok önemli sorumluluklar bulunmaktadır. Riskin gerçekleşmesi, Bakanlığın kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde kritik düzeyde itibar kaybı yaratır. Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak. Riskin gerçekleşmesi, Bakanlıkta birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.		Potansiyel Kayıp > 1.000.000 TL	ETKİ	Çok Yüksek
	Riskin gerçekleşmesi, üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken önemli sorumluluklar bulunmaktadır. Riskin gerçekleşmesi Bakanlığın kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde önemli seviyede itibar kaybı yaratır. Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. Riskin gerçekleşmesi, Bakanlıktaki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.	200.000 < Potansiyel Kayıp < 1.000.000 TL	Yüksek		
	Riskin gerçekleşmesi, personel ve orta düzeye yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır. Riskin gerçekleşmesinin Bakanlığın kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır. Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. Riskin gerçekleşmesi, Bakanlıktaki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.	50.000 TL < Potansiyel Kayıp < 200.000 TL	Orta		
	Riskin gerçekleşmesi, personel memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sınırlı ölçüde sorumluluklar bulunmaktadır. Riskin gerçekleşmesinin Bakanlığın kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır. Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. Riskin gerçekleşmesi, Bakanlıktaki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.	5.000 TL < Potansiyel Kayıp < 50.000 TL	Düşük		
	Riskin gerçekleşmesinin, personel memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur. Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. Riskin gerçekleşmesinin Bakanlığın kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiçbir etkisi olmaz. Medyaya yansımaz. Riskin gerçekleşmesinin, Bakanlığın faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.	Potansiyel Kayıp < 5.000 TL	Çok Düşük		

Çok Yüksek



Yüksek



Orta



Düşük



Çok Düşük



5	5	10	15	20	25	RISKE CEVAP VERME YÖNTEMLERİ	●	İZLE
4	4	8	12	16	20		★	KABUL ET
3	3	6	9	12	15		↓	KONTROL ET
2	2	4	6	8	10		⊘	AZALT (KAÇIN)
1	1	2	3	4	5		○	TRANS-FER ET
	1	2	3	4	5			
	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek			
	OLASILIK							
	(10-50 YIL)	(5-10 YIL)	(2-5 YIL)	(1-2 YIL)	(1 YIL)			

<p>Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil. Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir.</p>	<p>Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir. Benzer kurum / birim / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir. Ortam gerçekleşmesi için uygun değil. Riskin meydana gelme ihtimali düşüktür.</p>	<p>Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. Benzer kurum / birim / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir. Riskin meydana gelme ihtimali orta derecededir.</p>	<p>Risk durumu birçok kez gerçekleşti. Benzer kurum / birim / süreçlerde gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun. Riskin meydana gelme ihtimali yüksektir.</p>	<p>Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor. Riskin meydana geleceği neredeyse kesindir.</p>
---	---	--	---	--

TABLO 6. RİSK İZLEME VE RAPORLAMA TABLOSU

Raporun				Raporu Hazırlayan		Raporun Sunulacağı Mercî	
Periyodu	Zamanı	Adı	İçeriği	Formatı		Gereği	Bilgi
6 aylık	Haziran / Ocak İlk Hafta	Birim Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu	Birimin sorumluluğundaki risk eylem planlarının gerçekleşme durumları raporlanır.	(A)	Birim Risk Koordinatörü	İdare Risk Koordinatörü	Süreç Sahibi Süreç Sorumlusu Strateji Geliştirme Başkanlığı
6 aylık	Haziran / Ocak İlk Hafta	Bakanlık Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu	Risk eylem planlarının gerçekleşme durumları konsolide edilerek raporlanır.	(B)	İdare Risk Koordinatörü	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	
6 aylık	Haziran / Ocak İlk Hafta	Dönem İçinde Tanımlanan Risk ve Kontrollere İlişkin Rapor	3 aylık dönem içinde yeni tanımlanan risklere sisteme kayıtlı risklerle ilişkin kontrol faaliyetleri ve risk eylem planları sayısal olarak, kalıntı risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tespit edilen yeni tanımlanan riskler ise ayrıca ifadesel olarak raporlanır.	(C)	İdare Risk Koordinatörü	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	
6 aylık	Haziran / Ocak Son Hafta	Kalıntı Risk Raporu	Kalıntı risk düzeylerinde meydana gelen değişimler Kalıntı Risk Matrisleri ile raporlanır. Raporlarda ayrıca yüksek ve çok yüksek seviyedeki risklerdeki değişimlere ilişkin açıklama ve değerlendirmelere yer verilir.	(D)	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Üst Yönetici	Süreç Sahipleri

Yıllık	Ocak ayının ilk haftası	Birim Yıllık Süreç ve Risk Değerlendirme Raporu	<ul style="list-style-type: none"> * Risk Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi, * Yıl içinde revize edilen, eklenen ve çıkarılan süreçlere ilişkin bilgiler, * Etki ve/veya olasılık seviyesi değişen riskler, * Risk eylem Planı gerçekleştirme durumları, * Tamamlanamayan eylemlere ilişkin gerekçeler, * Gerçekleşmesi imkansız hale gelen eylemlerin yerine planlanan eylemlere ilişkin bilgiler, * Risk yönetim sürecinin birimin faaliyetlerine katkısı vb bilgilere yer verilir. 	(E)	Birim Risk Koordinatörü	İdare Risk Koordinatörü	Strateji Geliştirme Başkanlığı
Yıllık	Ocak ayının son haftası	Bakanlık Yıllık Süreç ve Risk Değerlendirme Raporu	<ul style="list-style-type: none"> * Risk Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi, * Yıl içinde revize edilen, eklenen ve çıkarılan süreçlere ilişkin bilgiler, * Etki ve/veya olasılık seviyesi değişen riskler, * Risk eylem Planı gerçekleştirme durumları, * Tamamlanamayan eylemlere ilişkin gerekçeler, * Tamamlanamayan eylemlere ilişkin gerekçeler, * Gerçekleşmesi imkansız hale gelen eylemlerin yerine planlanan eylemlere ilişkin bilgiler, * Bakanlık risk yönetimi süreci hakkında genel değerlendirmeler vb. bilgilere yer verilir. 	(F / Kalınlı Risk Matrisi / Doğal Risk Matrisi)	İdare Risk Koordinatörü	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Strateji Geliştirme Başkanlığı
Yıllık	Ocak ayının son haftası	Üst Yönetim Risk Değerlendirme Raporu	<ul style="list-style-type: none"> * Yıllık değerlendirme raporları sonuçlarına göre kontrol eksikliği tespit edilen ve/veya iyileştirilmesi kararı alınan süreçler, * Doğal ve kalınlı risk kontrol matrisleri, * Yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler ile risklere ilişkin kontrol faaliyetleri ve eylem planları vb içeren rapor hazırlanır. 	(F / G / Kalınlı Risk Matrisi / Doğal Risk Matrisi)	İdare Risk Koordinatörü	İzleme ve Yönlendirme Kurulu	Strateji Geliştirme Başkanlığı

(A) Birim Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu**Birim Adı:****Değerlendirme Dönemi:****1) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Eylem Planı Gerçekleşme Durumları****a) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Planlanan Eylem Sayısı**

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

b) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanan Eylem Sayısı

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

c) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanmayan Eylem Sayısı

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

d) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Devam Eden Eylem Sayısı

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

2) Gerçekleşmeyen Eylem Planlarına İlişkin Bilgiler

Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu			
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi	
1					*Gerekçesi			
2					*Gerekçesi			

* Eylem Planının durumu; ertelendi olarak belirtilen eylemler için; ertelenme tarihi, değiştirildi olarak işaretlenen eylemlerde ise; yeni eylem planı, gerekçe yazıldıktan sonra ayrıca yazılacaktır.

Birim Risk Koordinatörü

Adı Soyadı

İmza

Birim Yöneticisi

Adı Soyadı

İmza

(B) Bakanlık Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu**Değerlendirme Dönemi:**

1) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Eylem Planı Gerçekleşme Durumları					
a) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Planlanan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

b) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

c) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanmayan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

d) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Devam Eden Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

2) Gerçekleşmeyen Eylem Planlarına İlişkin Bilgiler							
Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu		
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi
1					*Gereğesi		
Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu		
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi
2					*Gereğesi		
Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu		
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi
3					*Gereğesi		

* Eylem Planının durumu; ertelendi olarak belirtilen eylemler için; ertelenme tarihi, değiştirildi olarak işaretlenen eylemlerde ise; yeni eylem planı, gereğce yazıldıktan sonra ayrıca yazılacaktır.

İdare Risk Koordinatörü

Adı Soyadı

İmza

(C) Dönem İçinde Tanımlanan Risk ve Kontrollere İlişkin Rapor**Değerlendirme Dönemi:****1) Dönem İçinde Tanımlanan Risk Sayısı**

Risk Sayısı	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

2) Dönem İçinde Tanımlanan Kontroller ve Risk Eylem Planları

Kontrol Faaliyeti Sayısı			Risk Eylem Planı Sayısı		

3) Risk İştahına Göre Raporlama Seviyesindeki Risklere İlişkin Bilgiler**1) Dönem İçinden Tanımlanan Çok Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler**

Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

2) Dönem İçinden Tanımlanan Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler

Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

İdare Risk Koordinatörü

Adı Soyadı

İmza

(D) Kalıntı Risk Raporu**Değerlendirme Dönemi:****1) Kalıntı Risk Matrisi**

--	--	--	--	--	--	--

2) Kalıntı Risk Seviyelerine İlişkin Bilgiler

DÖNEMİ		KALINTI RİSK SAYISI					Toplam
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	
...Yılı	1.DÖNEM						
	2.DÖNEM						

3) Risk İştahına Göre Raporlama Seviyesindeki Risklere İlişkin Bilgiler**1) Çok Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler**

Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

2) Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler

Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

İzleme ve Yönlendirme Kurulu

(E) Birim Yıllık Süreç ve Risk Değerlendirme Raporu**Birim Adı:****Değerlendirme Yılı:****1) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Eylem Planı Gerçekleşme Durumları****a) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Planlanan Eylem Sayısı**

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

b) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanan Eylem Sayısı

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

c) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanmayan Eylem Sayısı

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

d) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Devam Eden Eylem Sayısı

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

2) Gerçekleşmeyen Eylem Planlarına İlişkin Bilgiler

Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu			
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi	
1					*Gereçesi			
2					*Gereçesi			

* Eylem Planının durumu; ertelendi olarak belirtilen eylemler için; ertelenme tarihi, değiştirildi olarak işaretlenen eylemlerde ise; yeni eylem planı, gereççe yazıldıktan sonra ayrıca yazılacaktır.

3) Süreç ve Risk Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi

--

4) Süreçlere İlişkin Bilgiler

Sürecin Türü			Değişiklik Türü			Sürecin Adı	Değişiklik Gerekçesi
Süreç	Alt Süreç	İş akışı	Ekleme	Çıkarma	Revize		

5) Kalıntı Risk Seviyelerine İlişkin bilgiler

YILI	KALINTI RİSK SAYISI					
	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam
(t-1)						
(t)						

6) Risk İştahına Göre Raporlama Seviyesindeki Risklere İlişkin Bilgiler

1) Çok Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler

Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

2) Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler

Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

7) Birim Risk Yönetimi Süreci Genel Değerlendirme Anketi

Sıra No	İfadeler	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
1	Birim sorumluluğundaki faaliyetlere ilişkin tüm iş akışları mevcuttur.			
2	Birim sorumluluğundaki faaliyetlere ilişkin tüm iş akışları günceldir.			
3	Birim faaliyetleri iş akışlara uygun olarak yürütülür.			
4	Birimdeki tüm görevliler risk yönetimi ile ilgili sorumluluklarının farkındadır.			
5	Birim süreçleri için belirlenmiş bütün kontroller eksiksiz uygulanmaktadır.			
6	Süreç sahipleri süreç ve risk yönetimi konusunda gerekli desteği sağlamaktadır.			
7	Birim yöneticileri süreç ve risk yönetimi konusunda gerekli desteği sağlamaktadır.			
8	Bakanlık risk yönetimi uygulamaları birim faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesi konusunda katkı sağlamaktadır.			

8) Risk Yönetimi Sürecinin Birim Faaliyetlerine Sağladığı Katkılar

--

9) Birimin Risk Yönetimi Konusundaki Güçlü ve Zayıf Yönleri

Sıra No	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Birim Risk Koordinatörü

Adı Soyadı

İmza

(F) Bakanlık Yıllık Süreç ve Risk Değerlendirme Raporu**Değerlendirme Yılı:**

1) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Eylem Planı Gerçekleşme Durumları					
a) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Planlanan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

b) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

c) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Tamamlanmayan Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

d) Kalıntı Risk Seviyesine Göre Devam Eden Eylem Sayısı					
Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam

2) Gerçekleşmeyen Eylem Planlarına İlişkin Bilgiler							
Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu		
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi
1					*Gereçesi		
Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu		
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi
2					*Gereçesi		
Sıra No	Eylem Planının Tanımı	İlişkili Olduğu Risk Seviyesi			Eylem Planının Durumu		
		Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Ertelendi	Değiştirildi	İptal Edildi
3					*Gereçesi		

* Eylem Planının durumu; ertelendi olarak belirtilen eylemler için; ertelenme tarihi, değiştirildi olarak işaretlenen eylemlerde ise; yeni eylem planı, gerekeç yazıldıktan sonra ayrıca yazılacaktır.

3) Süreç ve Risk Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi

--

4) Süreçlere İlişkin Bilgiler

Sürecin Türü			Değişiklik Türü			Sürecin Adı	Değişiklik Gerekçesi
Süreç	Alt Süreç	İş akışı	Ekleme	Çıkarma	Revize		

5) Kalıntı Risk Seviyelerine İlişkin bilgiler

YILI	KALINTI RİSK SAYISI					
	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük	Toplam
(t- 1)						
(t)						

6) Risk İştahına Göre Raporlama Seviyesindeki Risklere İlişkin Bilgiler

1) Çok Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler

Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

2) Yüksek Seviyedeki Risklere İlişkin Bilgiler

Risk Tanımı	Kontrol Yöntemi		İlişkili Olduğu Süreç
	Kontrol Faaliyetleri	Risk Eylem Planları	

7) Risk Yönetimi Süreci Genel Değerlendirme Anketi

Sıra No	İfadeler	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
1	Birim sorumluluğundaki faaliyetlere ilişkin tüm iş akışları mevcuttur.			
2	Birim sorumluluğundaki faaliyetlere ilişkin tüm iş akışları günceldir.			
3	Birim faaliyetleri iş akışlara uygun olarak yürütülür.			
4	Birimdeki tüm görevliler risk yönetimi ile ilgili sorumluluklarının farkındadır.			
5	Birim süreçleri için belirlenmiş bütün kontroller eksiksiz uygulanmaktadır.			
6	Süreç sahipleri süreç ve risk yönetimi konusunda gerekli desteği sağlamaktadır.			
7	Birim yöneticileri süreç ve risk yönetimi konusunda gerekli desteği sağlamaktadır.			
8	Bakanlık risk yönetimi uygulamaları birim faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesi konusunda katkı sağlamaktadır.			

8) Birim Bazında Genel Değerlendirme Anketi Sonuçları

--

9) Risk Yönetimi Sürecinin Bakanlık Faaliyetlerine Sağladığı Katkılar

--

10) Bakanlığın Risk Yönetimi Konusundaki Güçlü ve Zayıf Yönleri

Sıra No	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

İdare Risk Koordinatörü

Adı Soyadı

İmza

(G) Üst Yönetim Risk Değerlendirme Raporu

Değerlendirme Yılı:

Kontrol Zaaflığı Tespit Edilen Süreçler ve İyileştirme Planları							
Süreç Türü		Süreç/Alt Süreç Adı	Süreç Sorumluları		Sorunun Tanımı	Öngörülen İyileştirme Planı	İyileştirme Çalışmasından Sorumlu Birim/Kişi
Süreç	Alt Süreç		Süreç Sahibi	Süreç Sorumlusu			
	İş akışı						

İzleme ve Yönlendirme Kurulu

8) İÇ KONTROL VE RİSK YÖNETİMİ YAZILIMI

8.1. Risk Tanımlama, Değerlendirme ve Risk Eylem Planı Hazırlama

8.1.1. Riskin Tanımlanması

1) Risk ekleyeceğiniz işlem adımı üzerindeyken "Risk Kontrol Ekle" butonuna basın.

The screenshot displays a web application interface for risk management. The main area shows a flowchart editor with a grid background. The flowchart includes a start node (circle), a cylinder representing a data source, a decision diamond, and several rectangular process boxes. The decision diamond has two paths: "EVET" (Yes) leading to a process box, and "HAYIR" (No) leading to another process box. The flowchart is titled "ALT SUREC ADI:TIMES NEW ROMAN 12 PUNTO BÜYÜK HABER" and "TIMES NEW ROMAN 12 PUNTO BÜYÜK HABER".

Below the flowchart, there is a form for adding risk controls. The form includes the following fields:

- Açıklama: (Empty text area)
- İşlem Özellikleri: (Empty text area)
- İşlem Sorumlusu: (Empty text field)
- Kurum İçi Sorumlu Birim: (Dropdown menu)
- Sorumlu Birimleri Seç: (Dropdown menu)
- Sorumlu Personel: (UNVAN) (Dropdown menu)
- Sorumlu Personeli Seç: (Dropdown menu)
- İşlem Stresi: (Dropdown menu)

At the bottom right of the form, there is a blue button labeled "Risk Kontrol Ekle" with a red "Kaydet" (Save) button above it and a green "İptal" (Cancel) button below it. An orange arrow points to the "Risk Kontrol Ekle" button.

2) Risk eklemek için " + Risk ekle" ye basın.

İşlem Özellikleri İşlemi İçin RKM

Risk/Kontrol Ekle

Risk No Risk Tanımı

KONTROL NOKTALARI

Veri yok

İşlem Özellikleri

İçerik: Ayıklı, Kontrol Edile, Yüksek

Ünvanı: (UNVAN)

61

İşlem Özellikleri İşlemi İçin Risk/Kontrol Ekle

Risk No	Risk Tanımı	Risk Türü	Diğer Kaynaklı	Doğal Risk Seviyesi	Kolonli Risk Seviyesi
		(Tümü)	(Tümü)	(Tümü)	(Tümü)

Veri yok

+

- 3) Risk Tanımı, risk türü, risk kaynağı, doğal risk etki ve olasılık seviyesini girin ve kaydedin.
- 4) Etki ve olasılık seviyeleri açıklamalarına sol üst kısımda bulunan "Risk Etki Seviyeleri" ve "Risk Olasılık Seviyeleri" kutucuklarından ulaşabilirsiniz.

The screenshot displays a web-based form for defining a risk. The form is titled "Risk Tanımı" and is part of a larger system interface. The form includes several sections for data entry:

- Risk Etki Seviyeleri** (Risk Impact Levels): A section for selecting the impact level of the risk.
- Risk Olasılık Seviyeleri** (Risk Probability Levels): A section for selecting the probability level of the risk.
- Risk Türü** (Risk Type): A dropdown menu for selecting the risk type.
- Risk Etki Kaynağını Giriniz** (Enter Risk Impact Source): A text input field for describing the source of the risk impact.
- Risk Türünü Seçiniz** (Select Risk Type): A dropdown menu for selecting the risk type.
- Risk Etki Seviyesini Seçiniz** (Select Risk Impact Level): A dropdown menu for selecting the risk impact level.
- Risk Olasılık Seviyesini Seçiniz** (Select Risk Probability Level): A dropdown menu for selecting the risk probability level.
- Risk Etki Kaynağını Giriniz** (Enter Risk Impact Source): A text input field for describing the source of the risk impact.
- Risk Türünü Seçiniz** (Select Risk Type): A dropdown menu for selecting the risk type.
- Risk Etki Seviyesini Seçiniz** (Select Risk Impact Level): A dropdown menu for selecting the risk impact level.
- Risk Olasılık Seviyesini Seçiniz** (Select Risk Probability Level): A dropdown menu for selecting the risk probability level.

The form also includes a "Kaydet" (Save) button, which is highlighted with an orange box and an orange arrow. The "Risk Etki Seviyeleri" and "Risk Olasılık Seviyeleri" labels are also highlighted with orange boxes. The form is displayed in a browser window with the URL <http://ickontrol.lale.gov.tr/kontrolortami/diagram.htm?diagramid=3241e230>.

5) Tanımlanmış olan riskin sol tarafında yer alan > ok işaretine basın.

The screenshot shows a web browser window with a URL: idkontrol.alle.gov.tr/kontroloranami/diagram.htm?diagramid=3241e230. The main content area displays a diagram with two nodes: 'ALT SUREZ ADI (TİMEZ NEW ROMAN 12 PUNTO BÜYÜK HARF)' and 'TİMEZ NEW ROMAN 12 PUNTO BÜYÜK HARF'. A modal window titled 'İşlem Özellikleri İşlemi İçin Risk/Kontrol Ekle' is open, showing a table with the following data:

Risk Etki Seviyeleri	Risk Olasılık Seviyeleri
Risk No	Risk Tanımı
Y 1.2.4-8	personel yeterliliği nedeniyle operasyonlarda aksama yaşanması.
Risk Türü	Dış Kaynaklı
(Tümü)	(Tümü)
Risk Durumu	Dış Kaynaklı
(Tümü)	(Tümü)
Dogal Risk Seviyesi	Dogal Risk Seviyesi
(Tümü)	(Tümü)
Kalibrasyon Seviyesi	Kalibrasyon Seviyesi
(Tümü)	(Tümü)
Düzenleme Sili İşlemden Kalıdır	

8.2. Risk Kontrol Ekleme

7) Riske yönelik olarak yürütülen mevcut kontrol faaliyetlerini tanımlayın. Kontrol faaliyetinden sorumlu birimi, kontrol türünü, otomasyon seviyesini, önem derecesini, kontrol sıklığını ve kalıntı/artık etki ve olasılığını seçin ve kaydedin.

The screenshot shows a web-based form for adding a risk control. The form is titled 'İşlem Özellikleri' and is part of the 'idkontrol.aile.gov.tr' system. The form contains several sections:

- Apkılması:** A list of checkboxes for selecting the control activity, including:
 - AİLE VE SOSYAL HİZMETLER BAŞKANLIĞI
 - PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
 - ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ
 - TAŞRA TEŞKİLATI
 - STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI
 - REHBERLİK VE TEFTİŞ BAŞKANLIĞI
- Otomasyon Seviyesi:** A dropdown menu with 'Seç--'.
- Kontrol Sıklığı:** A dropdown menu with 'Seç--'.
- Kalıntı/Artık Olanlık:** A dropdown menu with 'Seç--'.
- Kontrol Türü:** A dropdown menu with 'Seç--'.
- Önem Derecesi:** A dropdown menu with 'Seç--'.
- Kalıntı/Artık Etkisi:** A dropdown menu with 'Seç--'.

At the bottom right, there is a red arrow pointing to a red button labeled 'Kaydet' (Save). Below the form, there is a note: '* Mevcut Kontroller Sonrası Riske Ait Etki ve Olasılık Düzeyini Değerlendiriniz.*'

8) Mevcut kontrol faaliyeti sonrası kalıntı risk seviyesine göre risk değerlendirmesini yapın.

ikontrol.alle.gov.tr/kontrolortami/diagram.html?diagramid=3241e230

İşlem Özellikleri İşlemi İçin Risk/Kontrol Ekle

Risk Etili Seviyeleri Risk Olasılık Seviyeleri

Risk No	Risk Tanımı	Risk Türü	Diğ. Kaynaklı	Doğal Risk Seviyesi	Kalıntı Risk Seviyesi
Y1.2.4-8	Personel yetersizliği nedeniyle operasyonlarda aksama yaşanması.	Operasyonel	Hayır	Yüksek	Yüksek

Düzenle Sil İşlemden Çık

Kontroller	Risk Eylemleri
Kontrol No	Kontrol Açıklama
Y1.2.4-8-1	Görev, yetki ve sorumluluklar tanımlanmıştır.
	Sorumlu Birimler
	İşlemsel Kontrol Türü
	Önleyici
	Önem Derecesi
	Kritik

Düzenle Sil İşlemden Çık

10) Risk eylem tanımını, risk eylem türünü, önem düzeyini, gerekli kaynağı, planlanın başlangıç ve bitiş tarihini, eylemi atayan birimi, eylemin gerçekleşmesinden sorumlu birimi seçin ve kaydedin.

İç Kontrol Sistemi

ALT SUREÇ ADI (TIMES NEW ROMAN 12 PUNTO BÜYÜK HARF)
(TIMES NEW ROMAN 12 PUNTO BÜYÜK HARF)

Planlanan Başlangıç Tarihini Giriniz:
30.01.2022

Eylemi Atayan Birimi Seçiniz:

- AR-GE VE POLİTİKA BEİRLEME BİRİMİ
- BÜTÇE DAİRE BAŞKANLIĞI
- İÇ KONTROL DAİRE BAŞKANLIĞI
- SİVİL TOPLUMLA İŞ BİRLİĞİ VE PROJİE DAİRE BAŞKANLIĞI
- STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA DAİRE BAŞKANLIĞI
- NATİRİM DAİRE BAŞKANLIĞI

Planlanan Bitiş Tarihini Giriniz:
30.04.2022

Sorumlu Birimleri Seçiniz:

- AİLE VE SİYAL HİZMETLER BAKANLIĞI
- ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ
- REHBERLİK VE TEFTİŞ BAŞKANLIĞI
- STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI
- PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
- BASIN VE HALKLA İLİŞKİLER MÜŞAVİRLİĞİ

Kaydet

100%

ALT SÜREÇ ADI (TIMES NEW ROMAN 12 PUNTO BÜYÜK HARF)
(TIMES NEW ROMAN 12 PUNTO BÜYÜK HARF)

İşlem Özellikleri

Açılışta:

Birim: (UNVAN)

aydet
kontrol Ekle
yiyar

İşlem Özellikleri İşlemi İçin Risk/Kontrol Ekle

Risk Etldi Seviyeleri		Risk Olasılık Seviyeleri	
Risk No	Risk Tanımı	Doğal Risk Seviyesi	Kalantı Risk Seviyesi
Q	Q	(Tümü)	(Tümü)
Y1.2.4-8	Personel yeterliliği nedeniyle operasyonlarda aksama yaşanması.	Operasyonel	Yüksek

Risk Türü		Diş Kaynaklı		Doğal Risk Seviyesi		Kalantı Risk Seviyesi	
(Tümü)	(Tümü)	Hayır	Yüksek	Yüksek	Yüksek		

[Düzenle](#) [Sil](#) [İşlemeden Kaldır](#)

Risk Eylemleri		Risk Eylemleri	
Eylem No	Eylem Tanımı	Eylem Türü	Önem Düzeyi
Y1.2.4-8-1	Personel Genel Müdürlüğü ile kadro çalışması yapılması.	Organizasyon	Yüksek
		P. Bağlılık	P. Bitiş
		30.01.2022	30.04.2022
		İÇ KONTROL DAİRE BAŞKANLIĞI	Sorumlu Birimler
		PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	

Düzenle Sil

8.3. Onaylama

Onay mekanizması iş akışını ve süreç tanımlarını oluşturan personelden sonra o süreçten sonraki daire başkanının onay ekranına düşecek şekilde işlemektedir. Daire başkanının ekrandan onay vermesi sonrasında ise SGB İç Kontrol Ekibi personelinin ekranına düşecektir. İş akışının standartlara uygunluğunun kontrolü SGB İç Kontrol Ekibi tarafından yapılabilmektedir. Ardından nihai olarak ilgili Harcama Yetkilisinin ekranında onay için yer alacaktır. Onaylanma sonrasında ise sistemde güncel olarak görüntülenecektir.

1) Profil ekranı açıldığında sağ tarafta size iletilen onay talepleri bildirimleri görünür. Buraya tıklayarak size gelen talepleri görebilirsiniz.

The screenshot shows the 'DOKUMAN ONAY TAKİBİ' (Onay Takibi) interface. The top navigation bar includes 'Tüm Ekran' and search, star, and user icons. The main content area is divided into several sections:

- GÖNDERİLER** (Notifications): A notification for 'PROFİLİM Soyisimim Örneği İçin Takılıyorum' (I am following for my profile name example) with 492 views and a 'Gözet' (View) button.
- ÇALIŞMALAR** (Works): A section for 'DOKUMAN ONAY TAKİBİ' (Onay Takibi) with a 'Gözet' (View) button.
- AIJANDAM** (Calendar): A section for 'EĞİTİM VİDEOLARI' (Education Videos) with a 'Gözet' (View) button.
- DOSYALAR** (Documents): A section for 'ÖNERİ / ŞİKAYETLER' (Suggestions / Complaints) with a 'Gözet' (View) button.

The bottom of the page shows a 'Veri yok' (No data) message and a 'R004' code.

- 2) Taleplerin listelendiği ekranda, onaya gelen doküman “Dosya Aç” ve “ İş Akışı” seçeneği ile incelenir. Onaylama veya reddetme işlemi “Onayla” düğmesi ile yapılır.
- 3) “Onayla” düğmesine tıkladıktan sonra açılan pencereden “Onaylıyorum” ya da “Onaylamıyorum” seçeneğini seçebilirsiniz.

ONAYA SUNULAN		HAZIRLADIKLARIM		ONAY TAKİP (SGB)	
Doküman No	Doküman Adı	Doküman Türü	Hazırlayan	Onay Durumu	Kontrol Eden
Q	TASLAK	Q	Q	(Tümü)	Q
İş Akışı	SÜREÇ, BAZI RİSKLERİN BEJİRLENMESİ VE DEĞERLENDİRİ ALTI SÜREÇİ	(Tümü)	İpek ŞAHİN	(Tümü)	Seçtik ÖNCÜLÜ
					Onayla
					Gerekçeşi
					Onay Durumu
					(Tümü)
					Onaylayan
					Q
					Hasan Sarfi ALAÇÖZ
					Onay Durumu
					(Tümü)
					Onaylayan
					Q
					reizyon

- 4) Onaylamıyorum seçeneği seçildiğinde, onaylamama nedeninin yazılacağı bir metin kutusu açılır. Nedenini buraya yazarak gönderin.



**STRATEJİ GELİŞTİRME
BAŞKANLIĞI**