

1.AMAÇ

Bakanlığımız süreçleri yürütülürken ortaya çıkabilecek risk ve fırsatların yönetilmesini sağlamaktır.

2.KAPSAM

Bakanlığımız İl Müdürlüklerinde KYS kapsamındaki süreç risklerinin değerlendirmesini kapsar. Bu talimat Kalite El Kitabı ve Risk Yönetimi Prosedürüne uygun olarak hazırlanmıştır.

3.SORUMLULAR

Bu talimatın uygulanmasından risk sahibi ve İl Müdürlüğü Kalite Koordinatörlüğü sorumludur. Risk sahibi ve İl Müdürlüğü Kalite Koordinatörlüğü gerektiğinde görevlendirme yapabilir.

4.UYGULAMA

4.1. Genel

İl Müdürlüklerinde Şube Müdürlükleri tarafından ilgili süreçlere ait riskler belirlenir ve her süreç için ayrı oluşturulacak olan “**Risk Kontrol Matrisi Formuna**” yazılır. Her sürece ait Risk Kontrol Matrisi Formlarında yer alan riskler, “**Risk Envanteri Formuna**” işlenerek tek bir formda konsolide edilir. Risk Envanteri Formunun bir nüshası Bakanlık Kalite Koordinatörlüğüne gönderilmelidir.

Risk Kontrol Matrisi Formu ile Risk Envanter Formu en az yılda bir kez süreçler ve hedefler ile birlikte YGG toplantılarında gözden geçirilmelidir. Risk sahibi süreçlerde herhangi bir değişiklik olması durumunda da bu formları revize etmelidir.

RİSK KONTROL MATRİSİ FORMU	RİSK ENVANTERİ FORMU
<p>1-Her süreç için ayrı ayrı riskler tespit edilir. 2- Her risk için kontroller belirlenir. 3-Risklerin puanlanması yapılır. 4-Risk puanına göre risk türü belirlenir. 5-Risk puanına göre eylem gerekliliği yazılır.</p>	<p>1-Her sürece ait Risk Kontrol Matrisinde yer alan riskler, kontroller, puanlar konsolide edilerek tek bir forma yazılır 2-Eylem gerekiyorsa planlanan eylemler ve tamamlanma tarihi yazılır. 3-Risk önceliklendirmesi yapılır.</p>

4.2. Tanımlar

Risk: Hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek tehditler ve fırsatlardır. Risk tehdit ve fırsatlardan oluşur. Tehdit riskin olumsuz yönlerini, fırsat olumlu yönlerini yansıtır.

Fırsatlar: Kurumsal amaçları olumlu etkileyebilecek potansiyel olayları ifade eder.

Tehditler: Riskin olumsuz yanlarını ve neden olabileceği olası kayıpları ifade eder.

Kontrol: Önlem, tedbir diye adlandırılan kontrol; risklerin etki ve olasılıklarını bertaraf etmeye veya azaltmaya yönelik faaliyetlerdir.

Risk Sahibi: İl Müdürlüğü içerisinde süreci yürüten sorumlu Şube Müdürüdür.

Eylem Sorumlusu: İlgili süreci yürüten risk sahibi aynı zamanda eylemlerin sorumlusudur.

YGG: Yönetimin gözden geçirilmesini ifade eder. Yılda en az bir kere yapılır ve detaylarına Kalite El Kitabında ve YGG Prosedüründe yer verilir. Toplantı şeklinde yapılır ve bir karar tutanağına bağlanır.

Hazırlayan
Bakanlık Kalite Koordinatörlüğü

Onaylayan
Yönetim Temsilcisi

Eylem: Şu anda mevcut olmayan, planlanan kontrollerdir. Gerçekleştireceğimiz stratejilerimiz, ek kontrollerimizdir.

Olasılık: Bir olayın gerçekleşme ihtimalini ifade eder. Olasılık kelimesi bazen "yüksek, orta, düşük" gibi nitel kavramlarla, bazen de "yüzde, gerçekleşme sıklığı" gibi nicel değerlerle ifade edilir.

Etki: Bir olayın meydana getirdiği sonuç veya yarattığı tesiri ifade eder. Bir olaya ilişkin olarak farklı etkiler ortaya çıkabilir. Bir olayın etkisi, kurumun ilgili hedefleriyle ilişkili olarak, olumlu veya olumsuz olabilir.

Risk Skoru: Etki ile olasılığın çarpılması sonucu elde edilen risk puanıdır.

Risk İştahı: Kurumun, sahip olduğu misyon ve vizyonu doğrultusunda kabul edebileceği en yüksek risk miktarını ifade eder.

Süreç: Girdileri alıp kaynak kullanarak bir çıktıya dönüştüren her bir aktivite, faaliyet veya operasyon süreç (süreç) olarak tanımlanabilir.

4.3. RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Risk Yönetim Süreci Aşamaları:



1-Risklerin Tespit Edilmesi

- Kontrollerin Belirlenmesi

2- Risklerin Değerlendirilmesi

- Etki ve Olasılık
- Risklerin Puanlanması
- Risk İştahı
- Risklerin Önceliklendirilmesi

3- Risklere Cevap Verilmesi

- Risk Eylem Planı

4- Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

4.3.1. Risklerin Tespit Edilmesi

Öncelikle, süreç risklerinin tespit edilmesinden ve değerlendirilmesi sürecinden risk sahibi sorumludur. Risk sahibi aynı zamanda riske karşı herhangi bir eylem öngörülmüşse bu eylemin uygulamaya konulup zamanında tamamlanmasından sorumludur.

İl Müdürlüğü öncelikle Şube Müdürlükleri düzeyinde süreçlerine ilişkin riskleri tespit etmelidir. Risk sahibi olan Şube Müdürü riskleri birim personeliyle toplantı, konferans, çalıştay, yüz yüze görüşmeler vasıtasıyla katılımcı bir anlayışla beyin fırtınası yöntemiyle tespit etmelidirler.

Süreç riskleri yürürlüğe konulan her süreç için ayrı ayrı belirlenecektir. Belirlenen süreç riskleri kontrollerin belirlendiği ve risk puanlamasının yapıldığı *Risk Kontrol Matrisi Formuna* girilecektir.

Risk sahibi, riskleri tespit ederken öncelikle tanımlanmış sürecinin tanımından yola çıkarak, sürecin her bir adımında ortaya çıkabilecek olumsuz yönleri göz önüne bulundurmalıdır.

Tespit edilen riskler sırasıyla;

-Risk Kontrol Matrisi Formuna (KYS-FRM-106)

Hazırlayan
Bakanlık Kalite Koordinatörlüğü

Onaylayan
Yönetim Temsilcisi

-Risk Envanteri Formuna (KYS-FRM-107) kaydedilmelidir.

4.3.1.1 Kontrollerin Belirlenmesi

Öncelikle; risk sahibi riskleri tespit ettikten sonra bu riskleri önlemek için mevcut durumda riske karşı aldıkları önlemleri, yani kontrolleri belirlemelidir. Bu kontroller tespit edildikten sonra “Risk Kontrol Matrisi Formuna” ve ardından “Risk Envanteri Formuna” işlenmelidir.

Kontroller kesinlikle mevcut durumu yansıtmalıdır. Gelecekte yapılması planlanan veya yürürlüğe girmemiş faaliyetler kontrol olarak yazılmayacaktır. Özetle kontrol; uygulanmakta olan kontrol faaliyetleridir. Kontroller; yazılım, rapor, görüş yazısı gibi objektif çıktısı ve delili bulunan, gösterilebilir somut varlıklar olmalıdır.

4.3.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin etki ve olasılık derecelerinin belirlenmesiyle risk puanlaması yapılır.

4.3.2.2. Risklerin Puanlanması

Her bir risk için etki ve olasılık değerleri belirlenir ve belirlenen bu değerler sonucunda risk puanları hesaplanır.

Risklerin Olasılık ve Etki değerleri göz önünde bulundurularak elde edilen risk puanları, Risk Skor Matrisinde (Tablo 2) gösterilir.

Örneğin bir deprem olayını etki ve olasılık açısından ele alalım. “Depremin ortaya çıkma ihtimali nedir? Hangi sıklıkla ortaya çıkacaktır? Gerçekleşme olasılığı nedir?” gibi sorularla depremin ortaya çıkma olasılığını ölçmüş olacağız. Etki sorularına örnek olarak “Deprem meydana geldiğinde ne gibi değişikliklere yol açacaktır? Toplumdaki yankısı ne olacaktır? Felaketin ortaya çıkaracağı zararın büyüklüğü ne kadardır?” gibi soruları verebiliriz. İşte bu sorulara cevap verirken depremin etkisini ölçmüş olacağız.

Etki ve olasılık matrislerle, matematiksel değerlerle ifade edilmektedir. Etki ve olasılığın çarpılması ile risk puanı hesaplanmaktadır. Bakanlığımızda uygulanacak olan matris, 5x5 risk değerlendirme matrisidir.

Tablo 1: Etki ve Olasılık Dereceleri

OLASILIK	
Derece	Açıklama
1	Çok Düşük
2	Nadir
3	Mümkün
4	Muhtemelen
5	Kesin

ETKİ		
Derece	Açıklama	
1	Çok Düşük	İhmal edilebilir etki
2	Düşük	Karşılaşılabilir zorluklar
3	Orta	Hedeflere ulaşmakta gecikmeler
4	Yüksek	Yeniden yapılanma gerekliliği
5	Çok Yüksek	Hedeflere ulaşamama

Risk puanlaması 3 (üç) personel ile yapılması gerekmektedir. Bu üç personel risk sahibi tarafından belirlenmelidir. Risk sahibinin puanlama grubunda yer alması zorunludur. Diğer iki personel sürecin

Hazırlayan
Bakanlık Kalite Koordinatörlüğü

Onaylayan
Yönetim Temsilcisi

işleyişine hakim, işi bilen, yetkin ve mümkünse tecrübeli personelden oluşmalıdır. Eğer daire üç kişiden daha az personele sahipse mevcut miktardaki personel puanlama yapabilecektir. Risk puanlaması yapılırken “Risk Kontrol Matrisi Formu” kullanılacaktır. Risk sahibi gerekli görmesi durumunda puanlama yapacak personeli değiştirebilir ve yeniden puanlama yaptırabilir.

Her süreç için ayrı puanlama grubu oluşturulmalıdır. Puanlama grubunda yer alan personel puanlama yapılacak riske ait süreçte çalışan veya daha önce çalışmış olan daire içerisindeki kişiler arasından tercih edilmelidir. Eğer herhangi bir sebeple süreçte hiç çalışan personel bulunmuyorsa benzer süreçlerde çalışan kişiler seçilebilir.

Risk Kontrol Matrisi Formunun elektronik ortamda imzaya sunulması durumunda; riskleri puanlayan personele verdiği puanı kabul edip onaylaması amacıyla koordine parafı açılır. Risk Kontrol Matrisi Formunun ıslak imzalı şekilde onaya sunulması durumunda ise; riskleri puanlayan personel tarafından formun bir nüshası paraflanır ve birim Kalite Yönetim Sistemi klasöründe muhafaza edilir.

Risk sahibi ve personel tarafından puanlama yapılırken öncelikle her bir risk için ayrı ve her riskin kontrolleri göz önüne alınarak puanlama yapılmalıdır.

Örneğin, “İmar Planlarının Onaylanması” sürecinde, “İmar Planlarının Hatalı Onaylanması” riskini ele alalım. Bu riskimizin iki kontrolünün olduğunu varsayalım. Bunlar; daha fazla kurum ve kuruluştan görüş alınması ve en az 2 uzman ve şube müdürü tarafından incelenmesi. Bu iki kontrolün de uygulanıyor olması gerekir. Eğer uygulamada imar planları 2 uzman tarafından incelenemiyorsa kontrol kriteri olarak ele alınmamalıdır. Resmi onay yazısında iki uzman parafı yer aldığı zaman kontrol olarak değerlendirilmelidir.

Puanlama yaparken mevcut iki kontrolün uygulanmasıyla “İmar Planlarının Hatalı Onaylanması” riskini etki ve olasılık açısından inceleyelim.

“İmar Planlarının Hatalı Onaylanması” riskinin etkisi ne olabilir? “İki kontrolümüzle bu etkiyi azaltabiliyor muyuz?”, “Azaltıyorsak ne kadar bir azaltma mümkün?” sorularına cevap olarak riskin etkisinin “3 Önemli” olduğunu varsayalım.

“İmar Planlarının Hatalı Onaylanması” riskinin gerçekleşme olasılığı ne olabilir? “İki kontrolümüz bu riskimizin ortaya çıkma ihtimalini azaltıyor mu?”, “Azaltıyorsa ne kadar azalma mümkün?” Sorularına cevap olarak riskin gerçekleşme olasılığının “2 Nadir” olduğunu varsayalım. Bu durumda risk skoru, etki ve olasılığın çarpılması ile “Etki x Olasılık = 3x2= 6” bulunacaktır.

Risk iştahımız 4 puanın altındaki riskleri kabul edilebilir risk olarak öngörmektedir. Risk puanı 4 ü aşan riskler ek kontrol, strateji, eylem, aksiyon planlanması gereken riskler olarak ele alınmalıdır.

Hazırlayan
Bakanlık Kalite Koordinatörlüğü

Onaylayan
Yönetim Temsilcisi

Tablo 2: Risk Skor Matrisi

Risk Skor Matrisi				
5 Maliyetsiz Tedbir	10 Tedbir	15 Kabul Edilemez	20 Kabul Edilemez	25 Kabul Edilemez
4 Kabul Edilebilir	8 Maliyetsiz Tedbir	12 Tedbir	16 Kabul Edilemez	20 Kabul Edilemez
3 Kabul Edilebilir	6 Maliyetsiz Tedbir	9 Tedbir	12 Tedbir	15 Kabul Edilemez
2 Kabul Edilebilir	4 Kabul Edilebilir	6 Maliyetsiz Tedbir	8 Maliyetsiz Tedbir	10 Tedbir
1 Kabul Edilebilir	2 Kabul Edilebilir	3 Kabul Edilebilir	4 Kabul Edilebilir	5 Maliyetsiz Tedbir

- **Kabul Edilebilir:** Riskin en düşük olduğu seviyedir. Mevcut kontrollerimiz yeterlidir. Skor aralığı 1- 4'tür.
- **Maliyetsiz Tedbir:** Küçük çaplı kontrollere ihtiyaç duyulmuştur. Ancak bu kontroller için mali bir külfet gerekmez. Skor aralığı 4,1- 8'tir.
- **Tedbir:** Artık yeni kontrol oluşturma zorunluluğu vardır. Mevcut kontrollerimiz yetersizdir. Yeni kontroller oluşturmak veya var olan kontrolleri yeniden düzenlemek gereklidir. Skor aralığı 8,1- 13'tür.
- **Kabul Edilemez:** Bu durumda riskimiz kesinlikle bertaraf edilmelidir ve bu riske yeni kontroller oluşturulmalı, hatta acil eylem planları bile üretilebilmelidir. Ya da riskli olan faaliyetten vazgeçilmelidir.

13,1 puan üzeri tüm riskler için Acil Eylem Planı öngörülmelidir.

“İmar Planlarının Hatalı Onaylanması” risk skorunu 6 puan olarak bulmuştuk. Yukarıda yer alan matriste “Maliyetsiz Tedbir” olarak skorumuz yer almaktadır. Bu yüzden, bu riskimizi 4 puanın altına çekmek için eylem planlamalıyız.

Bu kapsamda yukarıdaki örnek çerçevesinde bir eylem, ek bir kontrol ortaya koymalıyız. Örneğin, Planların en az 2 uzman ve şube müdürü tarafından incelenmesi kontrolünün yetersiz olduğunu düşünüyoruz. Üç uzmana çıkarabiliriz. Ancak bu kontrolün mali külfetinin yüksek olduğunu düşünürsek, bunun yerine maliyetsiz olarak “Birim içinde yıllık 30 saatlik İmar Mevzuatı eğitimi verilecektir.” gibi eylem öngörebiliriz.

Eylemler belirlenirken “yapılacaktır, tamamlanacaktır” gibi gelecek zaman eki kullanılmalıdır. Tamamlanma tarihi ise eylemin ne zaman gerçekleşeceği (eğer yatırım programında yer alan bir proje ise yatırım projelerinin izin verdiği süreler) göz önüne alınarak İl Müdürü veya İl Müdür Yardımcıları sorumluluğunda belirlenmelidir.

Eylemler, yani stratejiler skoru 4 puan üzerinde olan her risk için planlanmalıdır. Planlanan eylemler risk sahibi tarafından sorumlu olunacak şekilde İl Müdürü onayıyla *Risk Envanter Formuna* işlenmelidir. Risk sahibi eylemin gerçekleşmesinin takibinden ve kontrolünden sorumludur. Eylemin gerçekleşmemesinden ise risk sahibi ve İl Müdürü veya İl Müdür Yardımcıları birlikte sorumludur. Öngörülen eylem tamamlanmazsa tamamlanmama gerekçeleri Yönetim Gözden Geçirme Toplantısı (YGG) gündeminde yer almalıdır. Makul

Hazırlayan
Bakanlık Kalite Koordinatörlüğü

Onaylayan
Yönetim Temsilcisi

gereksinimlere YGG de yer verilmelidir.

Eylemin tamamlanması halinde, tamamlanan eylemler bir sonraki yılın mevcut kontrolleri içerisinde yer almalıdır.

4.3.2.3 Risklerin Önceliklendirilmesi

Önceliklendirme, risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır. Risklerin önceliklendirilmesi “*Risk Envanteri Formu*” kullanılmak suretiyle görülecektir. Risk yönetimine ilişkin politika, eylem planları önceliklendirme sonuçları esas alınarak belirlenmelidir. Birimin en yüksek riskli alanları “*Risk Envanteri Formu*” içerisinde görülecektir.

“*Risk Kontrol Matrisi Formu*” her süreç için tek tek doldurulacaktır. Bir Şube Müdürlüğü her süreç için Risk Kontrol Matrisi Formunu doldurduktan sonra bu formdaki bilgiler ışığında Risk Envanteri Formunu dolduracaklardır. Şubenin en yüksek riskli alanlar “*Risk Envanteri Formu*” içerisinde görülecektir.

“*Risk Envanteri Formu*” her Şube Müdürlüğü için tek bir form şeklinde doldurulacaktır. En yüksekte en düşük sıraya göre risk puanlanmasının bu formda görülecektir. Risk Envanteri Formu Şube Müdürünce doldurulduktan sonra İl Müdürüne onaylatılacaktır.

İl Müdürlüğü Kalite Koordinatörü, tüm Şube Müdürlüklerinin Envanter formlarını konsolide etmelidir. Konsolide tablo, aynı excel formunun içerisinde baş sayfasında yer alacak şekilde İl Müdürlüğü Genel Risk Envanterine girilecektir. Bu genel envanter için Risk Envanteri Formunun aynısı birebir kullanılacaktır. Her Şube Müdürlüğünün “*Risk Envanter Formu*” ise sırasıyla yan sayfalar olacak şekilde eklenecektir. Özetle, hem Şube Müdürlüğünün hem de İl Müdürlüğünün tüm Risk Envanter Formları aynı Excel dosyası içerisinde yer alacaktır. **Risk Envanter Formunun bir nüshası Bakanlık Kalite Koordinatörlüğüne gönderilecektir.**

4.3.3. Risklere Cevap Verilmesi

4.3.3.1. Risk Eylem Planı

Risk Envanteri Formunda en yüksek riskli alandan başlamak üzere Riske cevap yöntemlerinden kontrol etmek seçeneği seçildikten sonra eylem planı yapılmalıdır. Eğer tüm riskler “Kabul Edilebilir” risk seviyesindeyse yani puanı 4 (dört) ten düşük ise eylem öngörülemez ve ilgili sütuna “Hayır” yazılmalıdır.

Eylem belirlenirken gerçekçi ve riskleri kaldırmaya yönelik eylemler belirlenmelidir. Eylem kısa öz ve tek cümleyle tanımlanmalıdır. Eylemlerin tamamlanma tarihi formda yer almalıdır. Eylemlerden risk sahibi ve il müdürü ve İl Müdür Yardımcıları birlikte sorumludur. Taahhüt edilen eylem için kaynaklar risk sıralamasına göre dağıtılmalıdır. Eylemler mümkünse bir proje şeklinde ifade edilmelidir. Eylemin sonunda gelecek zaman eki “ecek,acak” kullanılmalıdır. Örneğin; “2 İnşaat Mühendisi görevlendirilecektir.”, “İhale Bilgileri Yazılımı hazırlanacaktır” gibi.

4.3.4. Risklerin Gözden Geçirilmesi Ve Raporlanması

Riskler her süreç değişikliğinde gözden geçirilmelidir. Risk sahibi sürecin işleyişinden sorumludur ve sürekli iyileştirme kapsamında değişen koşullara göre riskleri yönetmelidir. En az yılda bir kere zorunlu olarak

Hazırlayan
Bakanlık Kalite Koordinatörlüğü

Onaylayan
Yönetim Temsilcisi

RİSK DEĞERLENDİRME TALİMATI

Doküman Kodu	KYS-TLM-102
Yürürlük Tarihi	15.02.2018
Revizyon Tarihi/No	
Sayfa No	7/7

yapılan YGG toplantısında gündem konularından biri olarak yer alır ve yönetimce bu kararın ilgili bölümünde risklere ilişkin ne yapılıp yapılmayacağına karar verilir.

Risk Kontrol Matrisi Formu ile Risk Envanter Formu en az yılda bir kez süreçler ve hedefler ile birlikte YGG toplantılarında gözden geçirilmelidir ve risk sahibi süreçlerde herhangi bir değişiklik olması durumunda da bu formları revize etmelidir.

5.İLGİLİ DÖKÜMANLAR

KYS-PRD-107 Risk Yönetimi Prosedürü
KYS-FRM-106 Risk Kontrol Matrisi Formu
KYS-FRM-107 Risk Envanteri Formu

Belge Geçmişi

Revizyon No	Tarih	Notlar
00	15.03.2018	İlk Yayın

Hazırlayan
Bakanlık Kalite Koordinatörlüğü

Onaylayan
Yönetim Temsilcisi