



# **KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİ VE İLKELER BELGESİ**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	2
Kısaltmalar .....	4
BÖLÜM I. BELGE'NİN AMACI, DAYANAĞI, HAZIRLANIŞI VE REVİZE EDİLİŞİ .....	5
1. BELGE'NİN AMACI.....	5
2. BELGE'NİN DAYANAĞI ve BAĞLAYICILIĞI.....	5
3. BELGE'NİN HAZIRLANMASI ve YAYINLANMASI .....	5
BÖLÜM II. GENEL HATLARIYLA DMO KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ .....	7
1. RİSK KAVRAMINA BAKIŞIMIZ.....	7
2. KRY YAKLAŞIMIMIZ.....	7
3. KRY FAALİYETLERİNİN AMACI.....	8
BÖLÜM III. DMO KRY STRATEJİSİ, TEMEL POLİTİKALAR ve İLKELELER .....	9
1. RİSK YÖNETİM STRATEJİMİZ .....	9
2. RİSK YÖNETİMİNDE TEMEL POLİTİKALAR .....	9
3. RİSK YÖNETİMİNDE İLKE ve PRENSİPLERİMİZ.....	10
BÖLÜM IV. RİSK YÖNETİM ORGANİZASYONU ve SORUMLULUKLAR .....	11
1. DMO RİSK YÖNETİM ORGANİZASYONU .....	11
2. SORUMLULUKLAR .....	12
a. Genel Müdürlük Makamı'nın Sorumlulukları .....	12
b. İç Kontrol ve Risk Yönetimi İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun Sorumlulukları .....	12
c. İç Denetim Birimi Başkanlığı'nın Sorumlulukları .....	13
d. DMO Risk Koordinatörü'nün Sorumlulukları .....	13
e. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın Sorumlulukları .....	14
f. Birim Risk Koordinatörü'nün Sorumlulukları .....	14
g. Alt Birim Risk Koordinatörü'nün Sorumlulukları .....	15
h. Risk Tespit ve Değerleme Komisyonlarının Sorumlulukları .....	15
i. Birim Yöneticilerinin Sorumlulukları .....	16
j. Bölüm Yöneticilerinin Sorumlulukları.....	16
k. Çalışanların Sorumlulukları .....	16
BÖLÜM V. DMO RİSK YÖNETİMİ PLANI .....	16
1. RİSK TESPİT YAKLAŞIMIMIZ ve YÖNTEMLERİMİZ .....	17
a. Risk Tespitinde Politika ve İlkelerimizin Bağlayıcılığı .....	17
b. Risklerin Tespitinde Doğal ve Kalıntı Risklere Bakışımız .....	17
c. Oluşma Olasılığı veya Zarar Potansiyeli Ortadan Kalkmış Risklere Bakışımız .....	18
d. DMO'da Tercih Edilen Risk Tespit Yöntemleri.....	18
2. RİSK TANIMLAMA POLİTİKAMIZ .....	19
3. RİSK SINIFLANDIRMA YAKLAŞIMIMIZ ve DMO RİSK SINIFLARI .....	19
a. Risk Sınıflandırma Yaklaşımımız .....	19
b. Sonuçları Açısından DMO Risk Sınıfları.....	20
c. Sebepleri (Kaynakları) Açısından DMO Risk Sınıfları.....	22
4. RİSK DEĞERLEME YÖNTEMİMİZ ve RİSK ENVANTERİ .....	24
a. Risk Değerleme Kavramına Bakışımız .....	24
b. Risklerin Olasılık ve Etki Seviyelerinin Belirlenmesi.....	24
c. Risk Olasılık Seviyeleri .....	24

d. Risk Etki Seviyeleri .....	26
e. Risk Değerleme Skalası ve Risk Matrisi .....	27
f. Risk Değerlemesinde Doğal ve Kalıntı Risk Yaklaşımımız .....	28
g. DMO Risk Envanteri.....	29
5. RİSKLERE KARŞI TEPKİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ .....	29
a. Risk İştahı Politikamız ve Risk İştahının Belirlenmesi .....	29
b. Tepki Stratejisi Belirleme Yaklaşımımız.....	29
c. Tepki Stratejilerimiz .....	29
d. Risk Eylem Planları .....	30
6. RİSKLERİN İZLENMESİ ve RAPORLANMASI YAKLAŞIMIMIZ .....	30
a. Risklerin Her An İzlenmesi ve Raporlanması .....	31
b. Risklerin ve Sistemin Periyodik Olarak Değerlendirilmesi ve Raporlanması .....	31
7. KRY FAALİYETLERİNİN YÖNTEM ve USULLERİ.....	32
a. Risklerin Tespit Edilmesi ve Bildirilmesi.....	32
b. Risklerin Değerlendirilmesi.....	33
c. Risklerin DMO Risk Envanterine Alınması .....	34
d. Risk Gerçekleşmeleri ile Etki ve Olasılık Değerindeki Değişiklerin Takip Edilmesi ve Bildirilmesi .....	34
e. Risk Değişimi Bildirilen Risklerin İncelenmesi.....	35
f. DMO Risk Envanterinde Değişiklik Yapılması.....	35
8. RİSK YÖNETİMİNDE BİLGİ ve İLETİŞİME VERDİĞİMİZ ÖNEM .....	35
9. KRY ÇALIŞMALARINDA KULLANILACAK FORM VE BELGE ŞABLONLARI .....	36
EKLER.....	36

## Kısaltmalar

Başkanlık	: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nı,
Belge	: DMO Kurumsal Risk Yönetimi Strateji ve İlkeler Belgesi'ni,
Birim	: Merkez teşkilatında Daire Başkanlıkları düzeyindeki idari yapılar ile bulunması halinde müstakil müdürlükleri; taşra teşkilatında ise Bölge Müdürlükleri, İrtibat Büroları ve Basım İşletme Müdürlüğü'nü,
Bölüm	: Merkez ve taşra teşkilatında birimlerin altında faaliyet gösteren şube müdürlüğü, müdürlük, şeflik gibi idari yapıları,
İKRY	: İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi'ni,
Komisyon	: Risk Tespit ve Değerleme Komisyonu/Komisyonlarını,
KRY	: DMO Kurumsal Risk Yönetimi'ni,
Kurul	: DMO İç Kontrol ve Risk Yönetimi İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nu,
Müdürlük	: Başkanlık bünyesinde faaliyet gösteren İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürlüğü'nü,
Sistem	: DMO Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi'ni,
Üst Yönetim	: DMO Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlük Makamı'nı,

ifade eder.

# **BÖLÜM I. BELGE'NİN AMACI, DAYANAĞI, HAZIRLANIŞI VE REVİZE EDİLiŞİ**

Kurumsal yapısı, hukuki statüsü ve faaliyet alanı ne olursa olsun tüm kurum ve kuruluşların, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yürüttükleri faaliyetlerde iç ve dış kaynaklı risklere maruz kalmaları kaçınılmazdır. Bir başka ifade ile riskler, tıpkı başarı ve fırsatlar gibi kurumsal faaliyetin birer parçasıdır.

İşte bu noktada bir kurum için sahip olunması gereken en önemli kurumsal yetkinlik: risk yönetim yetkinliğidir. Çünkü kurumlar, risklere rağmen faaliyetlerini yürütme ve amaçlarına ulaşma konusunda kararlılık göstermek zorundadır.

Kurumun risk yönetimi konusundaki başarısı ise; etkin bir Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi'ne (Sistem) sahip olması, üst yönetimin risk yönetim konusunda kararlılığı ve tüm yönetici ile çalışanların risk yönetimi konusundaki hassasiyetine bağlıdır.

## **1. BELGE'NİN AMACI**

DMO Kurumsal Risk Yönetimi Strateji ve İlkeler Belgesi'nin (Belge) öncelikli amacı: kurumumuzun riske karşı yaklaşımını, risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi için belirlediği strateji, politika ve ilkeleri açıklayarak DMO'nun risk yönetimi konusunda kurumsal irade ve kararlılığını ortaya koymaktır.

İlaveten, belgeyle birlikte; kurumsal risk yönetimi sürecinde izlenecek yöntem ve uygulamalara rehberlik yapmak ile kurumumuzun her düzeyden yönetici ve çalışanı arasında kurumsal risk yönetimi ile ilgili ortak bir dil ve bakış açısı oluşturmak amaçlanmaktadır.

## **2. BELGE'NİN DAYANAĞI ve BAĞLAYICILIĞI**

Belge;

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (24.12.2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazete)
- İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (31.12.2005 tarihli ve 26040 sayılı Resmi Gazete)
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (06.12.2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmî Gazete)
- İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi (Ocak 2014)
- Kamu İç Kontrol Rehberi (07 Şubat 2014 tarihli ve 13 Sayılı Maliye Bakanı Olur'u)
- Yıllık Genel Yatırım ve Finansman Programları

esas alınarak hazırlanmakta olup, Sistem kapsamında yürütülecek faaliyetlerin usul ve esasları açıklayan, tüm yönetici ve çalışanlar için bağlayıcı bir rehberdir.

## **3. BELGE'NİN HAZIRLANMASI ve YAYINLANMASI**

Belge taslağı, DMO İç Kontrol ve Risk Yönetimi İzleme ve Yönlendirme Kurulu (Kurul) tarafından, bu belgenin ilgili bölümlerinde belirtildiği usullere göre 3 yılda bir, ilgili yılın Aralık ayında hazırlanır ve onaylanmak üzere Genel Müdür'e gönderilir.

Kurul, taslak belgeyi hazırlarken birim risk koordinatörleri ile DMO Risk Koordinatörü'nden gelen önerileri ve hâlihazırda yürürlükte olan ilgili yasal düzenlemeleri dikkate alır.

Genel Müdür, Kurul tarafından gönderilen belgeyi inceleyip, ihtiyaç duyulması halinde gerekli değişiklikleri yaptıktan sonra, taslak metne son Őeklini vererek onaylar ve Belge'yi yayınlar.

Belge, kurumun risk yönetimi ile ilgili strateji, politika, ilke ve yöntemleri ile ilgili gelişmeler veya ilgili yasal düzenlemeler ile DMO mevzuatındaki değişiklikler doğrultusunda 3 yıllık süre beklenmeksizin revize edilebilir.

Revize işlemleri; Yönetim Kurulu veya Genel Müdür'ün talebi ya da Kurul'un önerileri doğrultusunda ve Belge'nin hazırlanmasında izlenen yöntemlere uygun olarak yapılır.

## BÖLÜM II. GENEL HATLARIYLA DMO KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

### 1. RİSK KAVRAMINA BAKIŞIMIZ

Risk, bir olayın veya değişimin kuruma yönelik ortaya çıkarabileceği zarar potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Gerçekleşen olay ya da değişiklik sonucu fili zarar faktörünün oluşmaması durumunda risk oluşmaz.

Örneğin, deprem sadece bir doğa olayıdır ve deprem olması sadece bir durumdur. Bu olaydaki risk: depremde hizmet binalarının yıkılması sonucu kurumun taşınmazını kaybetmesidir (mali risk). Bu sebeple, risk kavramı her durumda “zarar” faktörünü içermelidir.

Kurumsal risk yönetiminde riskin beraberinde getirdiği zarar/zarar potansiyeli;

- Bizatihi DMO'nun veya kurumun varlık sebebini oluşturan ve ilgili mevzuatla belirlenmiş görevlerin devamlılığını tehdit edebilecek,
- Kurum stratejik planında belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini güçleştirecek,
- Çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin, üst kurumlar veya denetleyici kurumlar ya da toplumun bütününe kuruma karşı duyduğu güven duygusunun ve kurumsal itibarın zedelenmesine ya da bütünüyle kaybolmasına sebep olabilecek,
- Kurumun mali kaynakların, etkin ve verimli kullanılmamasına ya da kaybına yol açabilecek, olay ve durumları ifade etmektedir.

### 2. KRY YAKLAŞIMIMIZ

Kurumsal risk yönetimi; bir organizasyonun risklerinin belirlendiği, değerlendirildiği, önceliklendirildiği, risklerin yönetilmesi için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı sistemli ve planlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

COSO Kurumsal Risk Yönetim Modelinde ise kurumsal risk yönetimi;

- Stratejilerin hazırlanmasında ve organizasyonun bütün aktivitelerinde dikkate alınan,
- Kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemek ve kurumun risk iştahı sınırları içinde riskleri yönetmek için tasarlanan,
- Organizasyonun amaçlarına ulaşma konusunda makul güvence sağlayan,
- Yönetim Kurulu, yöneticiler ve çalışanlar tarafından uygulamaya geçirilen,

bir süreç olarak tanımlanmakta olup, DMO'nun kurumsal risk yönetimi kavramına yaklaşımı bu tanım doğrultusunda şekillenmiştir.

Bu yaklaşım doğrultusunda DMO'da kurumsal risk yönetimi, sadece yönetim kademelerinin bir yönetim faaliyeti olarak değil, tüm yönetici ve çalışanların paydaşı olduğu ve doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği bir süreç olarak kabul edilmektedir.

### 3. KRY FAALİYETLERİNİN AMACI

Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin temel ve öncelikli amaçları;

- Kuruma zarar veren veya zarar potansiyeli olan iç ve dış kaynaklı riskleri önceden tespit etmek,
- İmkân varsa bu riskleri tamamen bertaraf etmek,
- Bu risklerin gerçekleşme olasılıklarını ve etkilerini olabildiğince düşürerek riskin beraberinde getirdiği zararı/zarar potansiyelini mümkün olan en düşük düzeye indirmektedir.

Bu temel ve öncelikli amaca ek olarak Sistem;

- Risklerin belirlenmesi, ölçümlenmesi, kontrol altına alınması, izlenmesi ile ilgili süreçlerin oluşturulması ve etkin olarak işletilmesini,
  - Risklere karşı her zaman duyarlı ve hazırlıklı olunan bir iş kültürünün oluşturulmasını,
  - Kurum varlık ve kaynaklarının korunmasını,
  - Operasyonların etkin, verimli ve hedeflerine uygun olarak işletilmesini tehdit edecek risklerin bertaraf edilmesini,
  - Raporların veya verilerin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini engelleyecek hataların önlenmesini,
  - Hesap verebilirliğin bireysel ve kurumsal düzeyde her zaman sağlanmasını,
  - Tüm faaliyetlerin iç ve dış mevzuata uygun olarak yürütülmesini,
  - Muhtemel usulsüzlük ve yolsuzlukların engellenmesini,
- amaçlamaktadır.

## BÖLÜM III. DMO KRY STRATEJİSİ, TEMEL POLİTİKALAR ve İLKELER

### 1. RİSK YÖNETİM STRATEJİMİZ

DMO'nun tespit edilen iç ve dış kaynaklı riskler için belirlediği risk yönetim stratejisi;

1. Riskli faaliyeti sonlandırarak kaçınma,
2. Riski kurum dışına transfer etme,
3. Kaçınılması ve transfer edilmesi mümkün olmayan riskleri ise tüm yönetici ve çalışanların etkin katılımı ile yönetmektir.

### 2. RİSK YÖNETİMİNDE TEMEL POLİTİKALAR

DMO risk yönetim stratejisi; aşağıda başlıklar halinde açıklanan 4 temel politika ile desteklenmektedir.

#### a. Risk Yönetiminde Tüm Yönetici ve Çalışanların Paydaş Haline Getirilmesi

Kurumsal risklere yönelik tüm yönetici ve çalışanların farkındalıkları ve duyarlı davranışlarının, oluşabilecek risklerin önceden tespit edilmesi ve bertaraf edilmesinde hızlilik, yerindelik ve etkinlik kazandıracak kabul edilmektedir.

Bu kabulden hareketle; kurumumuzda düzenlenen eğitim programları ile yönetici ve çalışanlarımızın, risk ve risk yönetimi konusunda yetkinlikleri arttırılmakta ve risk yönetimi ile ilgili faaliyetlerde etkin ve verimli bir şekilde sorumluluk almaları sağlanmaktadır.

#### b. Mevcut ve Potansiyel Risklerin Tespitine Aynı Derecede Önem Verilmesi

İç ve dış kaynaklı tüm kurum risklerinin daha önce gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmaksızın tespit edilmesi önemsenmektedir.

Bu çerçevede, yürütülen risk tespit çalışmaları esnasında sadece DMO'da gerçekleşmiş/gerçekleşmekte olan riskler değil, benzer faaliyet yürüten ya da benzer süreçlere sahip kurum ve kuruluşlarda gerçekleşmiş ve gerçekleşmekte olan riskler de göz önünde bulundurulmaktadır.

Ayrıca, kurumumuzda daha önce gerçekleşmiş, ancak alınan bazı tedbirler veya riskin gözlemlendiği faaliyetlerin artık uygulanmaması sebebi ile gerçekleşme olasılığı kalmayan riskler de risk tespit çalışmalarında dikkate alınmaktadır.

#### c. Kontrol Faaliyetleri Belirlenirken Risklerin Etkilerinden Önce Olasılıklarının Azaltılmasına Yönelik Tedbirlere Öncelik Verilmesi

Kurumumuz açısından risklerin oluşmadan önlenmesi, riskin oluşması ile meydana gelebilecek zarar veya olumsuz etkinin azaltılmasından daha önemli ve önceliklidir. Bu sebeple, tespit edilen riskler için belirlenecek tepki stratejilerinin ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinde riskin olasılık seviyesini azaltan tedbir ve kontrollere öncelik verilmesi, risk yönetimi ile ilgili temel bir politika olarak kabul edilmiştir.

#### d. İnsan Kaynaklı Riskleri Ortadan Kaldırabilmek için Teknolojiye Yönelinmesi

Kurumumuzda yürütülen iş ve işlemlerde görev alan her düzeyden yönetici ve personelin hatalarından kaynaklanabilecek risklerin en aza indirilmesi için iş süreçlerimizde bilgi işlem ve otomasyon teknolojilerinin kullanılması önemsenmektedir.

### 3. RİSK YÖNETİMİNDE İLKE ve PRENSİPLERİMİZ

Sistem kapsamında tanımlanan faaliyetlerin yürütülmesinde, izlenmesinde ve raporlanmasında yönetici ve çalışanlarımızın bağlı kalacağı ilke ve prensipler;

#### a. Risk Yönetiminde Takımdaşlık

Kurum risklerinin yönetiminde başarının takım çalışması ile mümkün olacağı kabul edilmiştir. Bu nedenle, risk yönetimi konusunda tüm yönetici ve çalışanlar birbirlerini destekler. Ayrıca kurum mensupları, yönettikleri/yürüttükleri faaliyette oluşabilecek bir hatanın ya da gerçekleştirilmeyen bir kontrol faaliyetinin, kendi bölümü veya işi için olmasa bile başka bir bölüm veya başka bir iş için risk doğurabileceği olasılığını unutmadan çalışırlar.

#### b. Risk Belirleme, Değerlendirme ve İzleme Faaliyetlerinde Açıklık, Dürüstlük ve Objektiflik

DMO yönetici ve çalışanları; yönettikleri veya yürüttükleri faaliyet ile ilgili risklerin belirlenmesinde, bu risklerin gerçekleşmelerinin izlenmesinde, risklerle ilgili raporlamalarında açık, dürüst ve objektif olmayı önemserler.

#### c. Riskler için Belirlenen Kontrol Faaliyetlerine Karşı Duyarlılık ve Profesyonellik

DMO yönetici ve çalışanları; tespit edilmiş risklerin gerçekleşme olasılığını veya olası zarar ve olumsuz etkilerini azaltmaya veya tamamen engellemeye yönelik tedbirlerin ve kontrol faaliyetlerinin uygulanması konusunda duyarlıdırlar. Ayrıca, kurum mensupları bu kontrol faaliyetlerini ve tedbirleri her şart altında uygulama konusunda profesyonellik sergilerler.

#### d. Kontrol ve Eylem Planlarının Mevzuata Uygunluğu ve Uygulanabilirliği

Kurumsal risk yönetim faaliyetleri kapsamında tespit edilmiş risklere karşı belirlenen tepki stratejisi doğrultusunda oluşturulacak risk eylem planlarının veya kontrol faaliyetlerinin DMO'nun tâbi olduğu mevzuata aykırı işlem veya uygulamaları icermemesine dikkat ve özen gösterilmektedir.

Bu eylem planlarının ve kontrol faaliyetlerinin kurumumuzun yeterlilikleri ile uyumlu olması; bir başka ifadeyle, kontrolün maliyetinin önlenecek riskin zarar boyutu ile orantılı ve uygulanabilir olması hassasiyet gösterilen bir başka husustur.

## BÖLÜM IV. RİSK YÖNETİM ORGANİZASYONU ve SORUMLULUKLAR

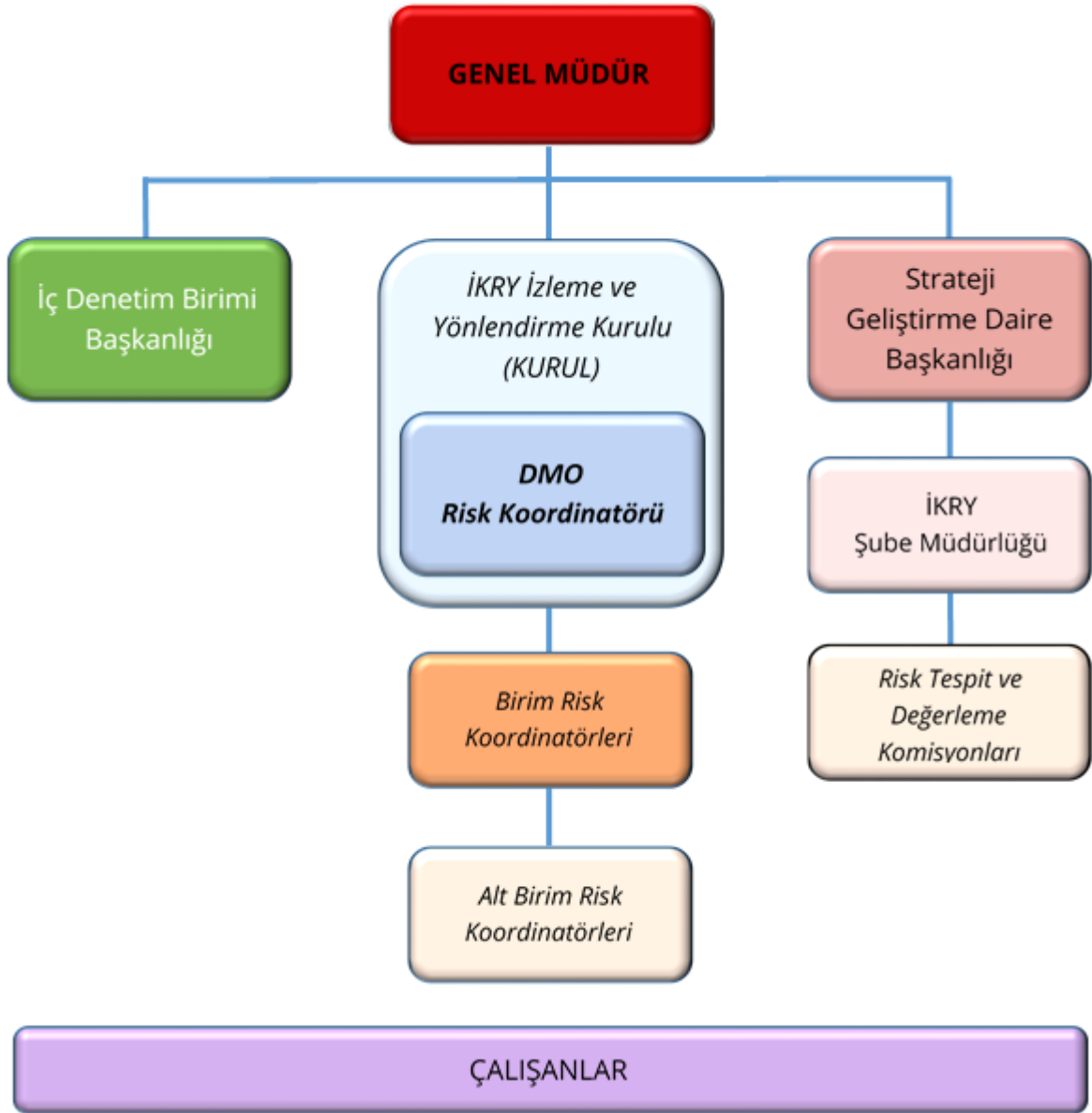
Kurumumuzda risk yönetimi ile ilgili faaliyetler; oluşturulan kurul ve komisyonlar, görevlendirilen bölümler, atanan yöneticiler, yapılan görevlendirmeler yoluyla ve tüm yönetici ve çalışanların çalışmalarına dâhil edilmesi suretiyle yürütülmektedir.

### 1. DMO RİSK YÖNETİM ORGANİZASYONU

Kurum risk yönetim organizasyonumuz ile paydaşlar arasındaki görev ve sorumlulukların hiyerarşisi Şema-1'de gösterilmektedir.

Organizasyonun oluşturulmasında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile şekillenen kamu iç kontrol standartlarındaki gereklilikler, genel kabul görmüş kurumsal risk yönetimi yöntem ve metodolojileri ile kurumumuzun idari yapısı göz önünde bulundurulmuştur.

Şema-1 DMO Risk Yönetim Organizasyonu



## 2. SORUMLULUKLAR

### a. Genel Müdürlük Makamı'nın Sorumlulukları

DMO Genel Müdürü; iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi çalışmaları kapsamında yürütülen faaliyetlerin en üst seviyede yönetimi ile ilgili kurum ve kuruluşlara karşı hesap verebilirliğinden sorumludur.

Genel Müdür'ün Sistem ile ilgili sorumluluk ve görevleri:

- DMO'nun maruz kaldığı veya kalabileceği risklerin yönetilmesi konusunda strateji ve ilkeleri belirlemek ve belirlenen strateji ve ilkelerin kurumun tüm yönetici ve çalışanları nezdinde bilinmesini ve hayata geçirilmesini teminen Belge'yi hazırlatmak ve onaylamak,
- Belge'de belirlenen görevlendirme ve sorumluluklar için atamaları veya görevlendirmeleri yapmak, oluşturulması gereken kurul ve komisyonların oluşturulması ile ilgili idari karar ve talimatları vermek,
- Belge ile görev ve sorumlulukları belirlenen DMO İç Kontrol ve Risk Yönetimi İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun (Kurul) ve DMO Risk Koordinatörü'nün faaliyetlerine liderlik etmek,
- Kurul ve DMO Risk Koordinatörü'nün görüşleri ve önerileri doğrultusunda, risk tespit ve değerlendirme komisyonları tarafından tespit edilmiş risklerin DMO Risk Envanteri'ne alınması veya mevcut risklerin envanterden çıkarılması ile DMO risk iştahının belirlenmesiyle ilgili nihai kararları vermek,
- DMO Risk Envanteri'nde bulunan risklerin yönetilmesi amacı ile belirlenmiş kontrol faaliyeti, risk tepki stratejisi, risk eylem planı ve risk etki skalasına ilişkin değişiklik önerilerini karara bağlamak,
- Kurul ve DMO Risk Koordinatörünce hazırlanan raporları incelemek ve DMO İKRY İzleme ve Değerlendirme Raporu'nu onaylamak,
- Sistem ile ilgili üst makam ve kurumlarca kurumdaki istenen raporları sunmak ve bu raporlar ile ilgili olarak kurumu temsil etmek,
- Sistem ile ilgili olarak tasarlanan süreçleri, hazırlanan yönerge ve talimatları onaylamak,
- İKRY kapsamında yürütülen faaliyetler ile ilgili kurumsal motivasyonu, duyarlılığı ve sahiplenmeyi sağlayacak tedbirleri almak,
- DMO'nun maruz kaldığı veya maruz kalabileceği risklerden diğer kurum ve idareler ile birlikte yönetilmesi gerekenler için gerektiğinde diğer kurumların en üst düzey yöneticisi ile iletişim sağlamak,
- Kurul tarafından belirlenen stratejik risklerin en üst düzeyde takibini ve yönetimini sağlamak, gerekli hallerde stratejik risklere ait gerçekleştirmeler hakkında Yönetim Kurulu'nu bilgilendirmektir.

### b. İç Kontrol ve Risk Yönetimi İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun Sorumlulukları

Kurul, DMO'nun İKRY faaliyetlerinin etkinliğinin ve işlerliğinin izlendiği ve değerlendirildiği en üst kuruldur. Kurul'un başkanı Genel Müdür tarafından görevlendirilen bir Genel Müdür Yardımcısı, başkan vekili ise DMO Risk Koordinatörü'dür. Kurul üyeleri ise birim amirleri arasından seçilir.

Kurul başkanının görevlendirilmesi her yıl Aralık ayında bir sonraki yıl geçerli olmak üzere Genel Müdür tarafından yapılır. Olası görev değişikliklerinde görevlendirme yenilenebilir ya da görülen ihtiyaç üzerine görevlendirme süresi uzatılabilir. Kurul'un sekretarya hizmeti Başkanlık tarafından yürütülür.

Kurul'un kurumsal risk yönetimi ile ilgili rol ve sorumlulukları:

- Belge taslağını hazırlamak ve Genel Müdür'ün onayına sunmak,
- Kurumun stratejik risklerini tespit etmek ve izlemek,
- Risk tespiti ve değerlemesi yapılan risklerin envantere alınması, çıkarılması, yeniden değerlemesi, önceliklendirilmesi işlemleriyle ilgili sunulan taslakları incelemek, öneri geliştirmek ve Genel Müdür'ün onayına sunmak,
- Envanterdeki risklerin yönetilmesi için risk tespit ve değerlendirme komisyonlarının görüşleri doğrultusunda tepki stratejileri ve/veya kontrol faaliyeti önerileri geliştirerek, bu önerileri Genel Müdür'ün onayına sunmak,
- Birden fazla birimin birlikte yönetmesi gereken riskler için birimler arasında koordinasyon sağlamak,
- DMO Risk Koordinatörü tarafından hazırlanan izleme ve değerlendirme raporunu incelemek ve bu rapor doğrultusunda Şubat ayında DMO İKRY İzleme ve Değerlendirme Raporu'nu hazırlayıp Genel Müdür'ün onayına sunmaktır.

### **c. İç Denetim Birimi Başkanlığı'nın Sorumlulukları**

İç Denetim Birimi Başkanlığı, Sistem'in sürekli izlenmesi ve gerçekleşme sonuçlarının gözlenmesinden sorumlu olan birimdir. İç Denetim Birimi'nin kendi denetim görev ve fonksiyonları içinde yer alan Risk Yönetim Organizasyonundaki görev ve sorumlulukları:

- Kurumumuzda tanımlanan risk yönetim sürecinin etkin bir şekilde işletilmesi ile ilgili denetimler yapmak,
- Potansiyel risklerin tespit edilmesi ve risklere yönelik kontrol faaliyetleri ve eylem planlarının belirlenmesi çalışmalarına, yapmış olduğu denetim ve incelemeler doğrultusunda oluşturacağı öneriler ile katkıda bulunmak,
- Risklerin yönetilmesi için tanımlanmış kontrol faaliyetleri ve eylem planlarının uygulanması ile ilgili denetim ve izleme faaliyetlerini gerçekleştirip raporlamaktır.

### **d. DMO Risk Koordinatörü'nün Sorumlulukları**

DMO Risk Koordinatörü; Genel Müdür tarafından görevlendirilen, DMO'da yürütülecek iç kontrol risk yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayan ve bu faaliyetleri izleyerek İç Kontrol ve Risk Yönetimi İzleme ve Yönlendirme Kurulu'na raporlayan üst düzey yöneticidir.

Genel Müdür; yardımcılarında birini veya Strateji Geliştirme Daire Başkanı'nı DMO Risk Koordinatörü olarak görevlendirebilir. DMO Risk Koordinatörü, faaliyetlerini Belge ile açıklanan strateji, politika ve ilkeler doğrultusunda yürütür.

DMO Kurumsal Risk Koordinatörü'nün görev ve sorumlulukları şunlardır;

- Risklerin tespit edilmesi, ölçümlenmesi, izlenmesi, bunlara yönelik onaylanmış tepki stratejilerinin ve kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi, yeni tepki stratejisi ve kontrol faaliyetlerinin oluşturulması, oluşturulanların uygulamaya geçirilmesi ile ilgili; birimler, kişiler, oluşturulmuş kurul ve komisyonlar arasında koordinasyonu sağlamak,
- Oluşturulacak risk tespit ve değerlendirme komisyonlarının başkan ve üyelerini Başkanlığın teklifin doğrultusunda belirlemek ve gerektiğinde bu komisyonlara başkanlık etmek,
- İç kontrol ve risk yönetimi faaliyetleri ile ilgili değerlendirmelerin yapılması, önerilerin geliştirilmesi ve koordinasyonunun sağlanması amacı ile daire başkanlıkları tarafından belirlenmiş birim risk koordinatörlerini gerektiğinde toplantıya çağırarak,

- Birim risk koordinatörleri tarafından hazırlanan birim izleme ve değerlendirme raporlarını incelemek ve bu raporlar doğrultusunda Temmuz ayında *İKRY İzleme ve Değerlendirme Raporu*'nu hazırlamak ve Kurul ile Genel Müdürlük Makamı'na sunmak,
- Kurul tarafından alınan kararların ve yapılan tavsiyelerin birim risk koordinatörleri nezdinde bilgilendirme ve koordinasyonunu sağlamak,
- Diğer kurumlardaki mevkidaşları ile ortaklaşa yönetilmesi gereken risklerle ilgili iletişim ve iş birliklerinin yürütülmesini sağlamaktır.

#### **e. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın Sorumlulukları**

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı (Başkanlık), kurumda yürütülen tüm risk yönetim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak ve dokümantasyonu yönetmekten sorumlu olan birimdir. Başkanlığın risk yönetimi ile ilgili sorumlulukları ana hatlarıyla;

- Kurumda risk yönetimine ilişkin çalışmalarını koordine etmek ve DMO Risk Envanterini yönetmek,
- İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi (kontrol özdeğerlendirme) kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde Kurul ve kurum üst yönetimine raporlamak,
- Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlenmesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti vermek,
- Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gerekli eğitimleri sağlamak,
- Risk yönetimine ilişkin iyi uygulama örneklerini belirlemek ve bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmak,
- Kurul ile DMO Risk Koordinatörü'nün sekreteryaya hizmetlerini yürütmek,
- Kurul ile DMO Risk Koordinatörü'nün hazırlayacağı genel veya konsolide raporlar için gerekli verileri toplamak ve bu raporların taslağını hazırlamak,
- Oluşturulacak risk tespit ve değerlendirme komisyonlarının üyelerini belirlemek ve DMO Risk Koordinatörünün uygun görüşüne sunmak,
- Oluşturulacak risk tespit ve değerlendirme komisyonlarına katılmak ve bu komisyon kararlarını yazmak,
- İKRY faaliyetleri ile ilgili kurum içi ve kurum dışı yazışmaları yürütmektir.

#### **f. Birim Risk Koordinatörü'nün Sorumlulukları**

Birim Risk Koordinatörü, daire başkanlıkları ve bunlara bağlı şubelerde yürütülecek iç kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak ve bu faaliyetleri izleyerek belirlenen aralıklarla DMO Risk Koordinatörü'ne raporlamakla görevli kişidir. Her yılın Aralık ayında yapılacak görevlendirmeye 1 yıl süreyle görevlendirilir.

Görevlendirilecek personelin; çalışmaları yürütmek için gerekli bilgi ve donanıma sahip olması, ayrıca ilgili ve öğrenmeye açık yapıda olması çalışmaların başarılı bir şekilde yönetilmesi için önem arz etmektedir.

Bu kapsamda, yapılacak görevlendirmenin, öncelikli olarak geçmişte kurumda yürütülen iç kontrol çalışmalarına katılan ya da İKRY alanında genel bilgi sahibi olan personel arasından seçilmesine özen gösterilir.

Yapılacak görevlendirmeye;

- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı için İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürü,

- Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği ve İç Denetim Birimi Başkanlığı için ilgili birim amiri tarafından önerilecek bir personel,
- Diğer daire başkanlıkları için ilgili birim amiri tarafından önerilecek bir Şube Müdürü,
- Bölge müdürlükleri için ilgili birim amiri tarafından önerilecek bir Müdür,
- İrtibat büroları için ilgili birim amiri tarafından önerilecek bir Koordinatör,
- Basım İşletme Müdürlüğü için birim amiri tarafından önerilecek bir Müdür Yardımcısı,
- Genel Müdürlük Makamına doğrudan bağlı müdürlükler için ilgili birim amiri tarafından önerilecek bir personel,

birim risk koordinatörü olarak görevlendirilir.

İhtiyaç duyulması halinde, birim risk koordinatörlerinin yıl içinde değiştirilmesi, sayılarının artırılması ya da azaltılması ile görev sürelerinin uzatılması konularında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na yetki devri yapılabilir.

Birim risk koordinatörünün risk yönetimi faaliyetleri ile ilgili sorumlulukları;

- Birimde yürütülen faaliyetlere ait risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi, bunlara yönelik onaylanmış tepki stratejilerinin ve kontrollerin faaliyetlerinin yürütülmesi, yeni tepki stratejisi ve kontrol faaliyetlerinin oluşturulması, oluşturulanların uygulamaya geçirilmesi faaliyetlerini koordine etmek,
- KRY faaliyetlerini izlemek ve ilki Haziran ayında olmak üzere 6 ayda bir hazırlanacak birim izleme ve değerlendirme raporunu hazırlayarak Müdürlüğe göndermek,
- Birimin İKRY faaliyetlerinin geliştirilmesi için gerek duyulan eğitim, kaynak, ekipman vb. ihtiyaçlarını belirleyip DMO Risk Koordinatörü'ne iletmek,
- Görevlendirilmişse alt birim risk koordinatörlerini toplayarak risklerin tespiti, ölçülmesi ve izlenmesine yönelik değerlendirmeler yapmaktır.

### **g. Alt Birim Risk Koordinatörü'nün Sorumlulukları**

Alt Birim Risk Koordinatörü, kendi bölümünde İKRY faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayan ve bu faaliyetlerin izlenmesini yaparak bağlı bulunduğu idari üst birimin birim risk koordinatörüne raporlayan kişidir.

Alt birim risk koordinatörünün sorumlulukları:

- Bölüm risklerinin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi, bunlara yönelik onaylanmış tepki stratejilerinin ve kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi, yeni tepki stratejisi ve kontrol faaliyetlerinin oluşturulması, oluşturulanların uygulamaya geçirilmesi faaliyetlerini koordine etmek,
- Risk yönetim faaliyetlerini izlemek ve belirlenen dönemlerde alt birim izleme ve değerlendirme raporunu hazırlayarak bağlı bulunduğu birim risk koordinatörüne sunmaktır.

### **h. Risk Tespit ve Değerleme Komisyonlarının Sorumlulukları**

Risk tespit ve değerlendirme komisyonları (Komisyon); kurum, birim, alt birim veya süreç bazında risklerin tespiti için oluşturulan geçici komisyonlardır.

Bu komisyonlar görülen ihtiyaç doğrultusunda Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı veya bir birim başkanının talebiyle, İKRY Şube Müdürü'nün teklifi doğrultusunda DMO Risk Koordinatörü tarafından oluşturulur.

Komisyonunda yer alacak kişilerin kurum içinde hangi görevde veya pozisyonda olduğuna bakılmaz; risk ve riskin ön görüldüğü süreç hakkında bilgi sahibi olmaları yeterlidir.

Komisyonların sorumlulukları;

- Oluşturulma amacı ile uyumlu olarak iç ve dış sebeplere bağlı olarak oluşabilecek yeni riskleri tespit etmek,
- Tespit edilen bu risklerin doğal ve kalıntı risk değerlendirmelerini yapmak,
- Tespit edilen ve değerlendirilmesi yapılan söz konusu risklerin DMO Risk Envanteri'ne alınması ile ilgili öneri geliştirmektir.

### **i. Birim Yöneticilerinin Sorumlulukları**

Birim yöneticilerinin üstleneceği sorumluluklar;

- Daire Başkanlığı ve alt bölümlerinde yürütülecek risk yönetim faaliyetlerine liderlik yapmak ve bu faaliyetler için yönetici ve çalışanların duyarlılığını sağlamak,
- Sorumluluğunu ve yönetimini üstlendiği faaliyetlerde tanımlanmış risklerin bertaraf edilmesi için tanımlanmış kontrol faaliyetleri ve eylem planlarının etkin bir şekilde işletilmesini sağlamak,
- Birim Risk Koordinatörü'nün çalışmalarını desteklemektir.

### **j. Bölüm Yöneticilerinin Sorumlulukları**

Bölüm yöneticilerinin sorumlulukları;

- Bölümlerinde yürütülecek risk yönetim faaliyetlerine liderlik yapmak ve bu faaliyetler için çalışanların duyarlılığını sağlamak,
- Sorumluluğunu ve yönetimini üstlendiği faaliyetlerde tanımlanmış risklerin bertaraf edilmesi için tanımlanmış kontrol faaliyetleri ve eylem planlarının etkin bir şekilde işletilmesini sağlamak,
- Varsa bölümünde görevlendirilmiş alt birim risk koordinatörünün çalışmalarını desteklemektir.

### **k. Çalışanların Sorumlulukları**

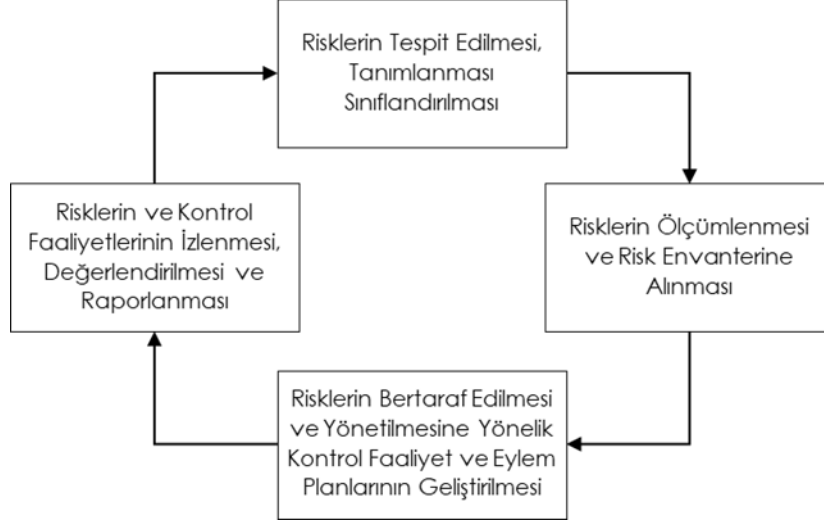
DMO KRY faaliyetlerinin başarısı tüm çalışanların bu faaliyetleri sahiplenmesine ve bu faaliyetlere katılmasına bağlıdır.

Çalışanların sorumlulukları;

- Görev aldığı faaliyetlerdeki risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarına katkıda bulunmak,
- Risklerin yönetilmesi ve bertaraf edilmesi için tanımlanan ve görevi gereği yapması gereken kontrol faaliyetlerini ve eylem planlarını etkin ve doğru olarak yerine getirmek,
- Risklerin ve bizzat Systemin izlenmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanmasına katkıda bulunmaktır.

## **BÖLÜM V. DMO RISK YÖNETİMİ PLANI**

Kurumumuzun Risk Yönetim Planı aşağıdaki şekilde gösterilen ve 4 aşamadan oluşan döngüye dayanmaktadır.



Bu döngü, risklerin kurumda yapılan periyodik analizler veya yönetici ve çalışanların sürekli olarak risklerin tespit edilmesi, sınıflandırılması, tespit edilen risklerin ölçülmesi ve DMO Risk Envanteri'ne alınması, riskler için kontrol faaliyetlerinin ve tepki stratejilerinin belirlenmesi ve belirlenen kontrollerin ve tepki stratejilerinin uygulanmasının ve sonuçlarının sürekli izlenerek raporlanması adımlarından oluşmaktadır.

Kurumumuz bu döngünün kesintisiz ve istikrarlı bir şekilde sürdürülmesini Risk Yönetim Organizasyonu içinde yer alan tüm birimler, yönetici ve çalışanların katkıları ile sağlamaktadır.

## 1. RİSK TESPİT YAKLAŞIMIMIZ ve YÖNTEMLERİMİZ

### a. Risk Tespitinde Politika ve İlkelerimizin Bağlayıcılığı

DMO olarak kurumsal risk yönetimi için belirlediğimiz ve Belge'nin *Risk Yönetim Stratejimiz* başlığı altında açıklaması yapılan stratejinin temel yaklaşımı risklerin yönetilmesinde tüm yönetici ve çalışanların etkin katılımını sağlamaktır.

Bu stratejimiz ise; aynı başlık altında açıklanan "*Risk Yönetiminde Tüm Yönetici ve Çalışanların Paydaş Haline Getirilmesi*" politikamız ve bu belgenin *Risk Yönetiminde İlke ve Prensiplerimiz* başlığı altında açıklanan "*Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetlerine Karşı Duyarlılık ve Profesyonellik*" ile "*Risk Yönetiminde Takımdaşlık*" ilkelerimiz ile desteklenmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda kurumumuzda; tüm çalışan ve yöneticiler tespit ettikleri riskleri, risk yönetim hiyerarşisi içinde ve *DMO RİSK YÖNETİM PLANI* başlığı altında açıklanan yöntemler ile bildirmesi konusunda duyarlı ve sorumlu davranmaktadır.

### b. Risklerin Tespitinde Doğal ve Kalıntı Risklere Bakışımız

#### Doğal Risk Yaklaşımımız

Henüz gerçekleşmemiş veya belirlenmiş kontrol ve önlemler sayesinde gerçekleşmesi mümkün olmayan; ancak yürütülen bir faaliyetin, belirlenen bir stratejinin veya yöntemin doğasında zaten var olan riskler **doğal risk** olarak tanımlanmaktadır.

Bu nedenle, kurumumuzda gerçekleşmemiş ancak yürüttüğümüz faaliyetlere ve iş süreçlerine benzer faaliyet ve süreçler yürüten kamu ve özel sektör kurumlarında yaşanan riskler de kurumumuz için doğal risk olarak kabul edilmektedir.

Son olarak, uygulanmakta olan kontrol faaliyetleri ve tedbirler sonrasında halen belli bir seviyede olan risklerimizin, bu kontrol ve tedbirler öncesi seviyeleri doğal risk olarak ele alınmaktadır.

### **Kalıntı Risk Yaklaşımımız**

Tespit edilmiş doğal risk olarak belirlenmiş riskin; olasılığını veya etkisini ortadan kaldırmaya veya azaltmaya yönelik olarak uygulanan tüm kontroller ve tedbirlerden sonra ölçümlenen seviyesi **kalıntı risk** olarak kabul edilmektedir.

**Risk iştahı** ile ilgili politikalarımız çerçevesinde seviyesi kabullenebileceğimizden yüksekte olan kalıntı risklerimizin sürekli olarak izlenmesinin, ölçümlenmesinin ve seviyelerinin kabullenebileceğimiz seviyelere düşürülmesi için kaynaklar ve imkânlar ölçüsünde yeni kontrol faaliyetleri veya eylem planları geliştirmenin önemli olduğu kurum olarak kabul edilmiştir.

### **c. Oluşma Olasılığı veya Zarar Potansiyeli Ortadan Kalkmış Risklere Bakışımız**

Kurumumuzda daha önce yaşanmış ancak uygulanmakta olan kontroller, eylem planları veya bu riskleri doğuran iş adımlarının, riskten kaçınma stratejimiz gereği faaliyetlerden çıkarılması sebebi ile yaşamadığımız risklerin ilgili faaliyetin yürütülmesine devam edildiği sürece faaliyetin doğal riski olarak DMO Risk Envanterinde kalması önemsenmektedir.

Çünkü faaliyetlerimizin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amacı ile ilgili iş akışında yapılacak (iş adımının kaldırılması, eklenmesi ya da işleyişi değiştirilecek şekilde) herhangi bir değişikliğin, faaliyet veya işlemlerin ya da bizzatıhi sürecin tabiatında var olan fakat kontrol faaliyetlerimiz veya almış olduğumuz tedbirler sayesinde hiç yaşamadığımız bir doğal riskin gerçekleşmesini mümkün kılabilen öngörülmektedir.

### **d. DMO'da Tercih Edilen Risk Tespit Yöntemleri**

#### **İş ve Süreç Analizi ile Risk Tespiti**

İş ve süreç analizi ile risk tespit yöntemi, kurumumuzda yürütülen faaliyetlerin ve iş süreçlerinin analiz edilerek muhtemel risklerin tespitini sağlayan bir yöntemdir. Risklerin, süreçler ve iş adımları seviyesinde tespitine imkân sağlar.

Bir süreç ve faaliyette ilk defa risk tespitinin yapılması veya süreç ve tespit edilmiş mevcut risklerin dışında yeni bir risk var olup olmadığının analiz edilmesi ihtiyacı duyulduğunda kullanılan bu yöntem, tüm çalışanlar ve yöneticiler tarafından her zaman tercih edilebilir. Gerek görülmesi halinde risk tespit ve değerlendirme komisyonlarınca gerçekleştirilecek risk tespit ve değerlendirme çalışmalarında da kullanılabilecek bir yöntemdir.

#### **Çalıştaylar ve Odak Grup Çalışmaları**

Çalıştaylar ve odak grup toplantıları ile risk tespit yöntemi, mevcut veya yeni oluşturulacak faaliyet veya süreçlerin risklerinin tespit edilmesinde yararlanılan bir risk tespit yöntemidir. Geçmiş deneyimi, mevcut uygulamalar hakkında bilgisi ve gelecek hakkında sağlıklı öngörülerini olan katılımcılarla oluşturulması durumunda risklerin daha gerçekçi tespitine imkân sağlar.

Birden fazla uzman ve tecrübeli kişinin görüşüne ihtiyaç duyulduğunda tercih edilen bu yöntemden daha çok, stratejik tercihlerden kaynaklanan riskler ile sonuçları itibarıyla stratejik risk sınıfına giren risklerin tespiti için yararlanılır.

DMO'da risk tespiti için çalıştay veya odak grup çalışmalarının planlanması, uygulanması ve raporlanması çalışmaları; Müdürlük koordinasyonunda yürütülmektedir.

## **Risk Tespit ve Tanımlama Anketleri**

Yeni riskler ile kurumun genelini etkileyebilecek risklerin var olup olmadığının hızlı ve pratik bir şekilde araştırılması için Müdürlük organizasyonunda yapılan risk tespit ve bildirim anketleri belirlenen periyotlarla tüm birim ve bölüm yöneticilerine yönelik olarak uygulanmaktadır.

## **Kurum İçi Faaliyetler ile Diğer Kurumlarda Gerçekleşen Risklerin Gözlenmesi**

DMO faaliyetlerinde ve iş süreçlerinde yaşanan olumsuz etki ve zararlara sebep olan olaylar ve hatalar birim ve bölüm yöneticileri tarafından sürekli olarak gözlenmektedir. Bu olay ve hatalar sonucu oluşan zararların daha önce yapılmış risk tespitleri içinde yer almamış olduğu tespit edildiğinde birim risk koordinatörüne yeni risk tespiti olarak bildirilmektedir.

Kurumumuz ile benzer süreç, faaliyet ve mevzuata sahip olan diğer kamu kurumları ile özel sektör kuruluşlarında yaşanan ve bir şekilde kamusal raporlara ya da kamuoyuna yansımış olmakla birlikte henüz kurumumuzda varlığı gözlenmemiş riskler, önem düzeylerine yapılan risk rutin risk tespitlerinde veya anlık olarak Müdürlüğe bildirilmek suretiyle sürekli bir izleme ve değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda doğal risk olduğu kabul edilen bu tip riskler DMO Risk Envanteri'ne alınmaktadır.

## **2. RİSK TANIMLAMA POLİTİKAMIZ**

*Risk Yönetimine Bakışımız* başlığı altında da ifade edildiği üzere DMO, risk kavramını bir olayın veya değişimin meydana getirebileceği zarar potansiyeli olarak algılamakta ve tanımlamaktadır.

Bu yaklaşımımızın sonucu ve gerekliliği olarak kurumumuzda, risklerin metin olarak ifade edilmesi "ne olursa, ne olur?" yöntemi ile yapılmaktadır.

Bir başka ifade kurumumuz, analizler ve incelemeler sonucu tespit edilen riskleri; **zarar veya olumsuz etkiye sebep olacak bir olayın, hatanın veya değişimin oluşturacağı zarar ve olumsuz etki ile birlikte ifade ederek** tanımlamaktadır.

Risklerin tanımlamaları esnasında herkes tarafından bilinen ve anlaşılacak kelime ve kavramların seçilmesini ve tanımlama metninin riski doğru olarak ifade eden ve açıklamak için gereken açıklık ve netlikte olmasını önemsenmektedir.

## **3. RİSK SINIFLANDIRMA YAKLAŞIMIMIZ ve DMO RİSK SINIFLARI**

### **a. Risk Sınıflandırma Yaklaşımımız**

Genel kabul görmüş risk sınıflandırma yaklaşımı; risklerin muhtemel zararları ve olumsuz etkilerine, yani sonuçlarına göre tasnif edilmesidir. Bu yaklaşım, özellikle risk yönetimi faaliyetleri açısından hangi risklere öncelik verilmesi gerektiğini belirleme açısından oldukça etkili bir yöntemdir.

Risklerin, riski oluşturan sebeplere bir başka ifade ile kaynaklarına göre sınıflandırılması ise; kurumun riske açık alanlarının ve riskleri oluşma olasılığını azaltmaya veya oluşma olasılığını ortadan kaldırarak riski bertaraf etmeye yönelik kontrol faaliyetlerinin nasıl oluşturulabileceğini belirlemek açısından önemlidir.

DMO risk sınıflandırma yaklaşımı, tüm risklerin sebep ve sonuçlarının birlikte ele alındığı bir sınıflandırmayı benimsemektedir.

## b. Sonuçları Açısından DMO Risk Sınıfları

Sonuçları açısından sınıflandırmada, tespit edilen riskin oluşması halinde meydana gelecek zarar veya olumsuz etkinin ne olduğu dikkate alınır.

DMO'da riskler sonuçlarına göre aşağıdaki şekilde **5** başlıkta sınıflandırılmaktadır.

- Stratejik riskler
- Performans riskleri
- Mali riskler
- İtibar kaybı riskleri
- Yasal riskler

Bir riskin zarar ve etkilerinin birden fazla sınıfa girmesi halinde bu riskin her bir risk sınıfı için ayrı ayrı tanımlanması ve takip edilmesi prensip olarak kabul edilmiştir.

### **Stratejik Riskler**

Kurumumuzun stratejik planında belirlediği stratejik amaç ve hedeflerin ulaşılabilirliğini, kurumun varlık sebebi olan faaliyetlerini veya kurumun yasalarla belirlenmiş amaçlarının yerine getirilmesini tehdit eden riskler stratejik risk olarak sınıflandırılır.

Açıklamadan hareketle, oluşması halinde;

- Kurumun stratejik planında yer alan stratejik bir amaca ulaşılmasını engelleyen riskler,
- Kurumun ana faaliyet alanları olan, müşteri taleplerinin karşılanması ve katalog yönetimi ana süreçlerinin en az birinin yürütülmesini tamamen durduracak riskler,
- Kurumun geneline yönelik olumsuz etkileri olan ve en ağır sonucu kurum faaliyetlerinin kısmen veya tamamen sonlandırılmasına sebep olabilecek riskler,

**stratejik risk** olarak kabul edilir.

### **Performans Riskleri**

Performans riskleri, kurumda yürütülen faaliyetlerin -bir başka ifade ile iş süreçlerinin- performansını, etkinliğini, verimliliğini, amacına uygunluğunu ve hatasızlığını tehdit eden risklerdir.

Açıklamadan hareketle, oluşması halinde;

- Bir veya birden fazla süreçte iş gücü, zaman ve kaynak israfına sebep olabilecek riskler,
- Bir veya birden fazla süreçte hatalı sonuçlara sebep olabilecek riskler,
- Bir veya birden fazla süreçte -varsa- tanımlanmış bir performans hedefine ulaşılmasını olumsuz etkileyecek riskler,

**performans riski** olarak kabul edilir.

## **Mali Riskler**

Kurumumuzun finansal veya mali değeri olan menkul veya gayrimenkul varlıklarında kayıplara sebep olan riskler mali risk olarak sınıflandırılır.

Açıklamadan hareketle, oluşması halinde;

- Ödenmesi gerekenden fazla bedel ödenmesine sebep olabilecek riskler,
- Mali değeri olan menkul veya gayrimenkul varlıkların kaybına sebep olabilecek riskler,
- Parasal kaynak kullanılmasını gerektiren hasar veya kayba sebep olabilecek riskler,

**mali risk** kabul edilirler.

\*\* Özel bir durum olarak potansiyel kazanç kayıpları, yani bir başka ifadeyle kazanabilecek iken kazanılamayan veya hedeflenen kazancın sağlanamamasına sebep olan riskler mali risk sınıfında değil performans riskleri başlığı altında değerlendirilmektedir.

## **İtibar Kaybı Riskleri**

İtibar kaybı riskleri, kurumun tüm iç ve dış paydaşları ile muhatapları nezdinde güvenilirliğini ve itibarını kaybetmesine sebep olabilecek riskler

Açıklamadan hareketle, oluşması halinde DMO'nun;

- Tüm kamuoyu nezdinde,
- Bağlı bulunduğu, hesap vermekle mükellef olduğu, denetimine tâbi olduğu kamu kurum ve kuruluşları nezdinde,
- Müşteri ve tedarikçileri nezdinde,
- Kurum yöneticileri ve çalışanları ile bunların aileleri nezdinde,

güvenilirliğini ve itibarını kaybetmesine sebep olabilecek riskler **itibar kaybı riski** olarak kabul edilir.

\*\* Özel bir durum olarak, itibar kaybı göz önünde bulundurulurken, itibarın hangi paydaş grubu nezdinde kaybedildiği dikkate alınır. İtibar kaybının hangi düzeyde kaybolduğu (tüm itibarın kaybolması ya da itibarın zedelenmesi gibi) durumu incelenmez.

## **Yasal Riskler**

Kurumumuzun tâbi olduğu yasal ve idari düzenlemelere uymaması sonucu parasal veya parasal olmayan cezai yaptırımlarla karşılaşmasına sebep olan risklerdir.

Açıklamadan hareketle, oluşması halinde;

- DMO çalışan, yönetici veya bizzatıhi kurumun ceza alması ile neticelenebilecek riskler,
- Kurumun bir veya birden fazla faaliyetinin geçici olarak kısmen veya tamamen durdurulmasına sebep olabilecek riskler,
- Bir kararın, bir uygulamanın, bir tasarrufun veya bir iradenin Sayıştay, Danıştay veya yetkili bir mahkeme tarafından iptal edilmesine veya yürütmenin durdurulmasına sebep olabilecek riskler,
- İhtilaf halinde açılacak dava ve mahkemelerde davanın DMO lehine neticelenmesine engel olabilecek riskler,
- Yasal olarak tazminat veya para cezası ödenmesine sebep olabilecek riskler,

**yasal risk** olarak kabul edilir.

### c. Sebepleri (Kaynakları) Açısından DMO Risk Sınıfları

Sebepleri açısından risklerin sınıflandırılmasında, tespit edilen riski tetikleyen ana sebebin ne olduğu dikkate alınmaktadır. Yapılan çalışmalar neticesinde, risklerin genel olarak hangi sebeplerden veya değişimlerden kaynaklandığı incelenmiş ve bu sebepler aşağıdaki şekilde 7 başlık altında gruplanmıştır.

- Stratejik tercih riskleri
- Operasyonel hata riskleri
- Suiistimal riskleri
- Mevzuat riskleri
- Teknoloji riskleri
- Uyum riskleri
- Dış kaynaklı riskler

#### **Stratejik Tercih Riskleri**

**Stratejik tercih riskleri**, kurumun tercih etmiş olduğu stratejilerden kaynaklanan risklerdir. Bir başka ifade ile stratejinin tabiatında var olan ve söz konusu strateji tercih edilmemiş olsaydı kurumumuzun muhatap olmayacağı risklerdir.

#### **Operasyonel Hata Riskleri**

Kurumun faaliyet ve operasyonlarının yürütülmesi esnasında çalışanların kasıtlı olmayan hatalı işlemlerinden, ihmallerden ve bilgi, belge ve kaynak eksikliğinden doğan riskler operasyonel hata riskleri olarak kabul edilmektedir.

Açıklamadan hareketle;

- Bir çalışan veya yöneticinin bir işlem adımını veya kontrolü kasıtlı olmayarak ihmal etmesi ya da hatalı/eksik yapması sebebi ile oluşabilecek riskler,
- Bir iş planının hatalı yapılmasından kaynaklanan riskler,
- İş akış tasarımının hatalı yapılmış olması sebebi ile oluşabilecek riskler,
- Bir verinin yanlış girilmesi veya bir formun yanlış doldurulması sebebi ile oluşacak riskler,
- Bir işlem veya kontrolün zamanında yapılamamasından kaynaklanan riskler,
- Bir kaynak, bilgi veya belgenin zamanında veya doğru üretilmemesinden ya da temin edilememesinden kaynaklanan riskler,

**operasyonel hata riskleri** olarak kabul edilir.

#### **Suiistimal Riskleri**

**Suiistimal riskleri**, çalışanların görevlerini suiistimal etmeleri veya kasıtlı olarak yasalara, mevzuata ve iç düzenlemelere aykırı davranmalarından veya görevleri gereği yapmaları gereken işlemleri ve kontrolleri bilerek ihmal etmelerinden kaynaklanan risklerdir.

#### **Mevzuat Riskleri**

Kurumun tâbi olduğu iç ve dış mevzuat ile düzenlemelerin eksikliği veya bunlardaki bazı amir hükümlerin kurumun veya birimlerin faaliyetlerine veya yapmak istediği düzenlemelere engel teşkil etmesinden kaynaklanan riskler, mevzuat riskleri olarak kabul edilmektedir.

Açıklamadan hareketle;

- Mevzuat ile tanımlanmış işlemin mevzuata uygun olarak yapılması halinde oluşabilecek riskler,
- Bir riskin engellenebilmesi bilinen bir kontrolün mevzuattaki bir maddenin bağlayıcılığı sebebi ile yapılamamasının sebep olabileceği riskler,
- Mevzuat gereği beklemelerden veya kontrollerden kaynaklanabilecek riskler,

sebepleri açısından **mevzuat riski** olarak kabul edilir.

### **Teknoloji Riskleri**

Teknoloji riskleri, faaliyetlerin yürütülmesi esnasında kullanılan yazılım, ekipman veya cihazlardan kaynaklanan hataların sebep olduğu risklerdir.

Bu açıklamadan hareketle; bir ekipman, araç, teknoloji veya yazılımın yapması gereken bir iş veya işlemi sabotaj dışındaki nedenlerle yapmaması, hatalı veya eksik yapması sebebi ile oluşabilecek riskler, sebepleri açısından **teknoloji riski** olarak kabul edilir.

\*\*Özel bir durum olarak, bir faaliyet esnasında kullanılması gereken bir teknolojinin henüz kurum tarafından kullanılmaya başlamaması bu kapsamda değerlendirilmez.

### **Uyum Riski**

Kurumun tâbi olduğu iç ve dış mevzuat ile düzenlemelere aykırı davranılmasından kaynaklanan riskler, uyum riski olarak sınıflandırılmaktadır.

Açıklamadan hareketle;

- Bir işlemin mevzuata uygun olarak yapılmamasının sebep olabileceği riskler,
- Mevzuat gereği yapılması zorunlu iş ve işlemlerin kasıtlı olmadan ihmal edilmesi, unutulması veya yapılmamasından kaynaklanacak riskler,

sebepleri açısından **uyum riski** olarak sınıflandırılır.

\*\*Özel bir durum olarak, bir yasal düzenlemenin veya iç mevzuatın hatalı yapılmış olmasından dolayı bu mevzuata uygun olarak yapılan iş ve işlemlerden dolayı zarar görülmesine yol açan riskler ise bu sınıf altında değil mevzuat riski olarak sınıflandırılır.

### **Dış Kaynaklı Riskler**

Dış kaynaklı riskler ise; kurumun etki ve yetki alanında olmayan, doğal afetler, siyasi ve iktisadi gelişmeler, askeri ve toplumsal olaylar vb. gibi kurum dışında gerçekleşen gelişmeler ve değişimlerden kaynaklanan risklerdir.

Açıklamadan hareketle;

- Her türlü doğal afetin oluşturabileceği riskler,
- Her türlü terör, yasa dışı eylem veya benzeri etkinliğin oluşturacağı riskler,
- Yasalardaki değişimlerden kaynaklanan riskler,
- Ülke genelinde oluşabilecek olumsuz siyasi, iktisadi ve sosyal gelişmelerin sebep olabileceği riskler,
- Savaş veya askeri operasyonların sebep olabileceği riskler,
- Başka bir kurum veya kuruluşta gerçekleşen olay, hata veya gelişmelerin oluşturabileceği riskler,

sebepleri itibariyle **dış kaynaklı risk** olarak sınıflandırılır.

## 4. RİSK DEĞERLEME YÖNTEMİMİZ ve RİSK ENVANTERİ

### a. Risk Değerleme Kavramına Bakışımız

DMO, risk değerlendirme kavramını kurumumuz risklerinin ölçülmesi ve önceliklendirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Kurumumuzda, risklerin bertaraf edilmesine yönelik faaliyetlerin önceliklendirilmesi ve bu faaliyetler için gerekli kaynakların; yüksek öncelikli risklerden düşük öncelikli risklere doğru, etkin olarak dağıtılması için risklerin ölçülmesinin önemli olduğu kabul edilmiştir.

### b. Risklerin Olasılık ve Etki Seviyelerinin Belirlenmesi

#### Riskin Olasılığı Kavramına Bakışımız

Kurumumuz, tanımlanan bir riskin tanımlandığı şekli ile gerçekleşmesi ihtimalini **riskin olasılığı** olarak kabul etmektedir.

Bu belgenin "*Risk Tanımlama Politikamız*" başlığı altında ifade edilen risk kavramına yaklaşımımız gereği, kurumumuzda riskin olasılığı: zarara sebep olan bir olayın olma ihtimali olarak değil, bir olay sonucu öngörülen zarar veya olumsuz etkinin meydana gelme olasılığı şeklinde değerlendirilmektedir.

Örnek olarak; DMO'ya göre "depremde hizmet binalarının yıkılması sonucu kurumun taşınmazını kaybetmesi" olarak tanımladığımız riskin olasılığı depremin olma olasılığı değil, "deprem sonucu kurumun taşınmazını kaybetmesi olasılığı"dır.

#### Riskin Etkisi Kavramına Bakışımız

Kurumumuzda, olasılığı öngörülen bir riskin bir başka ifade ile bir olayın zarara veya olumsuz etkiye sebep olması durumunun gerçekleşmesi halinde, bu zarar veya olumsuz etkinin büyüklüğü **riskin etkisi** olarak kabul edilmektedir.

Örnek olarak; "deprem sonucu hizmet binalarımızın yıkılması riski" gerçekleştiğinde oluşabilecek mali kaybın ne kadar olacağı ile ilgili öngörülerimiz bu riskin etkisini oluşturmaktadır.

### c. Risk Olasılık Seviyeleri

Riskin olasılığının hangi seviyede kabul edileceğine dair skala; geçmiş tecrübeleri, mevcut durum, gelecek öngörüsü ve ekosistemimizde yer alan kurumların durumlarını da göz önüne alacak şekilde 4 farklı biçimde ve "Çok Yüksek-Yüksek-Orta-Düşük-Çok Düşük" olarak beş düzeyde belirlenmiştir.

## RİSK OLASILIK SKALASI

BÜYÜKLÜK	OLASILIK ÖLÇÜSÜ
<b>ÇOK YÜKSEK</b>	Daha önce ÇOK SIKLIKLA gerçekleşirdi.
	Hâlen ÇOK SIKLIKLA gerçekleşmeye devam ediyor.
	Daha önce gerçekleşmedi ama yakın zaman içinde ÇOK YÜKSEK olasılıkla gerçekleşecektir.
	DMO'nun ekosistemindeki birçok kurum ve kuruluşta HÂLEN gerçekleşiyor.
<b>YÜKSEK</b>	Daha önce SIKLIKLA gerçekleşirdi.
	Hâlen SIKLIKLA gerçekleşmeye devam ediyor.
	Daha önce gerçekleşmedi ama yakın zaman içinde YÜKSEK olasılıkla gerçekleşecektir.
	DMO'nun ekosistemindeki birçok kurum ve kuruluşta geçmişte gerçekleşti ve gelecekte gerçekleşme olasılığı YÜKSEK.
<b>ORTA</b>	Daha önce AZ DENİLEMEYECEK SIKLIKTA gerçekleşirdi.
	Hâlen AZ DENİLEMEYECEK SIKLIKTA gerçekleşmeye devam ediyor.
	Daha önce gerçekleşmedi ama yakın zaman içinde ORTA düzey olasılıkla gerçekleşecektir.
	DMO'nun ekosistemindeki birçok kurum ve kuruluşta geçmişte gerçekleşti ve gelecekte gerçekleşme olasılığı ORTA düzeyde.
<b>DÜŞÜK</b>	Daha önce NADİR DE OLSA gerçekleşirdi.
	Hâlen NADİR DE OLSA gerçekleşmeye devam ediyor.
	Daha önce gerçekleşmedi ama yakın zaman içinde DÜŞÜK olasılıkla gerçekleşecektir.
	DMO'nun ekosistemindeki birçok kurum ve kuruluşta geçmişte gerçekleşti; fakat gelecekte gerçekleşme olasılığı DÜŞÜK.
<b>ÇOK DÜŞÜK</b>	Daha önce ÇOK NADİR DE OLSA gerçekleşirdi.
	Hâlen ÇOK NADİR DE OLSA gerçekleşmeye devam ediyor.
	Daha önce gerçekleşmedi ama yakın zaman içinde ÇOK DÜŞÜK olasılıkla gerçekleşecektir.
	DMO'nun ekosistemindeki kurum ve kuruluşlarda gerçekleşmedi ve gelecekte de gerçekleşme olasılığı ÇOK DÜŞÜK.

#### d. Risk Etki Seviyeleri

Riskin etkisinin hangi seviyede kabul edileceğine dair skala; sonuçlarına göre risklerin özel durumlarını göz önüne alacak şekilde 5 farklı ölçekte ve "Çok Yüksek-Yüksek-Orta-Düşük-Çok Düşük" olarak beş düzeyde belirlenmiştir.

##### Stratejik Riskler için Etki Seviyeleri Skalas

Çok Yüksek	Kurumun stratejik bir amaca ulaşmasını veya yasal olarak tanımlanmış temel ana faaliyetlerinden birinin sürdürülebilirliğini imkânsız hale getirebilir.
Yüksek	Kurumun stratejik bir amacına ulaşmasını güçleştirebilir veya kurumun stratejik bir hedefine ulaşmasını imkânsız hale getirebilir.
Orta	Kurumun birden fazla stratejik hedefine ulaşmasını güçleştirebilir.
Düşük	Kurumun stratejik hedeflerinden birine ulaşmasını güçleştirebilir.
Çok Düşük	Kurumun stratejik hedeflerinden birinin gerçekleşmesi konusunda olumsuzluklara sebep olabilir.

##### Performans Riskleri için Etki Seviyeleri Skalas

Çok Yüksek	Kurumun performansını belirleyen gösterge veya hedefleri olumsuz etkileyebilir.
Yüksek	Birden fazla sürecin amaçlarına ulaşmasını imkânsız hale getirebilir.
Orta	En az bir sürecin beklenen sonuçlara ve performansa ulaşmasını olumsuz etkileyebilir.
Düşük	En az bir süreçte kaynak ve girdi israfına sebep olabilir.
Çok Düşük	Tek bir sürecin telafi edilebilir hatalı sonuçlar üretmesine sebep olabilir.

##### Mali Riskler için Etki Seviyeleri Skalas

Çok Yüksek	Kurumun 10.000.001 TL ve üzerinde nakdinin veya emsal değerdeki bir varlığının kaybına sebep olabilir.
Yüksek	Kurumun 5.000.001 – 10.000.000 TL aralığında nakdinin veya emsal değerdeki bir varlığının kaybına sebep olabilir.
Orta	Kurumun 2.000.001 – 5.000.000 TL aralığında nakdinin veya emsal değerdeki bir varlığının kaybına sebep olabilir.
Düşük	Kurumun 600.001 – 2.000.000 TL aralığında nakdinin veya emsal değerdeki bir varlığının kaybına sebep olabilir.
Çok Düşük	Kurumun 600.000 TL ve altında nakdinin veya emsal değerdeki bir varlığının kaybına sebep olabilir.

### İtibar Kaybı Riskleri için Etki Seviyeleri Skalası

Çok Yüksek	Kurumun tüm kamuoyu veya kurumlar nezdinde itibar ve güvenilirliğinin kaybolmasına sebep olabilir.
Yüksek	Kurumun ilgili üst kurumlar veya denetleyici kurumlar nezdinde itibar ve güvenilirliği ile ilgili olumsuz algıya sebep olabilir.
Orta	Kurumun ilgili ana faaliyet tedarikçisi veya müşterileri nezdinde itibar ve güvenilirliği ile ilgili olumsuz algıya sebep olabilir.
Düşük	Kurumun destek faaliyet tedarikçileri veya müşteri olmayan resmi veya özel kurumlar nezdinde itibarı veya güvenilirliği ile ilgili olumsuz algıya sebep olabilir.
Çok Düşük	Kurumun çalışanları nezdinde güvenilirliği veya itibarı ile ilgili olumsuz algıya sebep olabilir.

### Yasal Riskler için Etki Seviyeleri Skalası

Çok Yüksek	1.250.001 ve üzeri parasal yaptırıma ya da kurumun tüm faaliyetlerini etkileyecek parasal olmayan yaptırıma sebep olabilir.
Yüksek	600.001 – 1.250.000 TL arası parasal yaptırıma ya da kurumun en az bir ana faaliyetini etkileyecek parasal olmayan yaptırıma sebep olabilir.
Orta	250.001 – 600.000 TL arası parasal yaptırıma ya da kurumun ana faaliyetleri dışındaki en az bir faaliyetini etkileyecek parasal olmayan yaptırıma sebep olabilir.
Düşük	75.001 – 250.000 TL arası parasal yaptırıma ya da birden fazla işlemi olumsuz etkileyecek parasal olmayan yaptırıma sebep olabilir.
Çok Düşük	75.000 TL ve altında parasal yaptırıma ya da tek bir işlemi olumsuz etkileyecek parasal olmayan yaptırıma sebep olabilir.

## e. Risk Değerleme Skalası ve Risk Matrisi

### DMO Risk Değerleme Skalası

Kurumumuzda, risk seviyeleri riske ait etki ve olasılık düzeylerinin birlikte değerlendirilmesi ile yapılmaktadır. Değerlendirme esnasında etki düzeyleri olasılık düzeylerine göre önceliklendirilmektedir. DMO olarak oluşturduğumuz risk değerlendirme ölçütümüz bu politikamızın gereği etki seviyesi ağırlıklandırılmış ordinal matristir.

Etki ağırlıklandırılmış ordinal matrisin yatay ekseninde olasılık, dikey ekseninde ise etki seviyesinin yer aldığı koordinat düzleminde etki ve olasılık değerlerinin kesişim alanı riskin değerini göstermektedir.

### DMO Risk Matrisi

Kurumsal risklerin olasılık (x) ve etki (y) seviyeleri dikkate alınarak hazırlanan risk değerlendirme skalası ile yapılan değerlendirmelerinin sonucunda risk değeri;

- **Çok Yüksek** çıkan riskler kırmızı,
- **Yüksek** çıkan riskler turuncu,

- **Orta** çıkan riskler sarı,
- **Düşük** çıkan riskler açık yeşil,
- **Çok Düşük** çıkan riskler koyu yeşil, renk kodu alırlar.

DMO Risk Matrisi ve matrisin oluşturulmasında kullanılan skalamız aşağıda gösterilmektedir.

### DMO RİSK OLASILIK\* ETKİ MATRİSİ

E T K İ	ÇY	15	19	22	24	25
	Y	10	14	18	21	23
	O	6	9	13	17	20
	D	3	5	8	12	16
	ÇD	1	2	4	7	11
		ÇD	D	O	Y	ÇY
		OLASILIK				

#### Açıklamalar

ÇY	ÇOK YÜKSEK	Risk önceliklendirme ve değerlendirmesinde ilk sırada incelenecek, 22-25 puana sahip riskleri içerir.
Y	YÜKSEK	Risk önceliklendirme ve değerlendirmesinde 2. sırada incelenecek, 18-21 puana sahip riskleri içerir.
O	ORTA	Risk önceliklendirme ve değerlendirmesinde 3. sırada incelenecek, 12-17 puana sahip riskleri içerir.
D	DÜŞÜK	Risk önceliklendirme ve değerlendirmesinde 4. sırada incelenecek, 5-11 puana sahip riskleri içerir.
ÇD	ÇOK DÜŞÜK	Risk önceliklendirme ve değerlendirmesinde en son incelenecek, 1-4 puana sahip riskleri içerir.

X eksen: olasılık parametresini, y eksen: etki parametresini ifade etmektedir.

Riskin Olasılık Seviyesi	Riskin Etki Seviyesi	Risk Değeri
Çok Düşük	Çok Düşük	Çok Düşük (1)
Çok Düşük	Düşük	Çok Düşük (3)
Çok Düşük	Orta	Düşük (6)
Çok Düşük	Yüksek	Düşük (10)
Çok Düşük	Çok Yüksek	Orta (15)
Düşük	Çok Düşük	Çok Düşük (2)
Düşük	Düşük	Düşük (5)
Düşük	Orta	Düşük (9)
Düşük	Yüksek	Orta (14)
Düşük	Çok Yüksek	Yüksek (19)
Orta	Çok Düşük	Çok Düşük (4)
Orta	Düşük	Düşük (8)
Orta	Orta	Orta (13)

Riskin Olasılık Seviyesi	Riskin Etki Seviyesi	Risk Değeri
Orta	Yüksek	Yüksek (18)
Orta	Çok Yüksek	Çok Yüksek (22)
Yüksek	Çok Düşük	Düşük (7)
Yüksek	Düşük	Orta (12)
Yüksek	Orta	Orta (17)
Yüksek	Yüksek	Yüksek (21)
Yüksek	Çok Yüksek	Çok Yüksek (24)
Çok Yüksek	Çok Düşük	Düşük (11)
Çok Yüksek	Düşük	Orta (16)
Çok Yüksek	Orta	Yüksek (20)
Çok Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek (23)
Çok Yüksek	Çok Yüksek	Çok Yüksek (25)

#### f. Risk Değerlemede Doğal ve Kalıntı Risk Yaklaşımımız

Bu Belge'nin RİSK TESPİT YAKLAŞIMIMIZ ve YÖNTEMLERİMİZ başlığı altında açıklanan doğal ve kalıntı risklere yaklaşımımızın gereği olarak, kurumumuzda yapılan risk değerlemeleri, tespit edilen risklere ait doğal ve kalıntı risk seviyeleri için ayrı ayrı yapılmaktadır.

Ayrıca, kurumumuzda veya benzer kurumlarda yaşanıp yaşanmadığına, geçmişte veya günümüzde yaşanma durumuna bakılmaksızın envanterimizde yer alan tüm doğal riskler için de risk değerlendirme yapılmaktadır.

## **g. DMO Risk Envanteri**

DMO Risk Envanteri, tespit edilen tüm doğal ve kalıntı risklerin kaydedildiği bir listedir. Listede riskin; kaynak ve sonucuna göre türü, olasılık ve etki seviyeleri, tespit edildiği faaliyet, varsa önlenmesine, tespitine, etkisinin azaltılmasına yönelik alınmış tedbirler ve kontrol faaliyetleri kayıt altına alınır.

DMO Risk Envanteri, elektronik ortamda yazılım üzerinde tutulur.

Belirlenen ve ölçümlenen risklerin DMO Risk Envanteri'ne alınması ve Envanter'den çıkarılması ile ilgili yöntemler bu belgenin *DMO RİSK YÖNETİM PLANI* başlığı altında açıklanmıştır.

## **5. RİSKLERE KARŞI TEPKİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ**

### **a. Risk İştahı Politikamız ve Risk İştahının Belirlenmesi**

**Risk iştahı**, kurumun yeni faaliyete girişmek ya da yürüttüğü bir faaliyete devam etmek için kabulleneceği/kontrol faaliyeti tanımlamadan yüklenebileceği risk seviyesini/seviyelerini ifade etmektedir.

Risk iştahı, yürütülen faaliyetin niteliği, faaliyetin kuruma olan kazanımlarının büyüklüğü ve kurumun misyon, vizyon ve stratejileri doğrultusunda yönetim tarafından farklı farklı tespit edilebilir. Örneğin performans riskleri için risk iştahı yüksek belirlenebilirken, stratejik ve yasal riskler için düşük ya da çok düşük risk iştahları belirlenebilir.

### **b. Tepki Stratejisi Belirleme Yaklaşımımız**

DMO'da risk tepki stratejisi kavramı; bir riskin bertaraf edilmesine veya kontrol edilmesine yönelik belirlenecek yol ve yöntem olarak tanımlanmaktadır.

Kurumumuz; risk seviyesi, belirlenmiş risk iştahı seviyesinin üzerinde olan riskleri, mutlaka bir risk tepki stratejisi ile bertaraf etmeyi veya kontrol altına almayı ilke olarak kabul etmiştir.

Kurumumuzun risk iştahı seviyesinin altında kalan riskler ise; sürekli olarak gözlenmekte ve periyodik olarak yapılan risk özdeğerleme faaliyeti ile yeniden ölçümlenerek raporlanmaktadır. Bu risklerin yeniden yapılan ölçümlenmelerinde risk değerlerinin, risk iştahı seviyesinin üzerine çıkması halinde bu riskler için de bir tepki stratejisi belirlenmektedir.

### **c. Tepki Stratejilerimiz**

Kurumumuzca uygulanan, genel kabul görmüş 4 farklı risk tepki stratejisi mevcuttur. Bunlar; riskten kaçınma, riski transfer etme, riski kontrol altına alma ve riski kabullenmedir.

#### **Riskten Kaçınma**

Kurumumuz tespit edilen risklerin tamamen bertaraf edilerek DMO Risk Envanterinden çıkarılmasını önemsemektedir. Bu nedenle, bir risk için tepki stratejisinin belirlenmesi aşamasında ilk değerlendirilecek alternatif; kurumun amaçları, öncelikleri ve yasal zorunlulukları açısından bir engel bulunmaması halinde, riskin gözleendiği bir faaliyetin veya iş adımının yürütülmesinin durdurulması veya risk barındıran bir stratejiden vazgeçilmesidir.

#### **Riskin Transfer Edilmesi**

Riskten kaçınma stratejisinin uygulanamayacağı riskler için değerlendirilecek ikinci tepki stratejisi ise; mümkün olması halinde, riskin gözleendiği faaliyetin kurum dışından hizmet alınma yöntemi ile hem olasılığı hem de etkisinin transfer edilmesi ya da sigortalama ile etkisinin transfer edilmesi stratejisidir.

### **Riskin Kontrol Altına Alınması**

Bir risk için kaçınma veya transfer etme yöntemlerinden birisi ile tepki stratejisi geliştirilememesi halinde tercih edilecek strateji ise; riskin olasılığının veya olası etkisinin makul seviyelere indirilmesine yönelik tedbir ve uygulamaların (kontrol faaliyetleri) hayata geçirilerek kontrol altına alınmasıdır.

Oluşturma amaçlarına göre kontrol faaliyetleri;

- Riskin oluşmasına sebep olan olayın, önceden engellenmesine yönelik tanımlanan "**önleyici kontroller**",
- Riskin oluşması halinde etkisinin azaltılmasına yönelik tanımlanan "**düzeltilici kontroller**",
- Riskin gerçekleştiğinin hızlı bir şekilde fark edilmesini sağlamaya yönelik tanımlanan "**tespit edici kontroller**",
- Riskleri; bilgilendirme, koruma, eğitim verme gibi önlemlerle kontrol altına almaya yönelik tanımlanan "**yönlendirici kontroller**",

olmak üzere 4 başlık altında toplanmaktadır.

Kontrol faaliyeti belirlenirken ekli usul ve esaslar göz önünde bulundurulur.

DMO, kurulan Sistem ile birlikte riskin kontrol altına alınmasına yönelik uygulamaları sistematik hale getirmiştir.

### **Riski Kabullenme**

Bir risk için değerlendirmeye alınabilecek son tepki stratejisi riski kabullenmedir.

Kaçınılamayan, transfer edilemeyen ve kontrol altına alınamayan riskler için tercih edilebilecek bu tepki stratejisi, genellikle yürütülen faaliyetin kazanımlarının riskin taşıdığı zarar potansiyelinden fazla olduğu durumlarda veya risk iştahı seviyesinin altında kalan doğal ve kalıntı riskler için tercih edilebilir.

### **d. Risk Eylem Planları**

Risk eylem planları;

- Herhangi bir risk için bir tepki stratejisinin belirlenmediği,
- Belirlenmiş tepki stratejisi olduğu halde, bu stratejinin risk değerini belirlenmiş risk iştahı seviyesinin altına düşürmede yetersiz kaldığı,

durumlarda tepki stratejisinin veya kontrol faaliyetinin makul bir sürede geliştirilmesi amacıyla hazırlanır.

## **6. RİSKLERİN İZLENMESİ ve RAPORLANMASI YAKLAŞIMIMIZ**

Kurumsal risk yönetiminin etkin ve verimliliği için risklerin doğru olarak tespit edilmesi ve tepki stratejilerinin etkin olarak uygulanması kadar, risklerin sürekli izlenmesi ve periyodik olarak raporlanması da önemlidir.

Bu kapsamda, "*Risk Yönetiminde Tüm Yönetici ve Çalışanların Paydaş Haline Getirilmesi*" politikamız ile "*Risk Belirleme, Değerlendirme ve İzleme Faaliyetlerinde Açıklık ve Dürüstlük*" ve "*Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetlerine Karşı Duyarlılık ve Profesyonellik*" ilkelerimiz bu yaklaşımımız için bağlayıcı kabullerdir.

DMO'da risklerin; gerçekleşmeleri, olasılık ve etki seviyelerindeki değişim, belirlenmiş risk tepki stratejilerinin, eylem planlarının ve risklerin yönetilmesi için planlanan tüm faaliyetlerin izlenmesi ve raporlanması en alt düzeyde görev yapan çalışandan en üst yönetim kademesine kadar tüm yönetici ve çalışanları kapsayan Sistem ile yapılmaktadır.

### **a. Risklerin Her An İzlenmesi ve Raporlanması**

Kurum olarak risklerin izlenmesi ile ilgili her bir çalışan ve yöneticimiz, yürüttüğü veya yönettiği faaliyet ve alanlarla ilgili belirlenmiş risklerin gerçekleşme durumlarının ve bu riskler için planlanmiş risk yönetim faaliyetlerinin etkin olarak yürütüldüğünü izlemenin görevleri arasında yer aldığını bilmektedir.

Çalışan ve yöneticilerin günlük faaliyetlerinin ve sorumluluklarının bir parçası olarak yapılan bu izlemenin ilk amacı; herhangi bir riskin oluştuğu anda tespit edilmesi ve olası etkileri için tedbirlerin alınmasını sağlamaktır.

Risklerin her an izlenmesinin ikinci amacı ise; risklere karşı oluşturulan tepki stratejilerinin ve kontrol faaliyetinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmaması halinde bu durumun zamanında tespit edilmesidir.

Bu izlemin son amacı ise; herhangi bir riskin gerçekleşme olasılığını arttıran değişimlerin veya olayların zamanında tespit edilmesidir.

### **b. Risklerin ve Sistemin Periyodik Olarak Değerlendirilmesi ve Raporlanması**

KRY anlayışında raporlamaların; bürokrasi ve kırtasiyecilikten uzak, birimlerin aslı faaliyetlerini engellemeyecek düzeyde, operasyonel, gerçekçi ve risk odaklı şekilde yapılması önemsenmektedir.

Sistem'in tüm yönleri ile izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik periyodik izleme faaliyetleri risk yönetimi organizasyonunda tanımlanan ve risk yönetim süreçlerinin işletilmesinden doğrudan sorumlu olan kişi ve kurullar tarafından Müdürlükçe belirlenen ve ilgililere gönderilen rapor formatına uygun şekilde yapılmaktadır.

Raporlama hiyerarşisi; alt birim risk koordinatörü>birim risk koordinatörü>KRY Şube Müdürlüğü>DMO Risk Koordinatörü>Kurul>Genel Müdür şeklinde belirlenmiştir.

Raporlama hiyerarşinde yer alan sorumlu kişi ve kurullarca hazırlanacak her bir rapor, içerik olarak bir sonraki rapora esas teşkil eder.

Dolayısıyla hazırlanacak raporlar, bir önceki rapor içeriğinde yer alan verilerin girdi olarak kullanılması, değerlendirilmesi, gerekli ekleme-çıkarmaların yapılması sonrası oluşur. Bu çerçevede, hazırlanacak rutin raporlara ait bilgiler tabloda yer almaktadır.

**Tablo 1- KRY Sistemindeki Rutin Raporlar**

<b>Girdi</b>	<b>Hazırlayan</b>	<b>Dönem</b>	<b>Muhatap</b>	<b>İşlem</b>	<b>Çıktı</b>
Çalışan görüşleri, tespitler	Alt birim risk koordinatörü	Haziran, Aralık (İlgili ayın 15'ine kadar)	Birim risk koordinatörü	Girdinin değerlendirilmesi ve forma işlenmesi	Alt birim risk izleme ve değerlendirme raporu

Alt birim risk izleme ve değerlendirme raporu	Birim risk koordinatörü	Haziran, Aralık (İlgili ayın 30'una kadar)	İKRY Şube Müdürlüğü	Girdinin değerlendirilmesi, değişiklik/düzenlemenin yapılması, görüş eklenmesi ve forma işlenmesi	Birim risk izleme ve değerlendirme raporu
Birim risk izleme ve değerlendirme raporu	DMO Risk Koordinatörü	Temmuz	Kurul	Girdinin incelenmesi, konsolidasyonu, değişiklik tekliflerinin oluşturulması	İKRY İzleme ve Değerlendirme Raporu
İKRY İzleme ve Değerlendirme Raporu	Kurul	Şubat	Genel Müdür	Girdinin incelenmesi, envanterde değişiklik yap. yönelik nihai görüşün oluşturulması	DMO İKRY İzleme ve Değerlendirme Raporu

## 7. KRY FAALİYETLERİNİN YÖNTEM ve USULLERİ

### a. Risklerin Tespit Edilmesi ve Bildirilmesi

Genel Müdürlüğümüzde kurumsal risk yönetimi, risklerin her düzeyde çalışan ve yönetici tarafından olduğu anda tespit edilmesi ve ilgili birime bildirilmesi anlayışı çerçevesinde uygulanmaktadır.

Müdürlük tarafından tespit edilen riskler için doğrudan değerlendirme aşamasına geçilirken; diğer yönetici ve çalışanlar tarafından tespit edilen risklerin değerlendirilmek üzere ivedilikle Müdürlüğe gönderilmesi esastır.

#### İKRY Şube Müdürlüğü Tarafından Risklerin Tespit Edilmesi

Müdürlük, risk tespit çalışmasını önceden belirlenen program çerçevesinde periyodik olarak yapabileceği gibi kurum üst yönetimi, DMO Risk Koordinatörü veya birim talepleri doğrultusunda kurum genelinde veya bir faaliyet özelinde risk tespit ve analiz çalışması da yapabilir.

Periyodik olarak yapılacak ve kurumun bütününe kapsayan risk tespit çalışmalarında Kurul'un bilgisi dâhilinde DMO Risk Koordinatörü tarafından önerilen ve Genel Müdür tarafından onaylanan program esas alınır.

Bu çalışma için İKRY Şube Müdürü, DMO Risk Koordinatörü'nün bilgisi dâhilinde, risk tespiti yapılacak süreçle ilgili birimlerden yeterli sayıda üyeden oluşan bir risk tespit ve değerlendirme komisyonu oluşturur.

Komisyon, yapacağı ilk toplantıda risk tespit ve değerlendirme çalışmasının kapsamı ve büyüklüğünü dikkate alarak analiz yöntem/yöntemlerini belirler.

Komisyon tarafından yapılacak analiz; anket, çalışanlar ile mülakat, odak grup toplantısı, süreç analizi ve gözlem yöntemlerinden bir veya birkaçı tercih edilerek yapılır. Analiz sonucu, risk tespit ve bildirim formu doldurularak DMO Risk Koordinatörü'ne ve İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürü'ne e-posta yoluyla iletilir. Analiz sonucunda hem risk tespiti hem de değerlendirme çalışması tamamlanmış olur.

Periyodik olarak yapılan analiz çalışmasında takip edilen adımlar, talep doğrultusunda yapılan analiz çalışmasında da aynen takip edilir.

#### Yönetici ve Çalışanlar Tarafından Tespit Edilen Yeni Risklerin Bildirilmesi

Kurumumuzun çalışan ve yöneticileri tarafından tespit edilen risklerin belirlenmesinde izlenecek yöntemler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Genel Müdürlük Makamı, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Müdür Yardımcıları tarafından tespit edilen riskler DMO Risk Koordinatörü'ne,
- Birim yöneticileri tarafından tespit edilen riskler Birim Risk Koordinatörü'ne,
- Birimlerde görev yapan çalışanlar tarafından tespit edilen riskler, doğrudan bağlı oldukları bölüm yöneticilerinin bilgisi dâhilinde Birim Risk Koordinatörü'ne,
- Doğrudan Genel Müdürlük Makamına veya bir birim yöneticisine bağlı olarak görev yapan çalışanlar tarafından tespit edilen riskler, bağlı oldukları ilk kademe amirin bilgisi dâhilinde Birim Risk Koordinatörü'ne,

bildirilir.

Bildirilen riskler için birim risk koordinatörlerince risk tespit ve bildirim formu doldurulur ve form İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürlüğü'ne iletilir.

DMO Risk Koordinatörü'ne bildirilen riskler için ise; anılan form, DMO Risk Koordinatörü'nün vereceği bilgi doğrultusunda İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürü tarafından hazırlanır.

### **Birim Risk Koordinatörleri Tarafından Birimlerde Yürütülecek Periyodik Risk Tespit ve Değerleme Çalışmaları**

Birim risk koordinatörleri hazırlayacakları Birim İKRY İzleme Raporu'na esas teşkil etmek üzere birim personeline (ve eğer görevlendirme yapılmışsa alt birim risk koordinatörlerine) gönderecekleri form ile birim özelinde risk tespit ve değerlendirme çalışması yaparlar.

Çalışma sonucunda tespit edilen yeni riskler, birim yöneticisinin bilgisi dâhilinde risk tespit ve bildirim formu ile İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürlüğü'ne bildirilir.

### **b. Risklerin Değerlendirilmesi**

Müdürlüğe iletilen formlar risk değerine göre önceliklendirilerek iki farklı (çok yüksek-yüksek değerdekiler için ayrı, diğerleri için ayrı) şekilde değerlendirilir.

#### **Risk Değeri Çok Yüksek/Yüksek Olarak Bildirilen Riskler için Risk Tespit ve Değerleme Çalışması**

Risk değeri çok yüksek/yüksek olarak bildirilmiş riskler DMO Risk Koordinatörü ve İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürü tarafından ivedi olarak incelenir. Yapılan inceleme neticesinde;

- Acil analiz çalışmasına gerek görülen riskler için acil bir risk tespit ve değerlendirme komisyonu kurularak risk değerlemesi yapılır. Değerleme sonucu risk tespit ve bildirim formuyla birlikte DMO Risk Koordinatörü'ne ve İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürü'ne e-posta yoluyla ivedilikle iletilir.
- Acil analiz çalışmasına gerek görülmeyen riskler ise periyodik risk değerlendirme çalışmalarından birinin programına alınmak üzere kaydedilir.

#### **Risk Değeri Orta/Düşük/Çok Düşük Olarak Bildirilen Riskler için Risk Tespit ve Değerleme Çalışması**

Müdürlüğe bildirilen, risk değeri orta/düşük/çok düşük olan riskler; DMO Risk Koordinatörü ile İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürü'nün olağan izleme toplantılarında görüşülür.

Bu toplantıda, olağan dönemde bildirilmiş risk sayısı ve risklerin niteliği doğrultusunda, risklerin analizi için oluşturulacak risk tespit ve değerlendirme komisyonlarının sayısı ve bu komisyonlarda görev alacak kişiler belirlenir.

Değerlendirme sonuçları, risk tespit ve bildirim formuyla birlikte DMO Risk Koordinatörü'ne ve İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürü'ne e-posta yoluyla iletilir.

#### **Risklerin Kurul Tarafından Değerlendirilmesi**

Müdürlükçe incelenen formlar DMO Risk Koordinatörü tarafından değerlendirilmek üzere Kurul'un görüşüne sunulur. Kurul'un bilgisine sunulan riskleri olağan toplantılarında incelemesi esastır. Bununla birlikte risk değeri "çok yüksek/yüksek" olarak tespit edilen riskler Genel Müdür'ün bilgisi dâhilinde düzenlenecek olağanüstü toplantılarda da incelenebilir.

Kurul tarafından yapılan değerlendirme sonucunda; DMO Risk Envanteri'ne alınması ya da alınmaması yönünde görüş oluşan risklere yönelik tavsiye kararı Genel Müdür'e sunulur.

### **c. Risklerin DMO Risk Envanterine Alınması**

Kurumsal risk yönetiminden en üst düzeyde sorumlu olması sebebiyle, Genel Müdür'ün takdiri doğrultusunda risklerin DMO Risk Envanterine alınıp alınmayacağına karar verilir. Karar doğrultusunda DMO Risk Envanteri, İKRY Şube Müdürlüğü tarafından güncellenir ve Kurul, DMO Risk Koordinatörü ve diğer ilgililer bilgilendirilir.

### **d. Risk Gerçekleşmeleri ile Etki ve Olasılık Değerindeki Değişiklerin Takip Edilmesi ve Bildirilmesi**

Çalışanlar, yöneticiler ve birim risk koordinatörlerinin olağan faaliyetleri kapsamında takibini gerçekleştirecekleri, DMO Risk Envanteri'nde yer alan risklere yönelik olası değişiklikler şunlardır:

- Bir riskin oluşmasına sebep olacağı öngörülmüş bir olay veya hatanın sonucunda bir zarar veya olumsuz etkinin ortaya çıkması
- Bir risk için belirlenmiş kontrol faaliyetlerinin ya da risk tepki stratejisinin eksik uygulanmaya veya uygulanmamaya başlanması
- Bir riskin olasılık seviyesinin (oluşma ihtimalinin) artması ya da azalması
- Bir riskin belirlenmiş etki seviyesinin (gerçekleşmesi halinde meydana gelebilecek zarar veya olumsuz etkinin büyüklüğü) öngörülenden daha fazla ya da daha az gerçekleşeceğinin anlaşılması

Söz konusu değişiklikler önem durumuna göre ivedi olarak ya da rutin değerlendirmelerde İKRY Şube Müdürlüğü'ne bildirilir.

Değişimlerin bildirilmesinde izlenecek yöntemler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Genel Müdürlük Makamı, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Müdür Yardımcıları tarafından tespit edilen değişimler DMO Risk Koordinatörü'ne,
- Birim yöneticileri tarafından tespit edilen değişimler Birim Risk Koordinatörü'ne,
- Birimlerde görev yapan çalışanlar tarafından tespit edilen değişimler doğrudan bağlı buldukları bölüm yöneticilerinin bilgisi dâhilinde Birim Risk Koordinatörü'ne,
- Doğrudan Genel Müdürlük Makamına veya bir birim yöneticisine bağlı olarak görev yapan çalışanlar tarafından tespit edilen değişimler bağlı buldukları ilk kademe amirinin bilgisi dâhilinde Birim Risk Koordinatörü'ne,

bildirilir.

Birim risk koordinatörleri bildirilen değişiklikler için risk tespit ve bildirim formu doldurulur ve Müdürlüğe gönderilir.

DMO Risk Koordinatörü'ne bildirilen riskler için ise; anılan form, DMO Risk Koordinatörü'nün vereceği bilgi doğrultusunda İç Kontrol ve Risk Yönetimi Şube Müdürü tarafından hazırlanır.

## **e. Risk Değişimi Bildirilen Risklerin İncelenmesi**

### **Risk Değişimlerinin İKRY Şube Müdürlüğü Tarafından Değerlendirilmesi**

Bildirilen değişiklikler İKRY Şube Müdürlüğü tarafından değerlendirilir. Envanterde kayıtlı risklere ait risk gerçekleştirmeleri, etki ve olasılık seviyesinde ortaya çıkan değişiklikler ile doğru uygulanmadığı tespit edilen kontrol faaliyeti ve tepki stratejilerine ait değişiklikler ayrı ayrı incelenir. İnceleme sonucunda envanterde herhangi bir değişiklik yapıp yapılmamasına yönelik görüş oluşturulup, DMO Risk Koordinatörü'nün bilgisi dâhilinde Kurul'a sunulur. İlgisine göre İç Denetim Birimi Başkanlığı bilgilendirilir.

### **Risklerin Kurul Tarafından Değerlendirilmesi**

Değerlendirilmek üzere Kurul'un görüşüne sunulan risk değişikliklerinin olağan toplantılarda incelenmesi esastır. Bununla birlikte acil risk değişiklikleri Genel Müdür'ün bilgisi dâhilinde düzenlenecek olağanüstü toplantılarda da incelenebilir.

Yapılan inceleme sonucu Kurul, etki ve olasılık değişiklikleri ile risk gerçekleştirmelerini dikkate alarak envanterin güncellenmesine yönelik tavsiye kararını oluşturur. Doğru uygulanmadığı tespit edilen kontrol faaliyetleri ve tepki stratejilerine yönelik durum incelenir ve gerekmesi halinde kontrol faaliyeti veya tepki stratejisinde değişiklik önerilir.

## **f. DMO Risk Envanterinde Değişiklik Yapılması**

Genel Müdür'ün takdiri doğrultusunda DMO Risk Envanterinde değişiklik yapıp yapılmayacağına karar verilir. Karar doğrultusunda DMO Risk Envanteri, İKRY Şube Müdürlüğü tarafından güncellenir ve Kurul, DMO Risk Koordinatörü ve diğer ilgililer bilgilendirilir.

Envanterden riskin çıkarılmasına yönelik karar verilmesi halinde mevcut ve potansiyel risklerin tespitine aynı derecede önem verilmesi prensibi çerçevesinde envanterden çıkarılan risk pasif risk olarak takip edilmeye devam edilir.

## **8. RISK YÖNETİMİNDE BİLGİ ve İLETİŞİME VERDİĞİMİZ ÖNEM**

DMO'da yürütülen İKRY faaliyetlerinin otomasyonunu ve iletişimi kolaylaştırmak amacı ile bir yazılım kullanılmaktadır.

Bu yazılım DMO çalışan ve yöneticilerine;

- Tespit edilen riskler,
- Risklerin gözlendiği süreçler ve iş adımları,
- Risklerin izlenmesinde sorumlu veya risklerden etkilenebilecek bölüm ve kişiler,
- Risklerin doğal ve kalıntı seviyeleri,
- Risklerin olasılık ve etki seviyeleri,
- Riskler için belirlenmiş tepki stratejileri ve kontrol faaliyetleri,
- Bir risk için başlatılmış eylem planları,

hakkında bilgiye hızlı bir şekilde ulaşma imkânı sağlamaktadır.

İKRY faaliyetlerinde elde edilen verilerin gizlilik düzeyleri dikkate alınarak çalışanlarla paylaşılması ve çalışanların çalışmalar hakkında sürekli bilgilendirilmeleri esastır. Bu çerçevede, Genel Müdürlük personelinin sürekli bilgilendirilmesine yönelik kurum internet sitelerinde yürütülen çalışmalara yönelik bilgi bölümlerine yer verilmesi, basılı tanıtıcı materyallerin oluşturulması ve

hizmet içi eğitim programlarında ilgili eğitimlere yer verilmesi gibi alternatif yöntemler tercih edilmektedir.

## **9. KRY ÇALIŞMALARINDA KULLANILACAK FORM VE BELGE ŞABLONLARI**

KRY çalışmalarda kullanılacak form ve belge şablonları Başkanlık tarafından oluşturulur ve görülen lüzum üzerine güncellenebilir.

Mevcut form ve belge şablonları EKLER Bölümünde yer almaktadır.

### **EKLER**

- 1- Risk Tespit ve Bildirim Formu
- 2- Risk Gerçekleşme Takip ve Bildirim Formu
- 3- Risk Eylem Planı Bildirim ve Takip Formu
- 4- DMO Risk Envanter Kaydı
- 5- Alt Birim İzleme ve Değerlendirme Raporu
- 6- Birim İzleme ve Değerlendirme Raporu
- 7- İKRY İzleme ve Değerlendirme Raporu
- 8- DMO İzleme ve Değerlendirme Raporu
- 9- Hassas Görev Tespit ve Takip Formu
- 10- Standart Rapor Tespit Formu
- 11- Kontrol Faaliyeti Belirlenirken Uyulacak Usul ve Esaslar