

DEVLET SU İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Maksat, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Maksat

MADDE 1- Bu Yönergenin maksadı, Genel Müdürlük faaliyetleri ile stratejik gaye ve hedeflere ulaşılması esnasında oluşabilecek risklerin yönetilmesi için uygulanacak prensip, politika ve programlara ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kapsam

MADDE 2- Bu Yönerge, Genel Müdürlük faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilecek risklerin belirlenmesine, önlenmesine, yönetilmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

Dayanak

MADDE 3- Bu Yönerge, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 55, 56, 57, 60, 63 ve 64 üncü maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4- Bu Yönergede geçen;

- a) Bakanlık: Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünün bağlı olduğu Bakanlık,
- b) Genel Müdür: Devlet Su İşleri Genel Müdürünü,
- c) Genel Müdürlük: Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünü,
- ç) Genel Müdürlük Risk Yöneticisi: Genel Müdürü veya Genel Müdür tarafından belirlenen Genel Müdür Yardımcısını,
- d) Genel Müdürlük Risk Yönetim Ekibi: Genel Müdürlük risk yöneticisi başkanlığında, Genel Müdürlük merkez teşkilatı birim risk yetkilileri ile en az bir iç denetçiden oluşan ve Genel Müdür tarafından onaylanan ekibi,
- e) Genel Müdürlük Risk Yönetim Eylem Planı: Birim risk yönetim eylem planlarının değerlendirilmesi ile hazırlanan, Genel Müdürlük risk yönetimi hakkında bilgileri içeren risk stratejisi planını,
- f) Birim: Genel Müdürlük merkez ve taşra teşkilatı birimlerini,
- g) Birim Risk Yönetim Ekibi: Birim risk yetkilisi tarafından oluşturulan birim risk yönetim sorumlusu dahil en az 3 kişilik ekibini,
- ğ) Birim Risk Yönetim Eylem Planı: Birim risk yönetim ekibi ve birim çalışanları ile birlikte hazırlanan, birim risk yönetimi hakkında bilgileri içeren risk stratejisi planını,
- h) Birim Risk Yetkilisi: Genel Müdürlük merkez ile taşra teşkilatı birimlerinin en üst yöneticisi veya belirleyeceği yardımcısını,
- ı) Birim Risk Yönetim Sorumlusu: Genel Müdürlük merkez birimleri ile taşra teşkilatında birim risk yetkilisi tarafından görevlendirilen kişiyi,
- i) Doğal Risk: Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,
- j) Fayda: Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda bertaraf edilecek hasarın parasal toplamını,
- k) Fırsat: Kurumun kuruluş ve stratejik gayelerine, hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak uygun zaman, uygun durum ve şartları,
- l) İş Süreci: Belirli bir dizi girdiyi, müşteriler (faydalanıcılar) için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu olan, değer yaratan, birbiriyle ilişkili faaliyetler zincirini,
- m) İş Süreci Akış Şeması: Süreçleri oluşturan faaliyetlerin sırasının ve faaliyetler arası ilişkilerin görsel ifadesini,
- n) Kanun: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,
- o) Makul Güvence: Genel Müdürlüğün gaye ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine dair fayda-maliyet analizi ve risk koşulları altında tatmin edici güvenilirlik derecesini,

- ö) Maliyet: Riske uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak parasal miktarı,
- p) Risk: Genel Müdürlüğün kuruluş gayeleri ile stratejik gaye ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar ile hassas görevleri,
- r) Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi: Genel Müdürlüğün belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini veya risk iştahını,
- s) Risk Analizi: Risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesini,
- ş) Risk Haritası: Genel Müdürlüğün kuruluş ve Stratejik gayelerine, hedeflerine ulaşmada karşılaşılabilecek riskleri, sebeplerini, seviyesini, alınacak tedbirleri ve iyileştirme stratejileri ile riskleri önlemeye yönelik yapılacak yaklaşık harcama miktarları gibi Genel Müdürlüğün risk yönetimi konusundaki bilgilerini içeren çizelgeyi,
- t) Risk Yönetim Süreci: Genel Müdürlüğün gaye ve görevlerini gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,
- u) Tehdit: Genel Müdürlüğü, muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem, olay ve hassas görevleri,
- ü) Üst Yönetici: Genel Müdürü,
- v) Yönerge: Bu Yönergeyi ifade eder.

İlkeler

MADDE 5- Genel Müdürlük risk yönetimine ilişkin ilkeler şunlardır:

- a) Genel Müdürlüğün gaye ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, halkın kuruma olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.
- b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.
- c) Risklerin sınıflandırılması birimin faaliyetleri dikkate alınarak belirlenir.
- ç) Risk yönetim süreçleri, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.
- d) Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.
- e) Risk yönetim süreci çalışanlarla birlikte tasarlanır.
- f) Risklerin gerçekleşme ihtimali ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilip değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.
- g) Risk yönetim planı, stratejik gaye ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.
- ğ) Riskler stratejik plan hazırlama sürecinde tespit veya kontrol edilir ve stratejik plana eklenir.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Birim Risk Yetkilisinin Görevleri

MADDE 6- Risk Yetkilisi;

- a) Birim Risk Yönetim Sorumlusu ve Birim Risk Yönetim Ekibi Üyelerini görevlendirmek, sorumlunun ve ekip üyelerinin isim ve iletişim bilgilerinin Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına bildirilmesini sağlamakla,
- b) Birimin gaye, hedef, faaliyet ve projelerini etkileyebilecek risklere yönelik birim risk yönetim planının hazırlanmasını sağlamakla,
- c) Birim risk yönetim ekibi tarafından hazırlanan, birim risk yönetim eylem planına (ek-5) onay vermekle,
- ç) Hazırlanan Genel Müdürlük risk yönetim eylem planı ile birim risk yönetim eylem planı uyarınca çalışanların üzerine düşen görevler konusunda bilgilendirilmelerini sağlamakla,
- d) Risk yönetim eylem planlarının uygulanmasını ve kontrolünü sağlamakla,
- e) Gerekli olduğu durumlarda birim risk yönetim ekibi tarafından yapılan toplantılara başkanlık etmekle,

f) Birimin karşılaşılabileceği riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü eylem kararını almak ve uygulamakla, yükümlüdür.

Birim Risk Yönetim Sorumlusu ve Ekibinin Görev ve Sorumlulukları

MADDE 7- Birim risk yönetim sorumlusunun başkanlığındaki birim risk yönetim ekibi;

- a) İlgili personel tarafından tanzim edilen risk tespit formu (ek-1) ile tespit edilen riskleri, risk seviyesi belirleme formuna (ek-2) ve risk haritası formuna (ek-3) göre düzenlemekle,
- b) Birim risk yönetim eylem planını (ek-5) hazırlamak ve her yıl 30 Kasım tarihine kadar risk yetkilisinin onayını alarak Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına göndermekle,
- c) Birimin karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmekle,
- ç) Risklerin önlenmesi veya gerçekleşmesi halinde ortaya çıkan olumsuz sonuçların bertarafı için maliyet analizlerini yapmakla,
- d) Birim risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamakla,
- e) Birim risk sorumlusu gerekli hallerde ekibi toplantıya çağırarak, yükümlüdür.

Genel Müdürlük Risk Yöneticisi ve Ekibinin Görev ve Sorumlulukları

MADDE 8- (1) Genel Müdürlük risk yöneticisi başkanlığındaki Genel Müdürlük risk yönetim ekibi;

- a) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planını (ek-6) hazırlayarak/revize ederek her yıl 31 Aralık tarihine kadar Genel Müdürlük Makamından uygun görüş alınmak üzere Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına göndermekle,
 - b) Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimi, iyileştirilmesi ve kontrolünü sağlamakla,
 - c) Genel Müdürlüğün karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmekle,
 - ç) Yüksek öncelikli riskleri düzenli olarak takip etmekle,
 - d) Risk yönetim eylem planına ilişkin birimler arası koordinasyonu sağlamakla,
 - e) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planını güncellemekle,
 - f) Genel Müdürlüğün karşılaşılabileceği riskler ile ilgili gerekli gördüğü her türlü eylem kararını almak ve uygulamaları koordine etmekle,
 - g) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planında öngörülme risklerin aniden ortaya çıkması durumunda, riski ilgili birime iletmekle ve riskin bertarafına yönelik faaliyetlerin takibini yapmakla,
 - ğ) Risklerin önlenmesi için yapılan maliyet analizlerini gözetmekle,
 - h) Genel Müdürlük risk alma ve kabullenme seviyesini (risk iştahı) gerekli hallerde belirlemekle; yükümlüdür.
- (2) Genel Müdürlük risk yönetim ekibinde olan iç denetçiler, rehberlik ve danışmanlık görevlerinden dolayı kararlara katılamazlar ve oy kullanamazlar.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının Görev ve Yetkileri

MADDE 9- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı;

- a) Risk yönetimi konusunda Genel Müdürlük birimlerinin bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmakla,
- b) Genel Müdürlük risk yönetim ekibi tarafından hazırlanan/revize edilen Genel Müdürlük risk yönetim eylem planını (ek-6) onaylanmak üzere üst yöneticiye sunmakla,
- c) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planının hazırlanmasına ve uygulanmasına yönelik iş ve işlemlerde sekretarya görevini yürütmekle, yükümlüdür.

İç Denetim Birimi Başkanlığının Görev ve Yetkileri

MADDE 10- İç Denetim Birimi Başkanlığının görev ve yetkileri;

- a) Risk yönetimi konusunda Genel Müdürlük birimlerinin bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik danışmanlık ve rehberlik yapmakla,
- b) Risk yönetimini ve iş süreçlerini denetlemek ve üst yöneticiye danışmanlık yapmakla, yükümlüdür.

Üst yöneticinin Görev ve Yetkileri

MADDE 11- Üst yöneticinin görev ve yetkileri şunlardır;

- a) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planını onaylamak,
- b) Gerekli gördüğü hallerde Genel Müdürlük risk yönetim ekibine başkanlık yapmak,
- c) Acil durumlarda Genel Müdürlük risk yönetim ekibini toplantıya çağırmasıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risk Belirlenmesi ve Risk Türleri

Risk Belirlenmesi

MADDE 12- Riskler belirlenirken;

- a) Stratejik gaye ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,
- b) Genel Müdürlük faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,
- c) İdarenin faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönleri,
- ç) Korunmada öncelikli varlıklar,
- d) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,
- e) Öngörülen maliyetin üzerinde harcama yapılan faaliyetler,
- f) Takdire dayanan kritik kararlar ve görevler,
- g) Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,
- ğ) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,
- h) Genel Müdürlüğün faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,
 - ı) Genel Müdürlüğe ait gizli bilgilere erişim sağlandığı görevler,
 - i) Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,
 - j) Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,
 - k) İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,
 - l) Gelir artışına engel ve azalışına neden olabilecek faaliyetler,
 - m) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler,
 - n) İç ve dış denetim raporlarında tespit edilen hususlar dikkate alınır.

Risk Türleri

MADDE 13- Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

- a) İç Riskler: Genel Müdürlüğün faaliyet ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli gaye ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.
- b) Dış Riskler: Genel Müdürlükten bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Risk Yönetiminin Hedefleri, Risk Yönetim Süreci

Risk Yönetiminin Hedefleri

MADDE 14- Risk Yönetimi;

- a) Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,
- b) Stratejilerin doğru belirlenmesini,
- c) Genel Müdürlük 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, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan yönetim şeklinin sağlanabilmesini,
- e) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli tahsis ve kullanımının teminini,
- f) Risklerin yönetilmesi ve zararlarının azaltılmasını,
- g) Alınacak önlemler için eylem planlarının oluşturulmasını,
- ğ) Gerçekleştirilen faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasını,
- h) Stratejik gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini,

- 1) Performansın risk odaklı takip edilmesi ve hesap verilebilirliğin sağlanmasını,
 - i) Genel Müdürlük varlığının ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,
 - j) Genel Müdürlüğün hizmet sunumunda halkın ve çalışanların memnuniyetinin artırılmasını,
- hedefler.

Genel Müdürlük /Birim Risk Yönetimi Süreci

MADDE 15- (1) Risk Yönetim Süreci; Genel Müdürlüğün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.

(2) Genel Müdürlük /birim risk yönetimi sürecinin temel unsurları;

- a) Risklerin tanımlanmasını,
- b) Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesini,
- c) Risklerin önceliklendirilmesini,
- ç) Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve gözden geçirilmesini,
- d) Riskler karşısında uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,
- e) Risk yönetim sürecinin sürekli izlenmesini ve gözden geçirilmesini,
- f) Bilgi ve iletişimin sağlanmasını kapsar.

(3) Genel Müdürlük /birim risk yönetim süreci; birimlerin gayelerine, hedeflerine, faaliyetlerine, iş süreçlerine ve yöntemlerine göre farklılık gösterir.

(4) Risk yönetim süreç adımları tablo (1) de gösterilmiştir.

Risklerin Tanımlanması

MADDE 16- Bu yönergenin 12 nci maddesine göre belirlenen riskler ile hizmet kalitesini düşürebilecek, halkın kuruma olan güvenini sarsabilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek olaylar ile kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar ek-7 de tanımlı sorulara benzer sorular sorularak tanımlanır.

Mevcut Durum Analizi

MADDE 17- (1) Mevcut durum analizi Genel Müdürlüğün; vizyonu, misyonu, temel değerleri, stratejileri, hedefleri, risk alma ve kabullenme seviyesi ve hizmet sunduğu sektörler, görev ve sorumluluklarının karmaşıklık düzeyi, görevlerini gerçekleştirmesi sırasında işbirliği içerisinde olduğu ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ile Genel Müdürlüğün büyüklüğü, hizmet sunduğu coğrafi alan, kurum kültürü, sorumlu olduğu mevzuat, hizmet sunduğu grupların yapısı ve insan kaynakları dikkate alınarak yapılır.

(2) Mevcut durum ve hedef yapının tespit süreci dinamik bir süreç olup belirli sürelerde tekrar gözden geçirilerek hedef yapıda gerekli değişiklikler yapılır.

Etki İhtimal Analizi ve Risk Seviyesinin Belirlenmesi

MADDE 18- (1) Olayların ortaya çıkması halinde doğuracağı hasarın büyüklüğüne etki, olayların ve sonuçlarının ortaya çıkabilirliğine ise ihtimal denir. Etki ve ihtimalin tahmin edilmesinde mevcut kayıtlar, uygulamalar ve tecrübeler, uzman görüşleri, araştırmalar, istatistiksel analiz ve hesaplamalar gibi yöntemler kullanılır. Risk analizi kapsamında yapılan varsayımların doğruluğu belirli senaryolarla test edilir.

(2) Etki İhtimal Seviyesi, Tablo-2 ye göre etki ve ihtimal değerlendirmesi yapılarak etki ihtimal seviyeleri bulunur.

Tanımlanan risklerin mevcut durum analizi ile birlikte etki ihtimal analizinin beyin fırtınası yoluyla veya harcama birimlerinde belirlenen usul esaslara göre etki ve ihtimalleri belirlenerek risk tespit formu (ek-1) doldurulur.

(3) Ek Risk Puanı: Yapılan etki ihtimal analizi sonucu bulunan risk seviyesinin yeterli görülmemesi halinde veya daha önemli olduğu değerlendirilen hedef, faaliyet ve olaylar için birim risk yönetim sorumlusu veya ekibi tarafından 10 puana kadar ekleme yapılabilir.

(4) Risk Seviyesi: Etki ve ihtimal değerlerinin çarpımının sonucuna ek risk puanının eklenmesi ile tablo-3 deki risk seviyesi bulunur.

Çok düşük risk	: 1 ile 5 (dâhil) arası,
Düşük risk	: 6 ile 19 (dâhil) arası
Orta risk	: 20 ile 44 (dâhil) arası
Yüksek risk	: 45 ile 64 (dâhil) arası
Çok yüksek risk	: 65 ile 100 (dâhil) arası

(5) Harcama birimleri 4 üncü bentte belirtilen risk seviyelerine bağlı kalmak kaydıyla risk analiz yöntemi belirleyip uygulayabilirler. Ancak bilgi ve belgeler Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderilirken hesaplama yöntemi de gönderilir.

Risklerin Analizi ve Önceliklendirilmesi

MADDE 19- (1) Etki ihtimal analizi ile ortaya çıkan risk seviyelerinin, her bir risk için belirlenen risk alma ve kabullenme seviyesi ile karşılaştırılması sonucu bu seviyenin üzerinde kalan riskler, risk seviyesine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir ve risk seviyesi belirleme formuna (ek-2) işlenir.

(2) Etki ihtimal analizi ile belirlenmiş risklerin sebepleri olumlu/olumsuz etkileri ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimalleri belirlenir. Böylece belirlenmiş risklerin risk yönetim sürecine alınıp alınmayacağı, alınacak ise fayda/maliyet analizi açısından uygun risk yönetim stratejisinin belirlenmesi sağlanır.

(3) Risk analizinde, aynı tip riskler bir araya toplanarak risk alma ve kabullenme seviyesinden düşük olan riskler kapsam dışı bırakılır. Kapsam dışı bırakılan riskler kayıt altına alınarak gelişimleri izlenir. Bu risklere ilişkin gelişmeler yıllık olarak üst yöneticiye raporlanmak üzere her yıl 31 Ocak'a kadar ek-4 teki risk alma ve kabullenme seviyesinin altında kalan riskler tablosu doldurularak Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderilir.

(4) Analiz sonucu risklerin azaltılması için var olan süreçlerin, araçların, uygulamaların ve kontrollerin; zayıf veya kuvvetli yönleri tespit edilerek ihtiyaçları karşılamada yeterli olup olmadıkları belirlenir ve gerekli düzenlemeler yapılır.

(5) Çok yüksek risk seviyesine sahip eylem ve faaliyetlere başlanırken, riskler ve eylemler konusunda üst yöneticiye yazılı bilgi verilerek işe başlanması gerekmektedir.

Risk Yönetimi Sırasında Riskler Karşısında Alınacak Kararlar

MADDE 20- Fayda-Maliyet analizi faydanın maliyete bölümüyle bulunur.

Fayda-maliyet analizi sonucu riskler karşısında alınacak kararlara göre aşağıdaki fıkralarda belirtilen yöntemlerden biri veya birkaçı risk haritası formuna (ek-3) işlenerek birim risk haritası oluşturulur.

a) Riskin Etki ve İhtimalinin Azaltılması: Potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanması ile faaliyetlerin olumsuz etki ve ihtimalinin büyüklüğü azaltılır. Riskin azaltılmasına yönelik kontroller ve faaliyetler olay öncesi ve olay sonrası olarak sınıflandırılır.

b) Riskten Kaçınma: Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesidir. Genel Müdürlük tarafından alınması gereken risk yönetilemeyecek kadar fazlaysa bu faaliyetten kaçınılır.

c) Riskin Devredilmesi veya Paylaşılması: Riskin bir parçası veya tümünün diğer taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Ancak risk devredilse bile Genel Müdürlük riski izlemekle sorumludur.

Riskin devredilmesi veya paylaşılması;

-Sigorta yöntemi kullanarak,

-Faaliyetin bir kısmının veya tamamının uzmanlığı olan başka bir idareye devredilmesi ile,

-Genel Müdürlük tarafından yönetilmesi kaydıyla ihale yöntemi veya başka bir yöntemle faaliyetin üçüncü şahıslara devredilmesi ile yapılabilir.

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

Ancak; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli kullanılması göz önünde bulundurularak etki-ihtimal ve fayda-maliyet analizi sonucu;

- Riskin kontrol edilemeyeceği ve kabul edilmek zorunda kalındığı durumlarda,
 - Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,
 - Faaliyet sonlandırılrsa bile ortadan kalkmayan riskler için,
 - Faaliyet esnasında ortaya çıkan ve bertarafı mümkün olmayan riskler ile karşılaşılması durumunda,
 - Bazı fırsatlardan yararlanmak istenildiği durumlarda,
 - Risk almanın başarı için gerekli olduğu durumlarda, uygulanır.
- Yapılan fayda-maliyet analizinin sonucu 1'den küçük ise iyileştirme stratejisi uygulanmaz, alternatif stratejiler üretilir.

Risk Etki ve İhtimalinin Azaltılması İçin Kontrol Faaliyetleri

MADDE 21- (1) Kontrol faaliyetleri, Genel Müdürlüğün gayelerine ulaşmasını etkileyebilecek riskleri bertaraf edebilmek veya kabul edilebilir düzeyde tutmak için belirlenen ve uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir.

(2) Kontrol faaliyetleri şunlardan oluşur;

a) Yönlendirici Kontroller: Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme biçimidir. Koruyucu malzemeler kullanılması yönünde eğitim verilmesi, sel ve taşkın ihtimali olan yerlerde halka eğitim verilmesi gibi.

b) Önleyici Kontroller: Risklerin, Genel Müdürlük için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek gayesiyle faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir. Mal veya malzemelerde garanti süresi ve belgesinin istenmesi, iş ve işlemlerde görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması, dere ıslahı, sel ve taşkından önce halkın uyarılması, dere yataklarına ev yapılmasının önlenmesi gibi.

c) Düzeltici Kontroller: Risklerle birlikte ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltemeye yönelik kontrollerdir. Bozulan malzemenin garanti kapsamında yenilenmesi, dere yataklarındaki yapıların başka yerlere taşınması gibi.

d) Tespit Edici Kontroller: Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkartmak veya riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zararın ve riski ortaya çıkaran sebebin tespiti maksadıyla yapılan kontrollerdir. Kirlenmiş suyun kirlilik seviyesinin tespiti veya suyun kirlenme sebebi, erozyon, sel veya taşkın olması durumunda ortaya çıkan zararın tespiti, iç denetim raporları gibi.

Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanması

MADDE 22- Risklere uygun yöntemler ve uygulamalar belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir.

a) Kontrol faaliyetleri riskle uyumlu ve orantılı şekilde seçilir.

b) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından fayda-maliyet analizi yapılarak risklere uygun kontrol faaliyetleri ve çözümler getirilir.

c) Risk yönetim sürecinde alternatifler belirlenir, alternatiflerden de en uygun olanına karar verilir, uygun planlar hazırlanır, uygulanır ve riske yönelik yönetim stratejileri belirlenir.

Artık Risk

MADDE 23- Risk yönetim sürecinde alınan kararlar veya uygulanan kontroller sonucunda tamamen ortadan kalkmayan risktir. Artık risk seviyesi risk alma ve kabullenme seviyesinin üzerinde ise risk yönetim süreci tekrar yapılır, altında ise artık risk varlığı birim risk yönetim ekibi tarafından izlenir ve yıl sonunda artık riske ilişkin rapor Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderilir.

Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi

MADDE 24- Birimler, Genel Müdürlüğün değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için birim risk yönetim eylem planlarını (ek-5) güncel ve maksada yönelik hazırlamak ve izlemek zorundadır. Birimlerde riskler en az **yılda bir** gözden geçirilir.

Bilgi ve İletişim

MADDE 25- Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim;

- a) Karşılıklı görüş alışverişine imkân veren,
- b) Farklı tecrübeleri bir araya getiren,
- c) Alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan yapıdadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM **Çeşitli ve Son Hükümler**

İş Süreçlerinin Çıkarılması

MADDE 26- (1) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı iş süreçlerinin çıkarılması ve iyileştirilmesine ilişkin standartlar ve düzenlemeler yapmaya yetkilidir.

(2) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığınca belirlenecek usul ve esaslara göre Genel Müdürlük birimleri iş süreçlerini çıkarmak ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına göndermek zorundadırlar.

Hüküm Bulunmayan Haller

MADDE 27- Bu Yönerge'de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

Birim Risk Yönetim Ekiplerinin Kurulması

MADDE 28- (1) Bu yönerge yürürlüğe girdiği tarihten itibaren birimler 1 (bir) ay içerisinde birim risk yönetim ekibini kurar, söz konusu ekibin ve daha sonra ekipte oluşabilecek değişikliklerde üye isimlerini ve iletişim bilgilerini en geç 1 (bir) ay içerisinde Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına bildirirler.

(2) Harcama birimleri tarafından, birim risk yönetim ekibi kurulduktan sonra tespit edilen mevcut riskler 6 (altı) ay içerisinde, süreçlere ilişkin riskler ise süreç şemalarının oluşmasını müteakip 3 (üç) ay içerisinde, (ek-5) de yer alan formata uygun birim risk yönetim eylem planı hazırlanarak Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderilir.

(3) Birimler Genel Müdürlük risk yönetim ekibi için üye isim ve iletişim bilgilerini, birim risk yönetim ekip listeleri ile birlikte Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderirler.

Birim Risk Yönetim Ekiplerinin Eğitimi

MADDE 29- Gerek görülmesi halinde bu Yönergenin doğru uygulanabilmesi için Risk Yönetim Ekiplerine yönelik eğitim ve çalıştaylar düzenlenebilir.

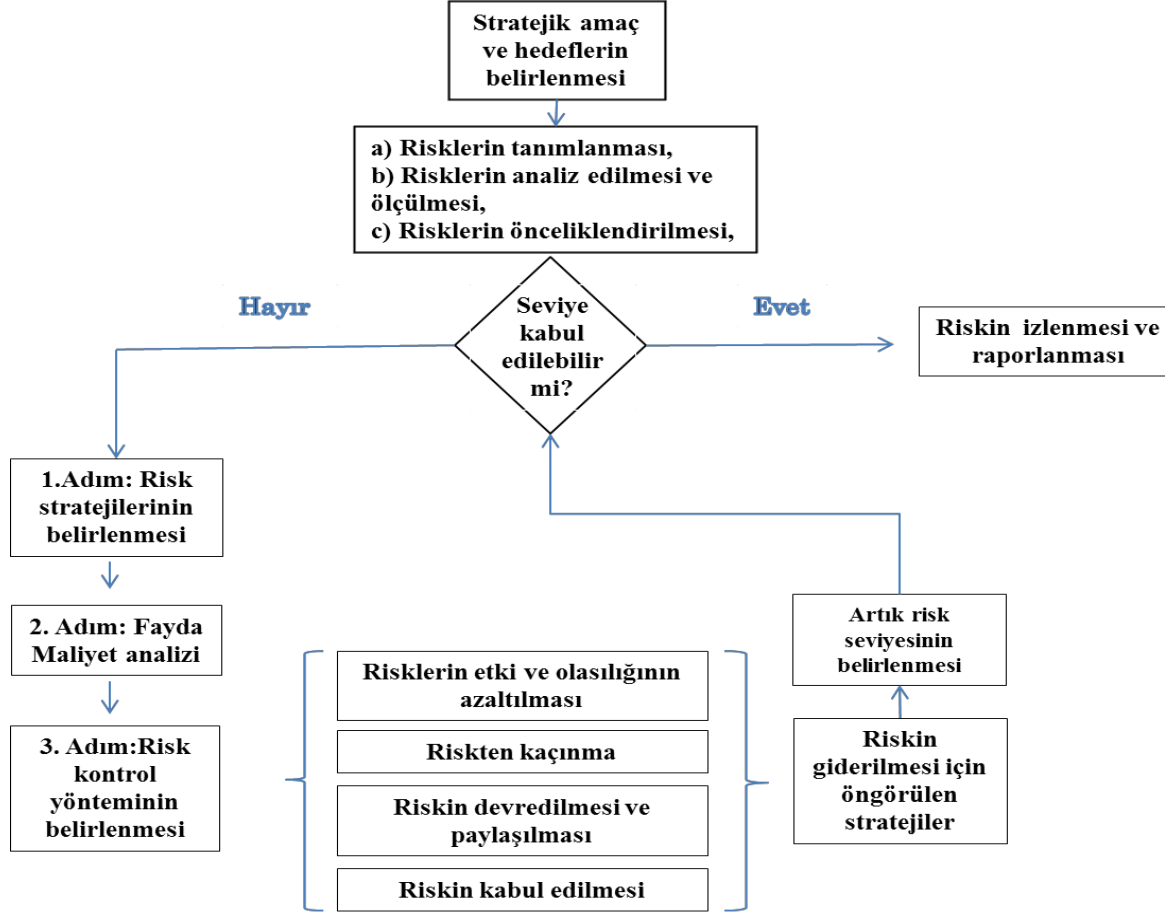
Yürürlük

MADDE 30- Bu Yönerge Genel Müdür tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 31- Bu Yönerge hükümleri, üst yönetici tarafından yürütülür.

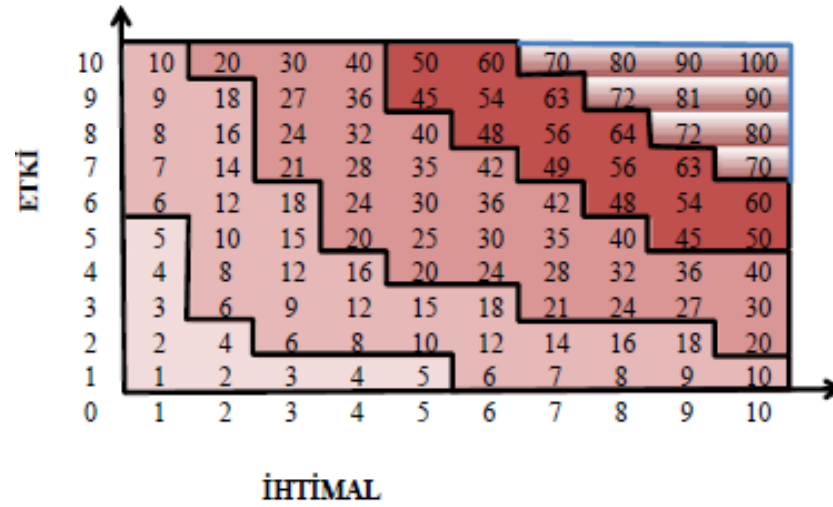
RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI (TABLO – 1)



ETKİ ve İHTİMAL SEVİYELERİ
(TABLO – 2)

	Etki	İhtimal
Yüksek (7-10)	Stratejik hedeflere ulaşmamızı engelleyen, etkin ve verimli bir biçimde hizmet vermemizi engel olan, halkın Genel Müdürlüğümüze güvenini sarsan, önemli bir can ve maddi kayba sebep olan riskler ve benzeri durumlar.	3 yıl içinde nerdeyse gerçekleşmesi kesin olan riskler
Orta (4-6)	Stratejik hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olan,hizmetlerin sunulmasını belirli düzeyde engelleyen, Belli düzeyde maddi kayba veya yaralanmaya sebep olan, halkın Genel Müdürlüğe güvenini belirli/yerel düzeyde sarsan riskler ve benzeri durumlar.	3 yıl içinde gerçekleşebilecek riskler.
Düşük (1-3)	Stratejik hedeflere ulaşmamızı çok az etkileyen, çok az maddi kayba sebep olan, hizmetleri çok az etkileyen, halkın Genel Müdürlüğe güvenini yerel düzeyde çok az etkileyen riskler ve benzeri durumlar	3 yıl içinde gerçekleşme ihtimal düşük olan risklerdir.

ETKİ ve İHTİMAL ANALİZİ
(TABLO – 3)



RİSK TESPİT FORMU
(Ek-1)

.../.../20..

Sıra	Birim Risk No	Stratejik Gaye	Stratejik Hedef	Performans Prog. Göstergesi	Faaliyet/Proje/İşlem	Risk	Riski ortaya çıkartan sebepler	İç/Dış İHTİMAL	ET	Mevcut Durum	Önerilen Yeni-Ek Kontrol Faaliyetleri	Yeni – Ek Kontrol Faaliyetlerine Başlanılması Gereken Tarihi

Sıra no: Risk kayıt numarasını ifade eder.

Birim Risk No: Risk sahibi birimin risk numarasını gösterir. Risk olduğu sürece numara değişmez, aynı numara başka bir riske verilmez.

Stratejik Gaye: Stratejik planda yer alan kod yazılır. (SA1,SA2...)

Stratejik Hedef: Stratejik planda yer alan kod yazılır. (SH1, SH2....) **Performans Programı Göstergesi:** Stratejik planda yer alan ifade yazılır.

Faaliyet /Proje/İşlem: İdarenin stratejik hedefiyle ilgili ve riskten etkilenebilecek olan birim hedefidir.

Risk: Tespit edilen risk yazılır.

Riski ortaya çıkartan sebepler: Bu riskin ortaya çıkmasına sebep olan nedenler-tehlikeler belirtilir.

Mevcut Durum :Mevcut durum ve kontrol faaliyetleri yazılır

Önerilen Yeni-Ek Kontrol Faaliyetleri: Önerilen veya planlanan yeni – ek kontrol faaliyetleri yazılır.

Yeni-Ek Kontrol Faaliyetlerine Başlanılması Gereken Tarih: Planlanan mevcut-yeni-ek kontrol faaliyetlerinin başlayacağı kesin tarih.

RİSK HARİTASI
(Ek-3)

.../.../20..

Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Gaye	Stratejik Hedef	Performans Prog. Göstergesi	Faaliyet/Proje/İşlem	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	İç/Dış	Risk Alma ve Kabullenme Seviyesi	Risk Seviyesi	Riskın Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri	İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti

Birim Risk Yönetim Ekibi

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Riskın Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri: Tespit edilen risklere uygulanacak kontrol mekanizmaları.
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti: Uygulanacak kontrol ortamı için harcanacak miktar.

RİSK ALMA VE KABULLENME SEVİYESİNİN ALTINDA KALAN RİSKLER TABLOSU
(Ek-4)

.../.../20..

Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Gaye	Stratejik Hedef	Performans Prog.	Faaliyet/Proje/ İşlem	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	İç/Dış	Risk Seviyesi	Risk alma ve kabullenme seviyesi	Açıklama

Risk Yetkilisi
İmza

BİRİM RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI
(Ek-5)

.../.../20..

Birim Risk No	
Stratejik Gaye	
Stratejik Hedef	
Performans Prog. Göstergesi	
Faaliyet/Proje/ İşlem	
Risk	
Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	
Risk Seviyesi	
Risk alma ve kabullenme seviyesi	
Tarih (Başlangıç-Bitiş)	
Risk İçin Öngörülen İyileştirme Stratejisi	
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti	
Raporlanma zamanı (hafta/ay/yıl)	
Elde Edilen Fayda	
Riskin Gerçekleşmesi Halinde Tahmini Maliyet	
İzlemeden Sorumlu Birim/Kişi	
Mevzuatla İlgili Gereklilik (Varsa)	

Risk Yetkilisi
İmza

GENEL MÜDÜRLÜK RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI
(Ek-6)

.../.../20..

Genel Müdürlük Risk No	
Birimin Adı	
Stratejik Gaye	
Stratejik Hedef	
Performans Prog. Göstergesi	
Faaliyet/Proje/ İşlem	
Risk	
Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	
Risk Seviyesi	
Risk alma ve kabullenme seviyesi	
Tarih (Başlangıç-Bitiş)	
Risk İçin Öngörülen İyileştirme Stratejisi	
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti	
Raporlanma zamanı (hafta/ay/yıl)	
Elde Edilen Fayda	
Riskin Gerçekleşmesi Halinde Tahmini Maliyet	
İzlemeden Sorumlu Birim/Kişi	
Mevzuatla İlgili Gerekliklik (Varsa)	

Genel Müdür

EK-7:
Risk Belirleme Soru Örnekleri

- 1) Problem nedir?
- 2) Neden başarısız olabiliriz?
- 3) Nerelerde zaafiyetimiz var?
- 4) Hedefe ulaşmamıza neler engel olabilir?
- 5) Hangi tür işlemler risk taşır?
- 6) Mali kayıplara sebep olabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
- 7) Kontroller nerede zayıftır?
- 8) Hangi faaliyetler veya olaylar kurum imajını olumsuz etkiler?
- 9) Bir felakete veya can kaybına yol açabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
- 10) Faaliyetlerimizin kalitesini düşüren sebepler nelerdir?
- 11) Stratejik - performans hedeflerimize ulaşmamızı engelleyen sebepler nelerdir?
- 12) Faaliyetlerimizi izlememizi engelleyen sebepler nelerdir?
- 13) İhtiyaçlara uygun hizmetleri sunmayı engelleyen sebepler nelerdir?
- 14) Alacakları tahsil edemememizin sebepleri nelerdir?
- 15) Faaliyetlerimizin devamlılığını engelleyen sebepler nelerdir?