



T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı



Sayı : 10667022-612.01.01- 841
Konu : İçişleri Bakanlığı Risk Strateji Belgesi

12/08/2019

BAKANLIK MAKAMINA

Bakanlık Makamının 30.01.2019 tarih ve 326 sayılı Olurları ile yürürlüğe giren Ocak 2019-Aralık 2020 dönemini kapsayan ve Bakanlığımızda etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması amacıyla yerine getirilmesi gereken eylemleri içeren Bakanlığımız Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planında (2019-2020) yer alan "6.1.2.Bakanlığın risklerinin belirlenmesi ve yönetilmesi esaslarını içeren Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi hazırlanarak tüm birimlere iletilecektir." eylemi gereğince İçişleri Bakanlığı Risk Strateji Belgesi hazırlanmıştır.

Bu kapsamda, Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Bakanlığımızda iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik çalışmaların devam ettirilmesi için ekte sunulan "İçişleri Bakanlığı Risk Strateji Belgesi" nin yürürlüğe konulmasını olurlarınıza arz ederim.


H. Kılıçat KIRBIYIK
Başkan

Ek: Risk Strateji Belgesi ve Ekleri (24)

OLUR


T. Sabri ERDİL
Bakan Yardımcısı



T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
RİSK STRATEJİ BELGESİ

2019

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
RİSK STRATEJİ BELGESİ
BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu belgenin amacı; Bakanlığın stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada engel olabilecek risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve kontrol edilmesini sağlayacak bir sistematik yaklaşım geliştirerek; risk ile mücadele etmede personele yol gösterecek, Bakanlık içindeki tüm yönetim kademelerinin etkili katılımını temin edecek etkin bir risk yönetim stratejisi meydana getirmek ve yürütmektir.

Kapsam

MADDE 2 - (1) Bu Belge, Bakanlık merkez birimlerinin risk yönetim sürecini kapsar. Belge başlangıç aşamasında Bakanlık düzeyinde (stratejik) ve birim düzeyinde risklerin yönetilmesini sağlayacaktır.

(2)Elde edilen tecrübeler doğrultusunda aşamalı olarak taşra birimleri de kapsama dahil edilecektir.

Dayanak

MADDE 3 - (1) Bu belge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 - Bu belgede geçen;

- a) Bakanlık: İçişleri Bakanlığını,
- b) Bakan: İçişleri Bakanını,
- c) Üst Yönetici: Kendilerine doğrudan bağlı hizmet birimleri bakımından Bakan veya ilgili Bakan Yardımcısını,
- d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Strateji Geliştirme

Başkanlığından sorumlu Bakan Yardımcısı başkanlığında, birim yöneticilerinden oluşan kurulu,

- e) Bakanlık Risk Koordinatörü: Strateji Geliştirme Başkanını,
- f) Bakanlık Risk Çalışma ve Koordinasyon Ekibi: İç Kontrol Daire Başkanı başkanlığında Strateji Geliştirme Başkanlığında görevli yeterli sayıda Mali Hizmetler Uzman ve yardımcılarında oluşan ekibini,
- g) Birim: Bakanlık merkez birimlerini,
- h) Birim Yöneticisi: Bakanlık merkez birim yöneticisini,
- i) Birim Risk Koordinatörü: Birim yöneticisi tarafından belirlenen, birimin görevleri ile iç kontrol ve risk yönetimi uygulamaları konusunda birikim ve tecrübesi olan; daire başkanı veya şube müdürünü,
- j) Birim İç Kontrol Çalışma Ekibi: Mülga Müsteşarlık Makamınının 31.05.2012 tarih ve 18005 sayılı genel yazısı ile kurulan bürolarda görev yapan personeli,
- k) Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim iç kontrol çalışma ekibini,
- l) Risk: Bakanlığın amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz yönde etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum ve olayı,
- m) İç Risk: Bakanlık tarafından kontrol edilebilen olaylar sonucunda oluşan riskleri, (Örneğin; stratejik yönetim, insan faktörü, teknik faktörler, operasyonel faktörler...)
- n) Dış Risk: Bakanlık tarafından kontrol edilemeyen olaylar sonucunda oluşan riskleri, (Örneğin; İktisadi faktörler, çevresel faktörler, politik faktörler...)
- o) Risk İştahı: Bakanlığın amaç ve hedefleri doğrultusunda katlanmaya hazır olduğu risk çeşidi ve miktarını,
- p) Risk Belirleme: Risklerin ne, nasıl, ne zaman, nerede ve niçin olabileceğini tanımlama sürecini,
- q) Risk Yönetimi: Bakanlığın idari faaliyetleri ve çevresindeki potansiyel fırsatları ve olası tehlikeleri ortaya çıkaran kurum kültürünü ve yapılanmanın yönetilmesini,
- r) Risk Yönetimi Süreci: Bakanlığın amaç ve hedefleri doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin, mevzuata uygun, etkin, ekonomik ve verimli şekilde gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,
- s) Risk Yönetimi Planı: Risk yönetimine ilişkin, Bakanlığın uygulayacağı tüm tasarı ve yönlendirmeleri içeren raporlar bütünü,
- t) Risk Kütüğü: Risk yönetim sürecinde tespit edilmiş olan bütün risklerin ve risklere ait detaylı bilgilerin kaydedildiği listeyi,
- u) Risk Değerlendirme: Tespit edilen risklerin olasılık, etki, sonuç ve risk iştahını belirleme yöntemini,

- v) Risk Analizi: Risklerin yapısı ile risk seviyesinin kavranması, risklerin değerlendirilmesi ve risklere cevap verilme sürecini,
- w) Risk Kontrolü: Bakanlığın etkileyen risklerin zararlarını azaltmaya yarayan her türlü süreç, plan, kaynak, uygulama ve eylemler bütünü,
- x) Risk Derecelendirme: Risklerin sahip oldukları etki, olasılık ve muhtemel sonuçlarına göre sınıflandırılmasını,
- y) İzleme: Risk ile mücadelede performans seviyesinin hangi durumda olduğunu belirlemek amacıyla devamlı olarak gözleme ve denetlemeyi,
- z) Raporlama: Risk yönetiminin ne durumda olduğunu, risklerle ne şekilde mücadele edildiğini ve elde edilen sonuçları belgelemeyi,
- aa) Olay: Amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyen içsel ve dışsal kaynaklı oluşumları/durumları,
- bb) Kilit Riskler: Bakanlığın amaç ve hedeflerini doğrudan etkileyebilecek riskleri,
- cc) Belge: Risk Strateji Belgesini,
- dd) Alt birim: Merkez teşkilatında yer alan genel müdürlük ve başkanlıklarda daire başkanlıklarını, Mülkiye Teftiş Kurulu Başkanlığı ve müstakil daire başkanlıklarında şube müdürlüğünü, diğer merkez birimlerinde çalışma gruplarını, ifade eder.

İlkeler

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

- a) Risk yönetim süreci üst yönetimden, her bir birimdeki çalışanlara kadar Bakanlıkta görevli herkesin sorumluluğunda olmalı ve sahiplenilmelidir.
- b) Üst yönetim, Bakanlığın vizyon ve misyonu doğrultusunda risk yönetim stratejisi oluşturarak, sürecin uygulanmasını teşvik eder.
- c) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- d) Riskler, stratejik amaç ve hedefler, süreçler, alt süreçler ve birimin faaliyetleri itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.
- e) Risk yönetim süreci, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.
- f) Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.
- g) Risk yönetim sürecinin, sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi gerekir.

h) Karar verme aşamalarına destek sağlamak üzere, risk yönetimi süreci; başta stratejik planlama, programlama ve bütçeleme süreçleri olmak üzere, iş planlama, operasyonların yönetimi gibi süreçlere entegre edilir.

i) Risklerin gerçekleşme ihtimali ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

j) Risk yönetim döngüsü; stratejik plan hazırlık aşamasında amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile başlayıp, öngörüldüğü şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin analiz edilmesi ile sonuçlanan bütün aşamalarda dikkate alınır.

k) Risk yönetimi süreci, Bakanlığın kurumsal yönetim düzenlemelerinin ve iç kontrolün ayrılmaz bir parçasıdır.

l) Risk yönetimi sürecinde herkesin önemli bir role sahip olduğu ve risk yönetiminin mevcut faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olarak yürütülmesi gerektiği bilinci idarede yerleştirilmelidir.

m) Anlaşılır, ortak, amacına uygun ve tutarlı bir risk yönetim dili geliştirilmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Üst yönetici (*Strateji Geliştirme Başkanlığından Sorumlu Bakan Yardımcısı*)

MADDE 6 – (1) Üst Yöneticinin sorumlulukları;

a) Bakanlığın amaç ve hedeflerine yönelik risklerin yönetilmesi konusunda stratejilerin belirlenmesini sağlamak, belirlenen stratejilerin nasıl uygulanacağını gösteren Risk Strateji Belgesi'ni (RSB) onaylamak ve belgeyi tüm çalışanlara duyurmak,

b) Risk yönetim sürecinde gerekli yapıları oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirlemek,

c) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda kurumsal risk yönetim sürecine gerekli desteği sağlamak,

d) Risklerin yönetilmesi için gerekli hassasiyeti ve katılımıcılığı sağlama konusunda uygun yöntemler oluşturmak,

e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile Bakanlık Risk Koordinatörü tarafından sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin eylemler belirlemek,

f) Risk yönetimi konusunda İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ile İç Denetim Biriminden güvence almak, risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları Bakan'a sunmak,

g) Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetmek,

h) İzleme raporlarını incelemek ve risk yönetiminin etkinliğini sağlamak,

i) Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik etmek.

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

MADDE 7 – (1) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu'nun sorumlulukları;

a) Bakanlık Risk koordinatörü tarafından hazırlanan "Bakanlık Konsolide Risk Raporu"nu (Ek-1) incelemek, gerekli görülen hallerde değişiklik yapılmak üzere ilgili birim risk koordinatörlerine göndermek,

b) Nihai "Bakanlık Konsolide Risk Raporu"nu (Ek-1) Mart ayı sonuna kadar Üst Yöneticiye sunmak, Üst Yönetici tarafından Raporun uygun görülmemesi ve/veya değişiklik yapılmasının talep edilmesi halinde ise ilgili birimlerle iletişime geçilerek değişiklikler yapıldıktan sonra Raporu yeniden Üst Yöneticinin onayına sunmak,

c) Bakanlığın risk yönetim kültürünün oluşturulmasında politikalar belirlemek,

d) Risklerin, Bakanlıkta tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetmek,

e) Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri belirlemek, bu risklere ilişkin kontrol faaliyetleri geliştirip koordine etmesi açısından Bakanlık Risk Koordinatörüne bildirmek,

f) Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirlemek ve bunları Bakanlık Risk Koordinatörüne bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,

g) Her yılın Ocak ayı sonuna kadar Bakanlığın risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek Üst Yöneticiye raporlamak,

h) Sayıştay ve iç denetim raporlarından yararlanılarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını desteklemek.

Bakanlık Risk Koordinatörü

MADDE 8 – (1) Bakanlık Risk Koordinatörü'nün sorumlulukları;

- a) Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörlerini toplantıya çağırarak,
- b) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan birim risklerini konsolide ederek, "Bakanlık Konsolide Risk Raporu"nu (Ek-1) hazırlayıp raporu Şubat ayı sonuna kadar İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun onayına sunmak, izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini ayrıca raporlamak,
- c) Diğer idarelerin Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşmek ve bu alanlara ilişkin kurum içerisinde koordinasyonu sağlamak,
- d) Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyip tespit edilen ihtiyaçları her toplantı öncesi İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunmak,
- e) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarını Birim Risk Koordinatörlerine aktarmak, Bakanlığın risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri almak.

Birim Risk Koordinatörü

MADDE 9 – (1) Birim Risk Koordinatörü'nün sorumlulukları;

- a) Birimin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini sağlamak ve konu hakkında birime rehberlik etmek,
- b) Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıkları ile yürütülen faaliyetlerle eşleştirerek, riskli konuların ele alınmasını sağlamak,
- c) Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını yılda en az bir kez gözden geçirmek ve Ocak ayının sonuna kadar Bakanlık Risk Koordinatörüne raporlamak,
- d) Birim Risk Yönetimi Ekibinin raporladığı riskleri birim düzeyinde izlemek, mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek Ocak ayının sonuna kadar Bakanlık Risk Koordinatörüne raporlamak,
- e) Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair bilgileri Bakanlık Risk Koordinatörüne sunmak,
- f) Bakanlık Risk Koordinatörü ve İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun varsa görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda Birim Risk Yönetim Ekibine geri bildirim sağlamak,
- g) Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.

Birim Risk Yönetim Ekibi

MADDE 10 – (1) Birim Risk Yönetimi Ekibi'nin sorumlulukları;

- a) Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerini koordine etmek,
- b) Bakanlığın risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve riskleri azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini yılda en az bir kez gözden geçirmek ve Ocak ayı içerisinde Birim Risk Koordinatörüne raporlamak,
- c) Birim Risk Koordinatörü tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri vermek,
- d) Alt birimlerden alınan bilgileri konsolide ederek Birim Risk Koordinatörüne raporlamak.

Çalışanlar

MADDE 11 – (1) Çalışanların sorumlulukları;

- a) Görev alanındaki riskleri, Bakanlık tarafından belirlenen yetki ve sorumluluklar çerçevesinde tanımlamak, oluşabilecek muhtemel riskleri tespit etmek ve risklere cevap vermek suretiyle birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunmak, sürece ilişkin Birim Risk Yönetim Ekibi'ne bilgi vermek,
- b) Görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmediği konusunda Birim Risk Yönetim Ekibine ve/veya Birim Risk Koordinatörüne gerekli bilgileri sağlamak.

İç Denetim Birimi Başkanlığı

MADDE 12 – (1) İç Denetim Birimi Başkanlığının sorumlulukları ;

- a) Risk yönetim sürecinin kurulması, geliştirilmesi aşamasında danışmanlık faaliyetlerinde bulunmak ve risk yönetimi için öneriler geliştirmek,
- b) Risk değerlendirme ve yönetim metotlarının uygulanmasını, etkinliğini incelemek.

Bakanlık Risk Çalışma ve Koordinasyon Ekibi

MADDE 13 – (1) Bakanlık Risk Çalışma ve Koordinasyon Ekibi'nin sorumlulukları;

- a) Risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine etmek ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında "Bakanlık Risk Konsolide Raporu"nu (Ek-1) Şubat

ayında İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna sunulmak üzere Bakanlık Risk koordinatörü adına konsolide etmek,

b) Risk yönetimi süreçlerinin Bakanlığın tüm birimlerinde etkin işlemlerini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti vermek,

c) Risk yönetimine ilişkin Bakanlıktaki iyi uygulamaları belirlemek, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmak,

d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmek.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Yönetiminin Hedefleri, Süreci, Hiyerarşisi

Risk yönetiminin hedefleri

MADDE 14 – (1) Risk yönetimi;

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

b) Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini,

c) Bakanlık çalışanlarının risk yönetimi konusunda bilgilerinin artırılmasını,

ç) Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesini,

d) Bir olay meydana geldikten sonra olayın olumsuzluklarını giderici önlemler alan yönetim şekli yerine, olay meydana gelmeden oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin sağlanabilmesini,

e) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsis ve kullanımının teminini,

f) Risklerin yönetilmesi ve zararlarının azaltılmasını,

g) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını,

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

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

ı) Bakanlık faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,

i) Bakanlığın hizmet sunumunda vatandaşların ve çalışanların memnuniyetinin artırılmasını,

hedefler.

Risk yönetimi süreci

MADDE 15 – (1) Risk yönetimi süreci; Bakanlığın amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere geliştirilen bir süreçtir.

(2) Risk yönetimi süreci;

- a) Risklerin tespit edilmesini,
- b) Risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesini,
- c) Risklere cevap verilmesini (kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi),
- d) Risklerin gözden geçirilmesini ve raporlanmasını

kapsar.

(3) Riskler; stratejik amaç ve hedefler ile birimlerin süreç ve faaliyetlerine göre farklılık göstereceğinden, Kurumsal Risk Yönetim çalışmaları stratejik plan ve performans programı hazırlık çalışmaları ile eşzamanlı olarak yürütülmelidir. Ancak birim ve faaliyet riskleri tespit edilirken, stratejik düzey ile sınırlı kalınmaz, geniş kapsamlı değerlendirme yapılır.

(4) Stratejik plan hazırlık ve değerlendirme sürecine risk yönetimi de dahil edilerek Bakanlığın amaç ve hedefleri ile belirlenen riskler arasında bir denge kurulur.

Risklerin tespit edilmesi

MADDE 16 – (1) Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi, idarenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

(2) Riskleri tespit edebilmek için; beyin fırtınası, PESTLE analizi, GZFT/SWOT analizi tekniklerinden/yöntemlerinden **(Ek-2)** biri veya bir kaç kullanılabilir.

(3) Riskler tespit edilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

a) Bakanlığımızda, stratejik düzeyden faaliyet düzeyine veya faaliyet düzeyinden stratejik düzeye doğru bir yaklaşım benimsenebileceği gibi her iki yöntem birlikte uygulanarak da risk yönetim süreci başlatılabilir.

b) Bakanlığımızda, stratejik amaç ve hedefler ile süreç ve faaliyetlere yönelik riskler “Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu” **(Ek-3)** dikkate alınarak “Risk Tespit ve Oylama Formu” nda tespit edilir **(Ek-4)**.

c) Bakanlığın amaç ve hedeflerini etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir.

d) Tespit edilen risklerin; “a” riski veya “a’nın olması riski” şeklinde ifade edilmesi gerekir. Belirlenen riskler “Risk Kayıt Formu” na (Ek-5) bu şekilde kaydedilir. Tespit edilen riskler iç veya dış risk olarak gruplandırılmalıdır.

e) Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan mevcut risklerdeki değişikliklerin yanı sıra yeni ortaya çıkabilecek risklerin de sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

Risklerin değerlendirilmesi

MADDE 17 – (1) Risklerin değerlendirilmesi; Bakanlığın hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi, riskin etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir.

(2) Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilen risklerin önem sırasının belirlenmesine, risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda-maliyet dengesi açısından en uygun karşılığın seçilmesine yardımcı olur.

(3) Değerlendirilme süreci; riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, ölçüm sonuçlarına göre önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

a) *Risklerin ölçülmesi*; her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır. Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde dikkate alınacak “Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu” Ek-3’te yer almaktadır. Risk ölçümü her risk için etki ve olma olasılığının tespit edilmesi ile risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi aşamalarından oluşur.

aa) Her risk için etki ve olma olasılığının tespit edilmesi aşamasında:

- Tespit edilen risklerin olasılık ve etkileri ölçülür.
- 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.
- Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir.
- Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının neredeyse hiç olmadığı; 5 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.

- Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemli olduğu; 5 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ile 5 rakamı arasında hangi değeri aldığı Risk Tespit ve Oylama Formunda (Ek-4) belirlenir.
- Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır. Hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta, hangilerinin ise yüksek olduğunun gösterildiği Risk Haritası *Ek-6'da* yer almaktadır.

Bakanlıkta her risk için etki ve olma olasılığının tespit edilmesi aşamasında risk iştahı dikkate alınmalı, belirlenen risk stratejisine göre hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta, hangilerinin ise yüksek olacağı belirlenmeli ve bu çerçevede idarenin *Risk Haritası (Ek-6)* oluşturulmalıdır.

bb) Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi aşamasında;

Doğal risk; Bakanlığın amaç ve hedeflerine ilişkin olarak tespit edilen risklerin, herhangi bir cevap verilmeden 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.

b) Risklerin Önceliklendirilmesi: Riskler, risk seviyelerine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir. Birim yöneticisi amaç ve hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskleri (kilit riskler) puanı düşük olmasına rağmen etkileri açısından öncelikli riskler arasına alabilir.

Risklerin önem sırasına göre önceliklendirilmesi kaynak tahsisinde etkinliği sağlar.

Riskler öncelik sırasına göre belirlendikten sonra bunlara cevaplara karar verilir.

c) Risklerin kaydedilmesi: Verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, risklerin izlenmesine ve kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine yardımcı olur.

Risk kayıtları iki aşamadan oluşur

- Risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan Risk Kayıt Formu (*Ek-5*)
- Risklerin üst kademelerdeki yöneticilere raporlanmasında kullanılan Bakanlık Konsolide Risk Raporu (*Ek-1*)

Risk iştahı

MADDE 18 - (1) 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.

Risklere cevap verilmesi

MADDE 19 – (1) Risklere cevap verilmesi, Bakanlık tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek cevabın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması ve/veya fırsatların değerlendirilmesidir.

(2) Risklere cevap verme yöntemini belirlerken fayda-maliyet dengesi gözetilir.

(3) Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin şekilde ulaşmaktır.

(4) Risklere; riski kabul etme, kontrol etme, devretme ve riskten kaçınma yöntemleri ile cevap verilir.

a) Kabul Etmek: Bakanlığın/Birimin riski üstlenmeyi uygun gördüğü bir cevap yöntemidir. Bu durumda risk için herhangi bir faaliyet yürütülmez ve risk olduğu gibi kabullenilir.

Doğal risk, risk iştahı içinde ise ve/veya alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, maliyetinden daha düşük olduğu anlaşılırsa riskler kabul edilebilir. Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır. Faaliyet sonlandırılmadıkça risk ortadan kalkmaz, faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir veya istenmez, bu durumlarda da risk kabul edilir.

b) Kontrol Etmek: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir.

Riskleri kontrol etme faaliyeti; yönlendirici, önleyici, tespit edici, düzeltici, kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

➤ Yönlendirici Kontroller: Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir. (Örnek: Rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler vb.)

➤ Önleyici Kontroller: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir. (Örnek: Görevlerin ve yetki devrinin belirlenmesi, ön mali kontrol işlemleri, hassas görevlerde bulunanların rotasyonu, şifreler-kimlik kartları gibi erişim kontrollerinin belirlenmesi vb.)

➤ Tespit Edici Kontroller: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Tespit edici kontroller öncelikle, risklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak amacıyla yapılır. Aynı zamanda bu kontroller, risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıcı bir etki de yapmaktadır. Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontroller de bu kapsamdadır. (Örnek: Kesin Hesap, faaliyet raporları, harcama sonrası kontroller, denetimler, dönemsel sayımlar, fiziksel envanterler vb.)

➤ Düzeltilici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir. (Örnek: Garanti süresinin öngörülmesi vb.)

c) Devretmek: 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 devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak risk devredilse bile, sorumluluğu devredilmemektedir.

Risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecektir olan Bakanlığın kendisidir. Bu bağlamda riskin devredilmesi riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilmelidir. (Örnek: Sigorta yöntemi kullanarak riski devretmek, ihale yöntemi ile faaliyetin yapılmasını üçüncü şahıslara devretmek, işlerin bir kısmını veya tamamını uzmanlığı olan başka bir kuruma devretmek vb.)

d) 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. Ancak, kamu yararının gerektirdiği durumlarda idarenin faaliyetleri her zaman sonlandırması mümkün olmayabilir.

Riskin gerçekleşmesini tamamen ortadan kaldırmaya ya da riske yol açan faaliyete/faaliyetlere son vermeye yönelik geliştirilen, Bakanlığın ana hizmet alanlarına ilişkin görev ve yetkilerinden kaçınması söz konusu olamayacağından, daha çok yeni hizmet alanlarına veya proje faaliyetlerine ilişkin risklere karşı geliştirilebilecek kontrol faaliyetleridir. (Örnek: çok fazla hava kirliliği ortaya çıkarması beklenen bir fabrikanın kurulmasından vazgeçilmesi gibi vb.)

Risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması

MADDE 20 – (1) 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 süreci her yönüyle yılda en az bir kez olmak üzere Bakanlık tarafından belirlenen sıklıkta, risklerin önem derecesine göre birim risk koordinatörleri tarafından gözden geçirilir. Risklerin ve risk yönetim sürecinin düzenli olarak gözden geçirilmesi, değişen şartlara uyum sağlamada idareye esneklik kazandıracaktır.

(2) Risklere uygun yöntemler ve uygulamalar belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

a) Risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında ve/veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı gözden geçirilir.

b) Gözden geçirmede öncelik, risk puanı yüksek olana veya yönetim tarafından önceliklendirilmiş kilit risklere verilmelidir. Ancak esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir.

c) Stratejik risklerin gözden geçirilmesinde; öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, diğer ülkelerdeki gelişmeler, kamuoyunun o dönem için beklentileri, iç

denetim raporları, teftiş raporları, dış denetim raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınmalıdır.

d) Gelişmeler ışığında, risk profilinde bir değişiklik meydana gelmişse, Bakanlığın/birimin/alt birimin risk kaydı gözden geçirilmelidir. Değişiklik bilgisi bir üst seviyedeki risk koordinatörüne iletilmelidir.

(3) Raporlama: Stratejik seviyedeki kilit risklerle ilgili önceliklendirme gözden geçirilerek, değerlendirme sonuçlarının Bakanlık Risk Koordinatörüne bildirilmesidir. Bakanlık Risk Koordinatörü tarafından hazırlanan “Bakanlık Konsolide Risk Raporu” (*Ek-1*) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunda görüşülür ve nihai rapor Bakanlık Risk Koordinatörünce Üst Yöneticiye sunulur.

(4) Raporların, kısa ve öz bilgilerden oluşmasına, konu ile ilgili olmasına, değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesine ve süresinde hazırlanmasına dikkat edilmelidir.

Risk hiyerarşisi

MADDE 21 – (1) Risk hiyerarşisi; stratejik düzey, program/proje düzeyi ve faaliyet/operasyonel düzeyinde Risk Hiyerarşisi (*Ek-7*) tespit edilir.

a) Bakanlık Düzeyi Riskler (Stratejik Riskler): Bakanlığın stratejik amaç ve hedeflerine ilişkin kararların verildiği ve üst yönetimin sorumluluğunda olan risklerdir. Stratejik amaç ve hedefler orta ve uzun dönemli olup üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden yüksek öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.

b) Birim Düzeyi Riskler (Program/Proje Düzeyi Riskler): Programlarda belirlenen hedeflere ve uygulanan projelere ulaşmayı engelleyen risklerdir. Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir.

Bakanlığın stratejik amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik amaç ve hedeflerini belirlemiş olması ve bu amaç ve hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de Bakanlık içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

c) Alt Birim Düzeyinde Riskler (Faaliyet/Operasyonel Düzeyde Riskler): 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 Bakanlığın stratejik amaç ve hedeflerine ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Koordinasyon ve sekretarya

MADDE 22 – (1) Strateji Geliştirme Başkanlığı bu Belge'ye ilişkin koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

Tereddütlerin giderilmesi

MADDE 23 – (1) Bu Belge'nin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Strateji Geliştirme Başkanlığı yetkilidir.

Hüküm bulunmayan haller

MADDE 24 – (1) Bu Belge'de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Yürürlük

MADDE 25 – (1) Bu Belge Üst Yönetici tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 26 – (1) Bu Belge hükümleri, Üst Yönetici tarafından yürütülür.

EKLER

EK-1: Bakanlık Konsolide Risk Raporu

EK-2: Analiz Teknikleri/Yöntemleri

EK-3: Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

EK-4: Risk Oylama Formu

EK-5: Risk Kayıt Formu

EK-6: Risk Haritası

EK-7: Risk Hiyerarşisi

EK-1: BAKANLIK KONSOLİDE RISK RAPORU

Birim/Alt Birim

1	2	3	4	5	6		7	8	9
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi			
Sıra Numarası	Referans Numarası	Stratejik Hedef	Birim/Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk				Riskin Sahibi	Açıklama

Sutunlar

1	Sıra No: Risk kayıdındaki sıralamayı gösterir.
2	Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilemez.
3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	Birim/Alt Birim Hedefi: Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt Birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor idare düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	Tespit Edilen Risk: Belirlenen risk yazılır
6	Önceki Risk Puanı ve Rengi: Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
7	Mevcut Risk Puanı ve Rengi: Rapor tarihindeki durumu gösterir.
8	Riskin Sahibi: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetilmesine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde, riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Risk sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riske ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
9	Açıklama: Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

Renkler

Katılamaz risk
Yüksek Risk (Önemli Risk)
Düşük Dereceli Risk

EK-2: ANALİZ TEKNİKLERİ/YÖNTEMLERİ

1. Beyin Fırtınası

Bireylerin eleştirilme endişesi olmadan fikirlerini rahatlıkla ifade ettikleri grup tartışma tekniğidir. Beyin fırtınası, değişik fikirlerin ortaya konulmasını destekler, böylece kısa sürede çok sayıda farklı fikirler üretilir. Bu tekniğin uygulanmasında fikirlerin niteliğinden çok, sayıca çokluğu önemlidir.

Gruplar, bu tekniği uygulayarak daha yaratıcı bir şekilde belirli bir konuda hızlı bir süreç içinde çok sayıda fikir üretirler. Fikirler, gruptakilerin bilgilerini, tecrübelerini ve ileri görüşlerini birleştirir bir şekilde toplanarak listelenir ve ortaya çıkan fikirler listesinden kullanılabilir olanlar seçilir.

2. PESTLE Analizi

Risklerin, aşağıdaki kategoriler bazında değerlendirmeler yapılarak belirlenmesidir.

P olitic → Politik

E conomic → Ekonomik

S ocial → Sosyal

T echnologic → Teknolojik

L egal → Yasal

E nvironmental → Çevresel

Örnek:

Politik : Hükümetin önceliklerinin değişmesi riski

Ekonomik : Enflasyon oranının beklenenin üzerinde gerçekleşmesi riski

Sosyal : Nüfus artış oranının beklenin çok üzerinde gerçekleşmesi riski

Teknolojik : Bilgi işlem altyapısının kurulmaması riski

Yasal : İlgili alandaki düzenlemenin karmaşık olması riski

Çevresel : Faaliyetin çevre kirliliğine yol açma riski

3. GZFT Analizi

Strengths → Güçlü Yönler

Weaknesses → Zayıf Yönler

Opportunities → Fırsatlar

Threats → Tehditler

Örnek:

Güçlü Yönler → Konusunda yetkin personel

Zayıf Yönler → Eski teknoloji

Fırsatlar → Ekonomik büyüme

Tehditler → Ani politika değişikliği

EK-3: RISK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU

Değer	Aralık	Olasılık	Etki		
			Faaliyetler/ Süreçler	Mali	Mevzuata Uyum
25	Katlanılmaz Risk (Çok Yüksek Risk)				
20	Önemli Risk (Yüksek Risk)				
16					
15					
12	Orta Dereceli Risk				
10					
9					
8					
6	Düşük Dereceli Risk				
5					
4					
3					
2					
1					

EK-4: Risk Oylama Formu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans Numarası	Stratejik Hedefler	Birim / Alt birim hedefleri	Tespit edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	Etki	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	RISK PUANI
				Risk				(A+B+C)/3				A+B+C/3	ETKI X OLASILIK
				Sebeup									

Sutunlar

1	Sıra No: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	Referans No: Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilemez.
3	Stratejik Hedef: Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütündür.
4	Birim / Alt Birim Hedefi: Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
5	Tespit Edilen Risk: Risk: Tespit edilen riskler yazılır. Sebeup: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
6/7/8	Etki A/B/C: Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Ek 3. Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.
9	Etki: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.
10/11/12	Olasılık A/B/C: Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Ek 3. Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.
13	Olasılık: Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.
14	Risk Puanı: Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.

EK-6: Risk Haritası

RISK SKORU = ŞİDDET*OLASILIK		ŞİDDET				
		1 ÇOK HAFİF	2 HAFİF	3 ORTA DERECE	4 YÜKSEK	5 ÇOK YÜKSEK
Olasılık	5 ÇOK YÜKSEK	5	10	15	20	25
	4 YÜKSEK	4	8	12	16	20
	3 ORTA DERECE	3	6	9	12	15
	2 DÜŞÜK	2	4	6	8	10
	1 ÇOK DÜŞÜK	1	2	3	4	5

RENKLER ve RİSK SKORU	
	Katlanılabilir Risk (Düşük Risk) (1,2,3,4,5,6)
	Orta Düzey Risk(8,9,10,12)
	Önemli Risk (Yüksek Risk) (15,16,20)
	Katlanılamaz Risk (Çok Yüksek Risk) (25)

EK-7: Risk Hiyerarşisi

