

T.C.
ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

Amaç

MADDE 1 – Bu Yönergenin amacı, Genel Müdürlük faaliyetleri esnasında oluşabilecek risklerin bertaraf edilmesi 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 maddeleri, 3234 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanununun 29 uncu maddesi ile Orman ve Su İşleri Bakanlığı Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi 27 nci maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – Bu Yönergede geçen;

- a) Genel Müdür: Orman Genel Müdürünü,
- b) Genel Müdürlük: Orman Genel Müdürlüğünü,
- c) Genel Müdürlük risk yönetim ekibi: Genel Müdürlük risk yöneticisi başkanlığında, Genel Müdürlük merkez teşkilatı birim risk yetkililerinden oluşan ve Genel Müdür tarafından onaylanan ekibi,
 - ç) Genel Müdürlük risk yönetim eylem planı: Birim risk yönetim eylem planlarının değerlendirilmesi ile hazırlanan, Genel Müdürlük risk yönetimi hakkında bilgileri içeren risk stratejisi planını,
 - d) Genel Müdürlük risk yöneticisi: Genel Müdür tarafından belirlenen Genel Müdür yardımcısını,
 - e) Birim: Genel Müdürlük merkez birimleri ile taşra birimlerini,
 - 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: Genel Müdürlük merkez birimleri harcama yetkilisi ile taşra teşkilatı harcama yetkilisi tarafından görevlendirilen kişiyi,
 - h) Birim Risk Yetkilisi: Genel Müdürlük merkez ile taşra teşkilatı birimlerinin harcama yetkilisi 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 zinciri,
 - k) İş Süreci Akış Şeması: Süreçleri oluşturan faaliyetlerin sırasının ve faaliyetler arası ilişkilerin görsel ifade edilmesini,
 - l) Kanun: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu,

- m) Makul güvence: Genel Müdürlüğün amaç ve hedeflerinin gerçekleşeceğine dair fayda-maliyet analizi ve risk koşulları altında tatmin edici güvenilirlik derecesini,
- n) Maliyet: Riske uygulanacak iyileştirme stratejilerine harcanacak parasal miktarını,
- o) Risk: Genel Müdürlüğün kuruluş amaçları ile stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar ile hassas görevleri,
- ö) Risk analizi: Risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesini,
- p) Risk yönetim süreci: Genel Müdürlüğün amaç ve görevlerini gerçekleştirebilmesi için makul bir güvence sağlamak üzere, risk olarak tanımlanabilecek muhtemel olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecini,
- r) Tehdit: Genel Müdürlüğü, muhtemel risklerle karşı karşıya getirebilecek eylem, olay ve hassas görevleri,
- s) Üst yönetici: Orman Genel Müdürünü,
- ş) Yönerge: Bu Yönergeyi, ifade eder.

İlkeler

MADDE 5 – Genel Müdürlük risk yönetimine ilişkin ilkeler şunlardır:

- a) Genel Müdürlüğün amaç 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 amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

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 bilgilerini Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına bildirilmesini sağlamakla,
- b) Birimin amaç, hedef, faaliyet ve projelerini etkileyebilecek risklere yönelik birim risklerinin tespitini sağlamakla,
- c) Birim risk yönetim ekibi tarafından hazırlanan (Ek 4) birim risk yönetim eylem planına onay vermekle,
- ç) Birimin risklerinde çalışanların üzerine düşen görevler konusunda bilgilendirilmelerini sağlamakla,
- d) Risk eylem planının 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 hazırlanan risk tespit ve oylama formu (Ek 2) ile risk iyileştirme stratejileri formuna (Ek 3) göre, yüksek risk seviyesinden başlamak üzere risk tespit formunu (Ek 1) düzenleyerek, Birim Risk Yönetim Eylem Planı (Ek 4) hazırlanıp, her yıl 30 Kasım tarihine kadar risk yetkilisinin onayını alarak Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına göndermekle,

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

c) Risklerin önlenmesi veya gerçekleşmesi halinde olumsuz sonuçların bertarafı için gerekirse maliyet analizlerini yapmakla,

ç) Birim risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamakla,

d) 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 5) hazırlayarak/konsolide ederek, gerektiğinde 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) Genel Müdürlüğün karşı karşıya olduğu risklere ilişkin birimler arası koordinasyonu sağlamakla,

e) Genel Müdürlüğün Kurumsal Risklerini güncellemekle,

f) Genel Müdürlüğün karşılaşılabileceği riskler ile ilgili gerek gördüğü her türlü eylem kararını almak, uygulamaları koordine etmekle,

g) Genel Müdürlükte belirlenen risklerin haricinde öngörülmeyen risklerin aniden ortaya çıkması durumunda riski ilgili birime iletmekle ve riskin bertarafına yönelik faaliyetlerin takibini yapmakla,

ğ) Genel Müdürlük risk alma ve kabullenme seviyesini (risk iştahı) gerekli hallerde belirlemekle;

yükümlüdür.

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 risk yönetim eylem planını (Ek 5) hazırlanmasına ve uygulanmasına yönelik iş ve işlemlerde sekretarya görevini yürütmekle ve onaylanmak üzere üst yöneticiye sunmakla yükümlüdür.

İç Denetim Başkanlığının görev ve yetkileri

MADDE 10- İç Denetim Başkanlığının görev ve yetkileri;

Risk yönetimini ve iş süreçlerini kontrol etmek, denetlemek ve üst yöneticiye danışmanlık yapmakla,
yükümlüdür.

Üst yöneticinin görev ve yetkileri

MADDE 11- Üst yöneticinin görev ve yetkileri şunlardır;

- Gerekli gördüğü hallerde Genel Müdürlük risk yönetim ekibine başkanlık yapmak,
- Acil durumlarda Genel Müdürlük risk yönetim ekibini toplanmaya çağırmak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Riskin Belirlenmesi ve Risk Türleri

Riskin belirlenmesi

MADDE 12 – Riskler belirlenirken;

- Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,
 - Genel Müdürlük faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,
 - İdarenin faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönler,
 - Korunmada öncelikli varlıklar,
 - Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,
 - Yüksek harcama yapılan faaliyetler,
 - Takdire dayanan kritik kararlar ve görevler,
 - Karmaşık olan faaliyetler ve süreçler,
 - Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,
 - Genel Müdürlüğün faaliyet alanında yer alan ve ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,
 - Genel Müdürlüğe ait gizli bilgilere erişim sağlandığı görevler,
 - Yeni birim veya görevlerin ortaya çıkması,
 - Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,
 - İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,
 - Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler,
- dikkate alınır.

Risk türleri

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

- İç riskler: Genel Müdürlüğün faaliyet, proje ve işlemlerinde ortaya çıkan ve kısa, orta veya uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen risklerdir.
- Dış riskler: Genel Müdürlükten bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Risk Yönetiminin Hedefleri, Risk Yönetim Süreci

Risk yönetiminin hedefleri

MADDE 14 – Risk yönetimi;

- Olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalinin en aza indirilmesini ve risklere karşı hazırlıklı olunmasını,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini,
- Genel Müdürlük çalışanlarının risk yönetimi konusunda bilgilerinin artırılmasını,
- 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 amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini,
- ı) Performansın risk odaklı takip edilmesi ve hesap verilebilirliğin sağlanmasını,
- i) Genel Müdürlüğün varlığının ve faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesini,
- j) Genel Müdürlüğün hizmet sunumunda halkın ve çalışanların memnuniyetinin arttırılmasını,
- 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 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) Genel Müdürlük/birim risk yönetim süreci; birimlerin amaçlarına, hedeflerine, faaliyetlerine, iş süreçlerine ve yöntemlerine göre farklılık gösterir.

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

Mevcut durum analizi

MADDE 16 – (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 ihtimal analizi ve risk seviyesinin belirlenmesi

MADDE 17 – (1) Olayların ortaya çıkması halinde doğuracağı hasarın büyüklüğüne etki, olayların ve sonuçlarının ortaya çıkmasına 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 birimlerinde belirlenen usul esaslara göre etki ve ihtimallerini belirlemeleri ve Risk Tespit Formu (Ek 1) doldurmalarını kapsar.

(3) Risk seviyesi: Etki ve ihtimal değerlerinin çarpımının sonucu (Ek 2) risk seviyesi bulunur.

(4) Harcama Birimleri yukarıda belirlenen risk seviyelerine bağlı kalmak kaydıyla risk analiz yöntemi belirleyerek uygulayabilirler. Ancak bilgi ve belgeler Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına gönderilirken farklı hesaplama yöntemi de gönderilir.

Risklerin analizi ve önceliklendirilmesi

MADDE 18 – (1) Etki ihtimal analizi ile ortaya çıkan risk seviyelerinin, risk seviyesine göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak önceliklendirilir ve risk seviyesi Risk Tespit Formuna (Ek 1) işlenir.

(2) Etki ihtimal analizi ile belirlenmiş risklerin sebepleri olumlu/olumsuz etkileri ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimalleri belirlenir ve Risk İyileştirme Stratejileri Formuna (Ek 3) işlenir. 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 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 19- (1) Fayda maliyet analizi faydanın maliyet bölümüyle bulunur.

(2) Fayda maliyet analizi sonucu riskler karşısında alınacak kararlara göre aşağıdaki bentlerde belirtilen yöntemlerden biri veya birkaçı kullanılır.

a) 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.

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.

(3) 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.

(4) Yapılan fayda maliyet analizinin sonucu 1'den küçük ise iyileştirme stratejisi uygulanmaz, alternatif stratejiler üretilir.

Risk etki ve ihtimalinin azaltılması için kontrol faaliyetleri

MADDE 20– (1) Kontrol faaliyetleri, Genel Müdürlüğün amaçlarına 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.

b) Önleyici kontroller: Risklerin, Genel Müdürlük için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını en aza indirmek amacıyla faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir.

c) Düzeltici kontroller: Risklerle birlikte ortaya çıkan tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltilmeye yönelik kontrollerdir.

ç) Tespit edici kontroller: Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkartmak veya riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zararın ve riski ortaya çıkaran sebebin tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.

Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması

MADDE 21– 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 22– 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 Dairesi Başkanlığına gönderilir.

Sürecin sürekli izlenmesi ve gözden geçirilmesi

MADDE 23– Birimler; Genel Müdürlüğün değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru müdahale edebilmesi için birim risk eylem planlarını (Ek 4) güncel ve maksada yönelik hazırlamak ve izlemek zorundadır. Birimlerce riskler en az 6 ayda bir gözden geçirilir.

Bilgi ve iletişim

MADDE 24 – 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 25- (1) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı iş süreçlerinin çıkarılması, 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 26 – 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 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, risk tespitleri yapılarak 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.

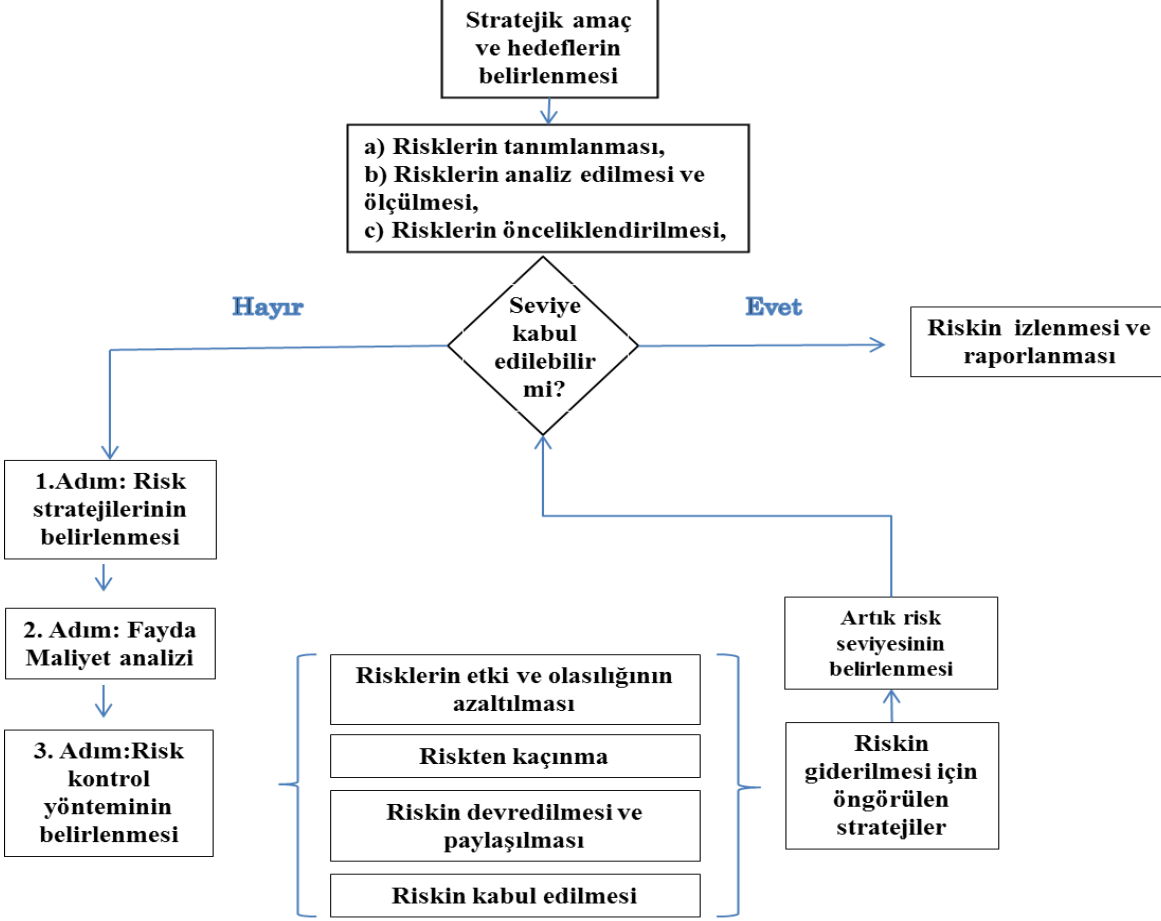
Yürürlük

MADDE 29 – Bu Yönerge Genel Müdür tarafından onaylanır ve 01.01.2015 tarihinde uygulamaya girer.

Yürütme

MADDE 30 – Bu Yönerge hükümleri, üst yönetici tarafından yürütülür.

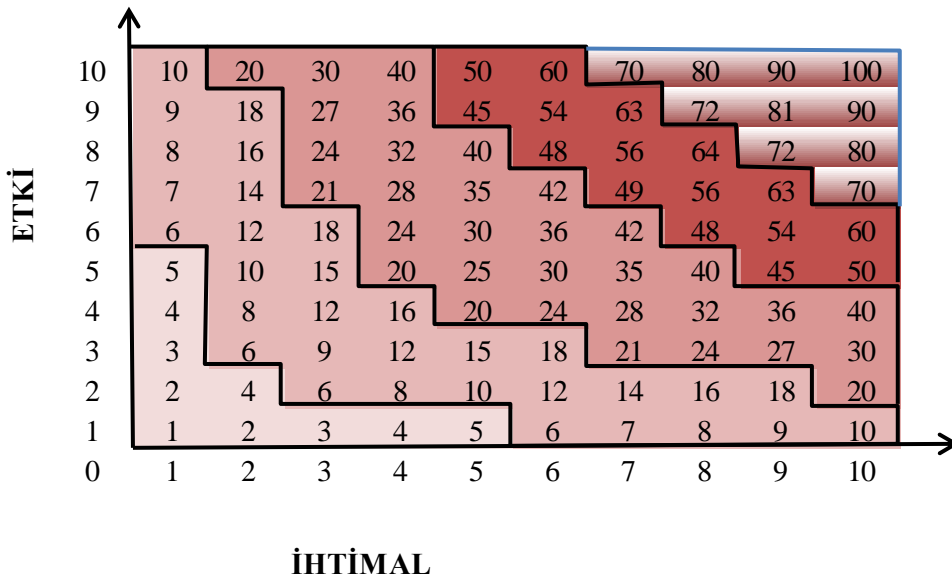
RİSK YÖNETİM SÜREÇ ADIMLARI
(TABLO – 1)



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 ihtimali düşük olan risklerdir.

ETKİ ve İHTİMAL ANALİZİ
(TABLO – 3)



BİRİM RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI

(Ek 4)

.../.../20.....

Birim Risk No	
Stratejik Amaç	
Stratejik Hedef	
Performans Programı Göstergesi	
Faaliyetler	
Risk	
Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	
Risk Puanı	
Tarih (başlangıç-bitiş)	
Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri	
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti	
Raporlama Zamanı (hafta/ay/yıl)	
Elde Edilen Fayda	
Riskin Gerçekleşmesi Halinde tahmini Maliyet	
İzlemeden Sorumlu Birim/Kişi	
Mevzuatla İlgili Gereklilik (varsa)	

Risk Yetkilisi

GENEL MÜDÜRLÜK RİSK YÖNETİM EYLEM PLANI

(Ek 5)

.../.../20.....

Birim Risk No	
Stratejik Amaç	
Stratejik Hedef	
Performans Programı Göstergesi	
Faaliyetler	
Risk	
Riski Ortaya Çıkaran Sebepler	
Risk Puanı	
Tarih (başlangıç-bitiş)	
Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri	
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti	
Raporlama Zamanı (hafta/ay/yıl)	
Elde Edilen Fayda	
Riskin Gerçekleşmesi Halinde tahmini Maliyet	
İzlemeden Sorumlu Birim/Kişi	
Mevzuatla İlgili Gereklilik (varsa)	

Genel Müdür

RİSK TESPİT FORMU
(Ek 1)

İdare/Birim:													Tarih:...../...../20....			
Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Programı Göstergesi	Faaliyetler	Risk	Risk Ortaya Çıkaran Sebepler	İç/Dış	İHTİMAL	ETKİ	RİSK PUANI	Mevcut Durum	Önerilen Yeni-Ek Kontrol Faaliyetleri	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar

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 Amaç: Stratejik planda yer alan kod yazılır.

Stratejik Hedef: Stratejik planda yer alan kod yazılır.

Performans Programı Göstergesi: Stratejik Planda yer alan ifade yazılır.

Risk: Tespit edilen risk yazılır.

Riski Ortaya Çıkartan Sebepler: Bu riskin ortaya çıkmasına sebep olan nedenler-tehlikeler belirtilir.(sebepler birden çok olabilir)

İç/Dış: Bu riskin iç neden/dış nedenle meydana gelmesi belirlenerek yazılır.

Etki/İhtimal: Oylama formunda tespit edilen ihtimal ve etki puanının çarpımıdır.

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: Yeni veya ek kontrol faaliyetlerinin başlayacağı kesin tarih.

RİSK SEVİYESİ BELİRLEME FORMU

(Ek 2)

Tarih:../../20....

Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Programı Göstergesi	Faaliyetler	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ:(A+B+C+..)/	İhtimal A	İhtimal B	İhtimal C	İHTİMAL:(A+B+C+..)/	Risk Puanı ETKİ X İHTİMAL

Birim Risk Yönetim Ekibi

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Etki (A,B,C,..) - İhtimal (A,B,C,..): Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılan her bir katılımcının riski ortaya çıkartan sebebin gerçekleşmesi halinde oluşturacağı etkiye ve ihtimale verdiği puanlar.

Etki-İhtimal: Katılımcıların etki ve ihtimale verdikleri puanların toplanarak katılımcı sayısına bölünerek aritmetik ortalamanın bulunulması.

Risk Puanı: Etki Puanı (ortalama) ile ihtimal puanı ortalama çarpılması ile bulunur.

RİSK İYİLEŞTİRME STRATEJİLERİ FORMU
(Ek 3)

Tarih:...../...../20.....

Sıra No	Birim Risk No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Performans Programı Göstergesi	Faaliyetler	Risk	Riski Ortaya Çıkartan Sebepler	İç/Dış	Risk Puanı	Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri	İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti

Birim Risk Yönetim Ekibi

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Adı Soyadı
İmza

Riskin Giderilmesi İçin Öngörülen İyileştirme Stratejileri: Tespit edilen risklerin iyileştirilmesi için uygulanacak yöntem/meکانizmalar/tedbirler.
İyileştirme Stratejilerinin Maliyeti: Uygulanacak kontrol ortamı için harcanacak miktar.