**T.C.**

**ORMAN VE SU İŞLERİ BAKANLIĞI**

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ**

# 

# BİRİNCİ BÖLÜM

**Maksat, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler**

## 

## Maksat

**MADDE 1 –** (1) Bu Yönergenin maksadı, Bakanlık faaliyetleri esnasında oluşabilecek risklerin bertaraf edilmesi için uygulanacak prensip, politika ve programlara ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

## Kapsam

## MADDE 2– (1) Bu Yönerge, Bakanlık faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek risklerin belirlenmesine, önlenmesine, yönetilmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

## Dayanak

**MADDE 3 –** (1) Bu Yönerge, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 55, 56, 57, 60, 63 ve 64 üncü maddeleri ile 645 sayılı Orman ve Su İşleri Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’nin 26 ncı maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

## Tanımlar

**MADDE 4 –** (1)Bu Yönergede geçen;

a) Bakan: Orman ve Su İşleri Bakanını,

b) Bakanlık: Orman ve Su İşleri Bakanlığını,

c) Bakanlık risk yönetim ekibi: Bakanlık risk yöneticisi başkanlığında, Bakanlık merkez teşkilatı birim risk yetkilileri ile en az bir iç denetçiden oluşan ve Müsteşar tarafından onaylanan ekibi,

ç) Bakanlık risk yönetim eylem planı: Birim risk yönetim eylem planlarının değerlendirilmesi ile hazırlanan, Bakanlık risk yönetimi hakkında bilgileri içeren risk stratejisi planını,

d) Bakanlık risk yöneticisi: Bakanlık müsteşarı veya müsteşar tarafından belirlenen müsteşar yardımcısını,

e) Birim: Bakanlık hizmet birimleri ile taşra teşkilatını,

f) Birim risk yönetim ekibi: Birim risk yetkilisi tarafından oluşturulan birim risk yönetim sorumlusu dahil en az 3 kişilik ekibi,

g) Birim risk yönetim eylem planı: Birim risk yönetim ekibi ve birim çalışanları ile birlikte hazırlanan, birim risk yönetimi hakkında bilgileri içeren risk stratejisi planını,

ğ) Birim risk yönetim sorumlusu: Bakanlık hizmet birimleri ile taşra teşkilatı birim risk yetkilisi tarafından görevlendirilen kişiyi,

h)Birim Risk Yetkilisi: Bakanlık merkez ile taşra teşkilatı birimlerinin en üst yöneticisi veya belirleyeceği yardımcısını,

ı) Doğal risk:Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyesini,

i) Fayda: Riske uygulanacak iyileştirmeler sonucunda bertaraf edilecek hasarın parasal toplamını,

j) İş Süreci: Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu olan, değer yaratan, birbiriyle ilişkili faaliyetler zinciridir.

k) İş Süreci Akış Şeması: Süreçleri oluşturan faaliyetlerin sırasının ve faaliyetler arası ilişkilerin görsel ifade edilmesidir.

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

m) Makul güvence: Bakanlığın gaye ve hedeflerinin gerçekleşeceğine dair fayda-maliyet analizi ve risk koşulları altında tatmin edici güvenilirlik derecesini,

n) Maliyet: Riske uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak parasal miktarı,

o) Risk: Bakanlığın 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,

ö) Risk alma ve kabullenme seviyesi: Bakanlığın veya birimin belirli bir fayda veya getiri karşılığında üstlenmeyi göze aldığı risk düzeyini veya risk iştahını,

p) Risk analizi: Risklerin sebeplerin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesini,

r) Risk haritası: Stratejik gayelere, hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek riskleri, alınacak tedbirleri ve iyileştirme stratejileri ile riskleri önlemeye yönelik yapılacak yaklaşık harcama miktarları gibi Bakanlığın risk yönetimi konusundaki bilgilerini içeren çizelgeyi,

s) Risk yönetim süreci: Bakanlığın gaye ve görevlerini gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,

ş) Tehdit: Bakanlığı, muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem, olay ve hassas görevleri,

t) Üst yönetici: Bakanlık Müsteşarını,

u) Yönerge: Bu Yönergeyi,

ifade eder.

## İlkeler

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

a) Bakanlığın gaye ve [hedef](file:///F:/SUNUMLA%20İLGİLİ%20ÇALIŞTAY/Hedef%20belirleme.doc)lerinin 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 –** (1) Risk yetkilisi;

a) Birim risk yönetim sorumlusu ve birim risk yönetim ekibi üyelerini görevlendirmek, sorumlunun ve ekip üyelerinin isim ve iletişim bilgilerini Strateji Geliştirme 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, ek-5 birim risk yönetim eylem planına onay vermekle,

ç) Hazırlanan Bakanlık 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 karşılaşabileceği riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü eylem kararını almak ve uygulamakla,

yükümlüdür.

**Birim risk yönetim sorumlusu ve ekibinin görev ve sorumlulukları**

**MADDE 7 –** (1) Birim risk yönetim sorumlusunun başkanlığındaki birim risk yönetim ekibi;

a) İlgili personel tarafından tanzim edilen (ek-1) deki risk tespit formu ile tespit edilen riskleri, risk seviyesi belirleme formuna (ek-2) ve risk haritası formuna (ek-3) göre düzenlemekle,

b) Ek-5 numaralı birim risk yönetim eylem planını hazırlamak ve her yıl 30 Kasım tarihine kadar risk yetkilisinin onayını alarak Strateji Geliştirme Başkanlığına göndermekle,

c) Birimin karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmekle,

ç) Risklerin önlenmesi veya gerçekleşmesi halinde 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 çağırmakla,

yükümlüdür.

**Bakanlık risk yöneticisi ve ekibinin görev ve sorumlulukları**

**MADDE 8 –** (1) Bakanlık risk yöneticisi başkanlığındaki Bakanlık risk yönetim ekibi;

a) Ek-6’daki Bakanlık risk yönetim eylem planınıhazırlayarak/revize ederek her yıl 31 Aralık tarihine kadar Müsteşarlık Makamından uygun görüş alınmak üzere Strateji Geliştirme Başkanlığına göndermekle,

b) Risk yönetim sisteminin stratejik plan ve performans programı doğrultusunda sürekli gelişimi, iyileştirilmesi ve kontrolünü sağlamakla,

c) Bakanlığın 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) Bakanlık risk yönetim eylem planını güncellemekle,

f) Bakanlığın karşılaşabileceği riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü eylem kararını almak, uygulamaları koordine etmekle,

g) Bakanlık risk yönetim eylem planında öngörülmeyen 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) Bakanlık risk alma ve kabullenme seviyesini (risk iştahı) gerekli hallerde belirlemekle;

yükümlüdür.

(2) Bakanlık risk yönetim ekibinde olan iç denetçiler, rehberlik ve danışmanlık görevlerinden dolayı kararlara katılamazlar ve oy kullanamazlar.

**Strateji Geliştirme Başkanlığının görev ve yetkileri**

**MADDE 9 –** (1) Strateji Geliştirme Başkanlığı;

a) Risk yönetimi konusunda Bakanlık birimlerinin bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmakla,

b) Bakanlık risk yönetim ekibi tarafından hazırlanan/revize edilen ek-6’daki Bakanlık risk yönetim eylem planını onaylanmak üzere üst yöneticiye sunmakla,

c) Bakanlık risk yönetim eylem planının hazırlanmasına ve uygulanmasına yönelik iş ve işlemlerde sekretarya görevini yürütmekle,

yükümlüdür.

**İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri**

**MADDE 10-** (1)İç Denetim Birim Başkanlığının görev ve yetkileri**;**

a) Risk yönetimi konusunda Bakanlık birimlerinin bilgi ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine yönelik danışmanlık ve rehberlik yapmakla,

b) Risk yönetimini ve iş süreçlerini kontrol etmek, denetlemek ve üst yöneticiye danışmanlık yapmakla,

yükümlüdür.

**Üst yöneticinin görev ve yetkileri**

**MADDE 11-** (1)Üst yöneticinin görev ve yetkileri şunlardır;

1. Bakanlık risk yönetim eylem planını onaylamak,
2. Gerekli gördüğü hallerde Bakanlık risk yönetim ekibine başkanlık yapmak,
3. Acil durumlarda Bakanlık risk yönetim ekibini toplantıya çağırmak.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

# Riskin Belirlenmesi ve Risk Türleri

**Riskin belirlenmesi**

**MADDE 12 –** (1)Riskler belirlenirken;

a) Stratejik gaye ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,

b) Bakanlık 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) Yüksek harcama yapılan faaliyetler,

f) Takdire dayanan kritik kararlar ve görevler,

g) Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,

ğ) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,

h) Bakanlığın faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,

ı) Bakanlığa 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) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler;

dikkate alınır.

# Risk türleri

**MADDE 13 –** (1) Riskler, iç riskler ve dış riskler olmak üzere iki başlıkta değerlendirilir;

a) İç riskler: Bakanlığın faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli gaye ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.

b) Dış riskler: Bakanlıktan bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**Risk Yönetiminin Hedefleri, Risk Yönetim Süreci**

# 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 arttırılmasını,

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,

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

i) Bakanlık varlığının ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,

j) Bakanlığın hizmet sunumunda halkın ve çalışanların memnuniyetinin arttırılmasını,

# hedefler.

# Bakanlık/birim risk yönetimi süreci

# MADDE 15 – (1) Risk yönetim süreci; Bakanlığın hedeflerini gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bir süreçtir.

(2) Bakanlık/birim risk yönetimi sürecinin temel unsurları;

a) Risklerin tanımlanması,

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) Bakanlık/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 –** (1) Bu yönergenin 12 inci maddesinde tanımlı 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 Bakanlığın; 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 Bakanlığın 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 ihtimal analizi ve risk seviyesinin belirlenmesi**

**MADDE 18 –** (1)Olayların ortaya çıkması halinde doğuracağı hasarın büyüklüğüne etki, olayların ve sonuçlarının ortaya çıkma olasılıklarına 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.

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

Tanımlanan risklerin mevcut durum analizi ile birlikte etki ihtimal analizinin beyin fırtınası yoluyla veya harcama birimlerince belirlenen usul esaslara göre etki ve ihtimallerini belirlemeleri ve ek-1 deki risk tespit formu doldurmalarını kapsar.

(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.

(5) Harcama birimleri 4 üncü bentte belirtilen risk seviyelerine bağlı kalmak kaydıyla risk analiz yöntemi belirleyip uygulayabilirler. Ancak bilgi ve belgeler Strateji Geliştirme 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 formu ek-2 deki tabloya 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 tekirisk alma ve kabullenme seviyesinin altında kalan riskler tablosu doldurularak Strateji Geliştirme 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 başlanılması gerekmektedir.

**Risk yönetimi sırasında riskler karşısında alınacak kararlar;**

**MADDE 20-** (1)Fayda maliyet analizi faydanın maliyet bölümüyle bulunur.

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

1. Riskin etki ve ihtimalinin 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.
2. Riskten kaçınma:Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesidir. Bakanlık 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 Bakanlık riski izlemekle sorumludur.

Riskin devredilmesi veya paylaşılması;

-Sigorta yöntemi kullanarak,

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

-Bakanlık 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 bulundurularaketki-ihtimal ve fayda-maliyet analizi sonucu;

- Riskin kontrol edilemeyeceği ve kabul edilmek zorunda kalındığı durumlarda,

- Faaliyetin sonlandırılmasının mümkün olmadığı durumlarda,

- Faaliyet sonlandırılsa 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 ihtimalinin azaltılması için kontrol faaliyetleri**

**MADDE 21–** (1) Kontrol faaliyetleri, Bakanlığın 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, Bakanlık 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, kaçak avcılık denetimi, 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/düzeltmeye yönelik kontrollerdir. Bozulan malzemenin garanti kapsamında yenilenmesi, dere yataklarındaki yapıların başka yerlere taşınması gibi.

ç) 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. Yangın halinde yanan alanın büyüklüğü veya yangın çıkış sebebi, yanan odun serveti, kaybolan türün tespiti, kirlenmiş suyun kirlilik seviyesinin tespiti veya suyu kirlenme sebebi, erozyon, sel veya taşkın olması durumunda ortaya çıkan zararın tespiti, iç denetim raporları gibi.

**Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması**

# MADDE 22– (1) Risklere uygun yöntemler ve uygulamalar belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir.

# Kontrol faaliyetleri riskle uyumlu ve orantılı şekilde seçilir.

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

# 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–** (1)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 yılsonunda artık riske ilişkin rapor Strateji Geliştirme Başkanlığına gönderilir.

**Sürecin sürekli izlenmesi ve gözden geçirilmesi**

**MADDE 24–** (1) Birimler; Bakanlığın değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için ek-5 birim risk yönetim eylem planlarını güncel ve maksada yönelik hazırlamak ve izlemek zorundadır. Birimlerce riskler en az 6 ayda bir gözden geçirilir.

**Bilgi ve iletişim**

**MADDE 25 –** (1) Risk yönetim sürecinin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olanlar ile paydaşlar arasındaki bilgi ve iletişim;

-Karşılıklı görüş alışverişine imkân veren,

-Farklı tecrübeleri bir araya getiren,

-Alınan kararların açık ve ulaşılabilir olmasını sağlayan,

yapıdadır.

# BEŞİNCİ BÖLÜM

# Çeşitli ve Son Hükümler

# İş süreçlerinin çıkarılması

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

# (2) Strateji Geliştirme Başkanlığınca belirlenecek usul ve esaslara göre Bakanlık birimleri iş süreçlerini çıkarmak ve Strateji Geliştirme Başkanlığına göndermek zorundadırlar.

# Bağlı Kuruluşlar

# MADDE 27– (1) Bu yönergenin yayımına müteakip 6 ay içerisinde bağlı kuruluşlar bu risk yönergesine bağlı kalmak kaydıyla kendi risk yönergelerini düzenlerler. Bağlı kuruluş üst yöneticisi tarafından onaylanan risk yönetim eylem planları her yıl ocak ayı içinde Müsteşarlık Makamına sunulmak üzere Bakanlık Strateji Geliştirme Başkanlığına gönderilir.

(2) Çok yüksek risk seviyesine sahip eylem ve faaliyetlere başlanırken, riskler ve eylemler konusunda Bakanlık üst yöneticisine yazılı bilgi verilerek işe başlanılması gerekmektedir.

## Hüküm bulunmayan haller

## MADDE 28 – (1) Bu Yönerge’de hüküm bulunmayan hallerde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

**Birim risk yönetim ekiplerinin kurulması**

**GEÇİCİ MADDE 1 –** (1)Bu yönerge yürürlüğe girdiği tarihten itibaren birimler 1 (bir) ay içerisinde birim risk yönetim ekibini kurarak üye isimlerini ve iletişim bilgilerini Strateji Geliştirme 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 Başkanlığına gönderilir.

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

## Yürürlük

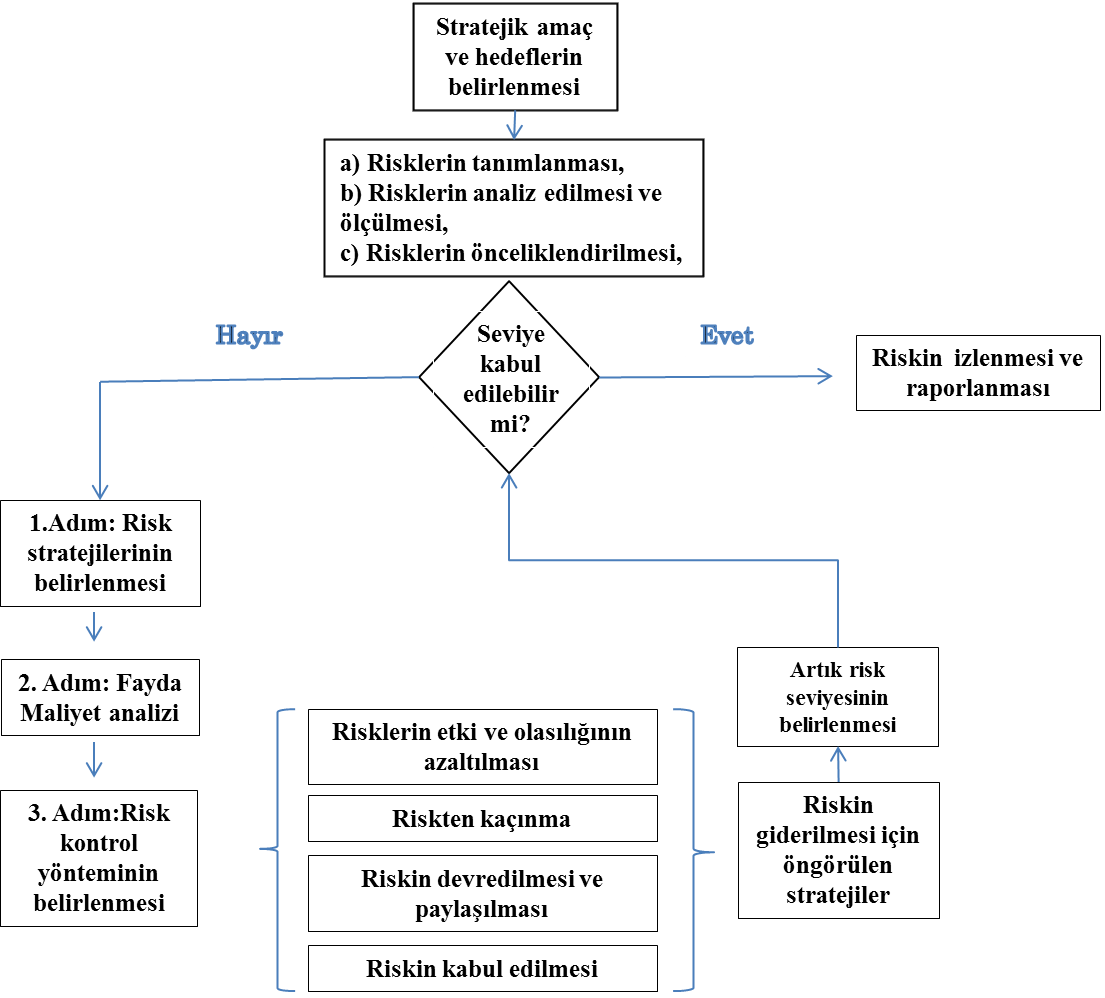
**MADDE 29 –** (1)Bu Yönerge Bakan tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer.

## Yürütme

**MADDE 30 –** (1)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 Bakanlığımıza 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, haklin Bakanlığa 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 Bakanlığa güvenini yerel düzeyde çok az etkileyen riskler ve benzeri durumlar | 3 yıl içinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. |

**ETKİ ve İHTİMAL ANALİZİ**

**(TABLO – 3)**



**RİSK TESPİT FORMU …/…/20..**

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

**Adı Soyadı**

**Unvanı**

**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 SEVİYESİ BELİRLEME FORMU**

**(Ek-2)**

**…/…/20..**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | |  | | **İHTİMAL** | | | | | | |  | **ETKİ** | | | | | | | | |  |
| **Sıra No** | **Birim Risk No** | **Stratejik Gaye** | **Stratejik Hedef** | **Performans Prog. Göstergesi** | **Faaliyet/Proje/ İşlem** | **Risk** | **Riski Ortaya Çıkartan Sebepler** | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** | **(A…+F)/n \*** | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** | **(A…+F)/n \*** | **Etki İhtimal Puanı: Etki\*İhtimal** | **Ek risk puanı (P)** | **Risk Seviyesi (Etki\*İhtimal)+P** | **Risk alma ve kabullenme seviyesi** |
|  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Birim Risk Yönetim Ekibi**

**Adı Soyadı Adı Soyadı Adı Soyadı Adı Soyadı Adı Soyadı Adı Soyadı**

**İmza İmza İmza İmza İmza İmza**

**Etki (A,B,C,D,E,F..)**: Risk değerlendirme çalışmalarına katılan her bir katılımcının riski ortaya çıkartan sebebin gerçekleşmesi halinde oluşturacağı etkiye verdiği puanlar.

**İhtimal (A,B,C,D,E,F..):** Risk değerlendirme çalışmalarına katılan her bir katılımcının riski ortaya çıkartan sebebin gerçekleşme İhtimaline verdikleri puanlardır.

**\*** Birim Risk Yönetim Ekibi sayısı

**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** | **Riskin Giderilmesi**  **İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri** | **İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti** |
|  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Birim Risk Yönetim Ekibi**

**Adı Soyadı Adı Soyadı Adı Soyadı Adı Soyadı Adı Soyadı Adı Soyadı**

**İmza İmza İmza İmza İmza İmza**

**Riskin 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. Göstergesi** | **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**

**BAKANLIK RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI**

**(Ek-6)**

**…/…/20..**

|  |  |
| --- | --- |
| **Bakanlık 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 Gereklilik (Varsa)** |  |

**Müsteşar**

**EK-7:**

**Risk Belirleme Soru Örnekleri**

1. Problem nedir?
2. Ne yanlış gidebilir?
3. Neden başarısız olabiliriz?
4. Nerelerde zafiyetimiz var?
5. En hassas olduğumuz yer neresidir?
6. Hedefe ulaşmamıza neler engel olabilir?
7. Hangi tür işlemler risk taşır?
8. Mali kayıplara sebep olabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
9. Kontroller nerede zayıftır?
10. Hangi faaliyetler veya hadiseler olumsuz reklama yol açabilir?
11. Bir felakete veya can kaybına yol açabilecek faaliyetlerimiz nelerdir?
12. Kaliteyi düşüren faaliyetlerimiz nelerdir?
13. Stratejik - performans hedeflerimize ulaşmamızı engelleyen sebepler nelerdir?
14. Faaliyetlerimizi izlememizi engelleyen sebeplerler nelerdir?
15. Taleplere uygun hizmetleri sunmayı ve bu hizmetlerin devamlılığını engelleyen sebepler nelerdir?

.

.

.