

SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YÖNERGESİ
BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar, İlkeler

1. Amaç ve Kapsam:

a. Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesinin amacı, idareye bağlı birimlerce yürütülen kurumsal faaliyetleri aksatabilecek ya da engelleyebilecek risklerin tespit edilmesine, sınıflandırılmasına, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesine, önceliklendirilmesine, risklere karşı alınacak önlemlerin belirlenerek uygulanmasına ve risk yönetim sürecinin izlenerek değerlendirilmesine ilişkin sistematik bir anlayış olan “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Kurumsal Risk Yönetimi (KRY)” sisteminin strateji, usul ve esaslarını belirlemektir.

b. KRY bütüncül bir yönetim yaklaşımı olduğundan, SHGM’nce yürütülen süreç, prosedür, faaliyet ve işlemlerin tümünü kapsar. Bu kapsamda Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi, SHGM bünyesindeki birimlerin tümünde yürütülecek kurumsal risk yönetim sürecini biçimlendiren usul ve esasları içeren ve personeli yönlendiren kılavuz niteliğinde bir yönergedir.

2. Dayanak:

Yönerge, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ile Kamu İç Kontrol Rehberine uyumlu olarak hazırlanmıştır.

3. Tanımlar:

Bu Yönerge’de geçen;

- a. Kanun: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nu,
- b. Bakanlık: Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığını,
- c. İdare: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nü,
- ç. Üst Yönetici: Sivil Havacılık Genel Müdürü’nü,
- d. Üst yönetim: Üst Yönetici ve Kurul’u,
- e. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK): Genel Müdür Yardımcısı başkanlığında birim yöneticilerinden oluşan Kurul’u,
- f. İdare Risk Koordinatörü (İRK): İdare’nin risk yönetimi süreçlerinin uygulanması konusunda Üst Yönetici’ye karşı sorumlu olan Genel Müdür Yardımcısı’nı,
- g. Birim Risk Koordinatörü (BRK): İdare’nin Daire Başkanları ve eşiti yöneticilerini,
- ğ. Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK): İdare’nin Birim Müdürlerini ve Koordinatörlerini,

h. Kurumsal Risk Yönetimi (KRY): İdarenin görevlerini yerine getirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, kurumsal hedeflere ve süreçlere yönelik olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, riske cevap verilmesi ve izlenip gözden geçirilmesinden oluşan bütüncül yönetimi,

1. Makul Güvence: İdare'nin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik tatmin edici güvenilirlik derecesini,

i. Prosedür: İdare'deki belirli hizmet ve faaliyetleri düzenlemek ve yürütmek, usul ve esaslarını göstermek amacıyla hazırlanan yazılı dokümanları,

j. Süreç: Girdileri olan, bunlara değer kazandıran ve sonucunda çıktı elde edilen faaliyetler serisi veya aktiviteleri göstermek amacıyla hazırlanan iş akışlarını,

k. Risk: Stratejik hedeflerin ve süreç/faaliyet hedeflerinin gerçekleşmesini olumlu/olumsuz etkileyebileceği değerlendirilen fırsat ve tehditleri,

l. Risk Analizi: Risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma olasılıklarının belirlenmesi konusundaki incelemeyi,

m. Risk Değerlendirme Formu: Kök nedenler ve mevcut kontroller dikkate alınarak risklerin sınıflandırıldığı ve puanlandırıldığı formu,

n. Risk Haritası ve Eylem Planı: Stratejik amaçlar ve hedefler ile süreç hedeflerine ulaşmada karşılaşılabilecek riskleri, alınacak tedbirleri ve sorumluları ile varsa risk göstergelerini tüm İdare için gösteren belgeyi,

o. Risk İştahı: İdarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda tolere etmeye, maruz kalmaya ve/veya önlem almamaya hazır olduğu en yüksek risk düzeyini,

ö. Risk Kategorisi: Yüksek, orta veya düşük olarak ifade edilen riskin büyüklüğünü,

p. Risk Kayıt Formu: Risklerin kök nedenleri de dahil olmak üzere bilgilerin kayıt altına alındığı formu,

r. Risk Kütüğü (Risk Envanteri): Risk kayıt formlarının birim ve tüm kurum çapında konsolide edilmiş halini,

s. Risk Raporlama Formu: Riskin güncel puanı/kategorisi ve varsa kaynak tahsisi isteği için ilgili makama raporlanması için kullanılacak formu,

ş. Risk Sınıfı: Riskin değerlendirmesi sonucunda iç veya dış olarak sınıflandırılmasını,

t. Risk Türü: Riskin İdare'ye etki seviyesi açısından operasyonel, finansal, stratejik, uyum ve itibar olacak şekilde fonksiyonel sınıflandırılmasını,

ifade eder.

4. İlkeler:

a. Riskler geleceğe yöneliktir. Bununla birlikte geçmiş tecrübelerden yararlanır.

b. Riskin tanımlanması sırasında riskin kök nedeni de belirlenir. Belirlenen riskler açık, kolay ve anlaşılır ifade edilir.

c. Riskler, bir durumun gerçekleşme ihtimali (olasılık) ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçları (etki) göz önünde bulundurularak ölçülür.

ç. KRY bir amaç değil, İdare'nin hedeflerine etkin ulaşmasını sağlayan ya da kolaylaştıran bir yönetim aracıdır.

d. KRY, İdare'nin stratejik planı, kalite yönetim sistemi, iç kontrol sistemi ve bilgi yönetim sistemi gibi diğer yönetim sistemleri ile uyumlu tasarlanır ve uygulanır.

e. KRY, kurumsal yönetimin prensipleri olan tarafsızlık, sorumluluk, hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkelerine uygun icra edilir.

f. KRY'nin işleyişi ve sonuçları sistematik bir şekilde izlenir, raporlanır. Bu süreç her yıl stratejik plan hazırlama/gözden geçirme ile eş zamanlı olarak Üst Yönetici destek ve gözetiminde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunca (İKİYK) icra edilir.

g. KRY'nin nihaî amacı amaç/hedeflerin kurumun tümü tarafından sahiplenilmesinin sağlanması, amaç/hedeflerle ya da süreçlerle ilişkili risklerin sistematik tespit, yönetim ve izlenmesinin kurum kültürüne entegre edilmesidir.

ğ. Risklerin yönetiminde 'kontrol etmek' haricindeki riske cevap alternatifleri değerlendirilir ve söz konusu değerlendirmede ana kriter fayda maliyet dengesidir.

h. İç Denetim Birim Başkanlığı, KRY'nin etkili bir şekilde sürdürülmesi, risklerin gereken şekilde yönetilmesi, risk yönetimi faaliyetlerinin izlenmesi ve raporlanması hususlarında İç Denetim Programları kapsamında denetim ve danışmanlık faaliyetleri yürüterek risk yönetim sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunur.

ı. KRY'nin otomasyon sistemine entegrasyonu en kısa sürede sağlanır. İşlemlerin elektronik ortamda yürütülmesi esas alınır.

5. Öncelikli Risk Alanları:

- a. Havacılık emniyeti ve güvenliği,
- b. Uluslararası mevzuata uyum,
- c. Hava trafik yönlendirmesi,
- ç. Sektörel düzenleme, denetim ve yetkilendirme.

İKİNCİ BÖLÜM

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

KRY'ye ilişkin Teşkilat şeması EK-E'dedir.

1. Üst Yönetici:

- a. Her yıl KRY sisteminin etkililiğini İKİYK ve İç Denetim Birim Başkanlığı vasıtasıyla gözden geçirmekle,
- b. KRY'nin uygulanması için kritik role sahip olan ve aşağıda belirtilen yapı ve personeli teşkil ederek ve görevlendirerek söz konusu görevlerin Yönerge çerçevesinde belirlenmesini sağlamakla,
- c. Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken risklerin koordinasyonu konusunda İRK'yı yetkilendirmekle,
- ç. KRY'nin Yönergede belirtilen şekilde uygulanması yönünde personeli teşvik etmekle,
- d. İdare'nin hedef ve süreç risklerine yönelik risk iştahını belirleyerek KRY'ne yön vermekle yükümlüdür.

2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu:

- a. Yönergeyi hazırlayarak Üst Yönetici'nin onayına sunmakla,
- b. İdarede "risk yönetimi kültürü"nü oluşturması için politikalar belirlemekle,
- c. KRY'nin etkili ve tutarlı bir şekilde uygulanması için gerekli risk göstergelerini belirlemekle,
- ç. Kurumsal seviyede ya da birden fazla birim tarafından ortaklaşa yönetilmesi gereken riskleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek İRK'ye bildirmekle,
- d. Diğer kamu kurumları ya da paydaşlarla ortaklaşa yönetilmesi gereken riskleri belirlemek ve Üst Yönetici bilgisi dahilinde bu riskleri ve muhtemel kontrolleri İRK'ye bildirerek önlemlerin alınmasını sağlamakla,
- e. Her yıl stratejik plan hazırlık/gözden geçirme çalışmalarıyla eş zamanlı olarak, risklerin hali hazırdaki durumunu değerlendirerek İRK marifetiyle Üst Yönetici'ye raporlamakla,
- f. İç denetim ve varsa dış denetim raporlarından da yararlanarak KRY iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesi ve yaygınlaştırılmasını desteklemekle,
- g. Risk iştahının belirlenmesine yönelik olarak Üst Yönetici'nin ihtiyaç duyacağı; bir önceki yılın gerçekleştirmeleri, risk analizleri, hükümet politikaları vb. bilgileri sunmakla,
- ğ. İRK'dan gelen eğitim ve uygulama taleplerini değerlendirmekle yükümlüdür.

3. İdare Risk Koordinatörü:

İRK, Üst Yönetici tarafından belirlenen Genel Müdür Yardımcısıdır. İRK, İdare'nin KRY temsilcisi olup;

- a. İKİYK'ye yöneticilik yapmakla,

b. BRK'lar tarafından raporlanan risklerin ön değerlendirmesini yaparak risklerin İKİYK tarafından kayıt edilmesini sağlamakla ve Üst Yöneticiye sunmakla,

c. BRK'ların risk raporlarında belirtilen kaynak ihtiyaçlarından ödenek aktarımını gerektirenleri, değerlendirilmesi için her yıl İdare stratejik plan çalışmalarıyla eş zamanlı olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na iletmekle,

ç. Kurum dışındaki paydaşların ilgilileri ya da varsa İRK'leri ile ortak risk alanlarına ilişkin olarak koordine tesis etmekle,

d. Risklerin mevcut durumlarının gözden geçirilmesi için Üst Yönetim tarafından belirlenen öncelikler çerçevesinde asgari yılda bir kez izlenmesini sağlamakla yükümlüdür.

4. Birim Risk Koordinatörü (BRK):

BRK'lar, İdare'nin Daire Başkanları / Birim Amirleri olup;

a. Birimin karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmekle,

b. Risklere ilişkin iyileştirme stratejilerinin fayda maliyet değerlendirmelerini yapmakla,

c. Risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamakla,

ç. İlk uygulama yılında ve birim risk kütüğüne her yeni risk eklendiğinde söz konusu riskin ilk raporlama sürecinde EK-D'de yer alan Risk Kayıt Formunu hazırlayarak İRK'nın onayına sunmakla,

d. İlk uygulama yılından sonraki yıllarda EK-Ç'de yer alan Risk Raporlama Formunu her yıl stratejik plan hazırlama/gözden geçirme süreci sonunda İRK'ya göndermekle,

e. Riskleri izlemek ve risk değerlerindeki önemli değişiklikleri ve varsa yeni risklerin kayıtlara ithal edilmesini sağlamakla,

f. Birimlerinin KRY ile ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve İRK'ya bildirmekle yükümlüdür.

5. Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK):

Alt Birim Koordinatörleri, Daire Başkanlıklarını bünyesindeki Müdürler ve Koordinatörlerdir. ARK'lar;

a. Birimin karşı karşıya olduğu risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmekle,

b. Risklere ilişkin iyileştirme stratejilerinin fayda maliyet değerlendirmesini yapmakla,

c. Risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamakla,

ç. EK-A'da yer alan Risk Değerlendirme Formunu ve EK-D'de yer alan Risk Kayıt Formunu hazırlayarak BRK'nın onayına sunmakla,

d. EK-Ç'de yer alan Risk Raporlama Formunu stratejik plan hazırlama/gözden geçirme süreci sonunda BRK'ya sunmakla,

g. Riskleri izlemek ve risk değerlerindeki önemli değişiklikleri ve varsa yeni risklerin kayıtlara ithal edilmesini sağlamakla,

ğ. Biriminin KRY ile ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit etmekle ve BRK'ya bildirmekle yükümlüdür.

6. İç Denetim Birimi Başkanlığı:

İç Denetim Birimi Başkanlığı, KRY'nin stratejik kontrol ve izleme birimi olarak;

a. KRY'nin etkinliğinin ve etkililiğinin artırılması maksadıyla etkin risk değerlendirme, risk göstergesi ve izleme sıklığı belirleme konuları öncelikli olmak üzere 'danışmanlık ve eğitim' vermekle,

b. Üst yöneticiye KRY'nin etkililiği konusunda yılda en az bir kez bilgi vermekle ve idarî sorumluluk almaksızın KRY'nin izlenmesi fonksiyonunu desteklemekle yükümlüdür.

7. Diğer Personel:

Diğer personel, yukarıda tanımlı personel haricindeki İdare'de görevli personel olup;

a. Süreç riskleri kapsamında, süreç başarımını etkileyen risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, mevcut ve önerilen kontrollerin belirlenmesi için alternatiflerin değerlendirilmesi ve risklerin belirlenen aralıklarla izlenmesine katılmakla,

b. Risklerin birimin risk kütüğüne kayıt edilmesini sağlamakla ve etkin izlenmesini planlamaya uygun olarak gerçekleştirmekle;

c. "Kontrol" edilmesine karar verilmiş risklerin yönetimine aktif katılım sağlamakla,

ç. Yeni risklerin ya da mevcut risklerin değişen etki ve olasılıklarını ARK/BRK'ya iletmekle yükümlüdür.

8. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı:

İKİYK'nın KRY sistem işleyişini takip ve koordine ile Yönerge oluşturma/güncelleme sorumluluklarının yerine getirebilmesi maksadıyla sekretarya hizmetini yürütmekle yükümlüdür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRY Hedefleri ve Süreci

1. KRY Hedefleri:

KRY;

- a. Kurumsal hedeflere ulaşma ve süreçlerin daha etkin yerine getirilmesi konusunda makul güvence sağlanmasını,
- b. İdare'nin tüm personelinin risk yönetimi konusunda farkındalığının arttırılmasını,
- c. Bir olay meydana gelmeden, olayın oluşmasını engelleyici önlemler alan (proaktif) kültürün yaygınlaşmasını,
- ç. Kaynakların daha etkili, ekonomik ve verimli dağıtım ve kullanımının teminini,
- d. Risklerin akılcı yönetilmesini ve zararlarının azaltılmasını,
- e. Süreçlerin ve prosedürlerin risk etkileri öncesinde değerlendirilerek daha etkin icrasını, dolayısıyla mevzuata uygunluğun geliştirilmesini ya da uygunluk derecesinin artırılmasını,
- f. Personel temini ve yer değiştirmelerinde, yeni personelin görevin içerdiği riskler ve nasıl yönetildikleri konusunda bilgilendirilmesi suretiyle yeni görevine daha kısa sürede intibakını,
- g. Performansın risk odaklı takip edilmesinin sağlanmasını,
- ğ. İdare'nin sunduğu hizmetlerden yararlanan/etkilenenlerin memnuniyetinin arttırılmasını,
- i. İdare'nin orta ve uzun vadeli stratejik amaç ve hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemeye, İdare'nin bütçesinin bu doğrultuda hazırlanmasına ve kaynak tahsisinde önceliklendirme yapılmasına katkı sağlamayı hedefler.

2. KRY Süreci:

a. KRY; İdare'nin görevlerini yerine getirebilmesi için makul güvence sağlamak üzere, kurumsal hedeflere ve süreçlere yönelik olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi, uygun cevabın tespit edilmesi, söz konusu olay ve durumlar ile alınan tedbirlerin izlenerek geri bildirim üretilmesini sağlayan bir süreçtir.

b. KRY;

(1) Stratejik hedeflere ve süreçlere ilişkin risklerin, kök neden(ler)inin ve mevcut kontrollerin belirlenmesi ile değerlendirilmesini,

(2) ARK'lar nezaretinde risklere uygun cevapların ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesini,

(3) Belirlenen değer ve bilgilerin Risk Kayıt Formuna aktarılarak BRK'lara raporlanmasını,

(4) Raporlanan riskleri alan BRK'ların Risk Kayıt Formunu konsolide ederek İRK'ya raporlamasını,

(5) İRK tarafından risk kayıt formlarında belirlenen kontrol faaliyetlerine, risk göstergelerine, izleme sıklığına ve varsa kaynak ihtiyaçlarının karşılanmasına onay verilmesini,

(6) Bakanlık ve diğer dış paydaşlarla iletişim ve koordine gerektiren kontrol faaliyetleri için İRK tarafından Üst Yönetici onayının alınmasını,

(7) Risklerin yönetimine ilişkin geri bildirimlerin, izleme sonuçlarının ve gelişim önerilerinin yılda en az bir kez İKİYK'da görüşülmesini ve Üst Yöneticiye sunulmasını kapsar.

3. Hedeflerin Belirlenmesi:

a. İdare'nin risk kütüğünü; stratejik plandan gelen hedefler ile süreçlerden ve prosedürlerden gelen hedeflerin riskleri oluşturmaktadır.

b. Hedef belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

(1) Belirginlik: Hedefler açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edilir.

(2) Ölçülebilirlik: Hedefler değerlendirme yapılabilmesi için ölçülebilir olmalıdır.

(3) Ulaşılabilirlik: Hedefler mevcut kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır.

(4) Zamanlılık: Hedefler için bir aydan az bir yıldan fazla olmayan bir süre öngörülmelidir.

(5) İlgililik: Hedefler İdare'nin stratejik amacı veya süreci ile uyumlu olmalıdır.

4. Risklerin Belirlenmesi:

a. Risklerin belirlenmesi; hedeflere ulaşma yolunda karşılaşılabilecek muhtemel olumlu/olumsuz olay ve durumların belirlenmesi, kök nedeninin tespit edilmesi ve sınıflandırılmasını kapsar.

b. Hedefleri ve onlara ilişkin riskleri belirleyebilmek için;

(1) Beyin fırtınası,

(2) İş kontrol/denetim çizelgeleri, talimatlar,

(3) Yapılan işlerin kayıt edildiği sayısal ortam dosyaları/doküman/arşivler,

(4) Faaliyet sonu incelemeleri,

(5) İş akış çizelgeleri/şemaları,

(6) Varsa sürece yönelik iç denetim raporları, sistem analizleri, senaryo analizleri kullanılabilir.

c. Risklerin belirlenmesinde aşağıdaki sorulardan istifade edilebilir:

(1) Hedefte/süreçte hangi faaliyetleri gerçekleştirmemiz gerekir?

(2) Hedefi/sürecin gerektirdiği faaliyetlerde neler ters gidebilir? Hedef/süreçte stratejik, operasyonel ve uyum zafiyetimiz var mı?

(3) En hassas olduğumuz faaliyet nedir?

(4) Hedefe ulaşmamıza neler engel olabilir? Söz konusu hedef/süreçle ilgili kontroller var mı? Varsa hangi kontroller zayıftır?

(5) Hangi tür işlemler itibar riski ve/veya finansal risk taşır?

ç. Riskler belirlenirken;

(1) Stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen durumlar,

(2) İdare'nin faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olabilecek iş ve işlemler,

(3) İdarenin faaliyetlerini gerçekleştirmedeki zayıf yönleri,

(4) Korunmada öncelikli varlıklar,

(5) Yolsuzluğa veya usulsüzlüğe meydan verebilecek faaliyetler,

(6) Yüksek harcama yapılan faaliyetler,

(7) Cezai yaptırımları bulunan faaliyetler,

(8) İdare'nin faaliyet alanındaki ileri derecede teknik uzmanlık gerektiren işler,

(9) Kurumsal boyutta yeniden yapılanma,

(10) İşgücü kaybına, can kayıplarına, meslek hastalığına sebep olabilecek faaliyetler,

(11) Oluşturulan iş süreç şemalarında tanımlı faaliyetler

dikkate alınır.

d. Riskler dış ve iç risk olmak üzere sınıflandırılır.

(1) Dış riskler: İdare'nin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalınabilecek ve hedeflere ulaşmaya engel olabilecek, genellikle İdarenin kontrolünde olmayan parametrelerden oluşan risklerdir.

(2) İç Riskler: İdare'nin seçtiği stratejileri gerçekleştirmek üzere faaliyet gösterirken maruz kalabileceği, hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek ve genellikle kontrol edilmesi için iç kaynak kullanılabilen nitelikteki risklerdir.

e. Riskler operasyonel, finansal, stratejik, uyum ve itibar olmak üzere tasnif edilir.

(1) Operasyonel Riskler: İdare'nin iş süreçlerinin doğru, uygun ve verimli gerçekleşmesini etkileyebilecek risklerdir.

(2) Finansal Riskler: İdare'nin finansal yapısını ve faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir.

(3) Stratejik Riskler: İdare'nin stratejik kararlarını yürütme aşamasında aldığı kararlar dolayısıyla maruz kalabileceği risklerdir.

(4) Uyum Riskleri: İdare'nin dış ve iç düzenlemelere uygun işlemler yapmasını engelleyebilecek risklerdir.

(5) İtibar Riski: İdare hakkında olumsuz düşüncelerin oluşması, İdare'ye duyulan güvenin azalması veya imajının zedelenmesine neden olabilecek risklerdir.

5. Risklerin Değerlendirilmesi:

Risklerin değerlendirilmesi, belirlenen risklerin etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir. Risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

a. Risklerin ölçülmesi;

Riskin olma olasılığının ve meydana geldiğinde yaratacağı etkinin hesaplanmasıdır. Risklerin ölçülmesi; riskin etki ve olasılık türünde ifadesinin puansal karşılığıdır.

(1) Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.

(2) Etki, olayın meydana gelmesi halinde, İdare'nin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.

(3) Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir. Risklerin olasılık ve etki açısından EK-B'de yer alan "Olasılık ve Etki Değerlendirme Kriterleri Tablosu" esas alınarak 1 ila 5 arasında hangi değeri aldığı belirlenir.

(4) Olasılık ve etki puanları çarpılarak risk puanları hesaplanır.

(5) Ölçüm sonuçları EK-A Risk Değerlendirme Formuna kaydedilir. Risk Değerlendirme Formları şube teşkilatı olan D.Bşk.lıklarında ARK'larca, şube teşkilatı olmayan D.Bşk.lıklarında ise BRK tarafından belirlenen bir sorumlu tarafından muhafaza edilir ve denetimlerde sunacak şekilde hazırda bulundurulur.

b. Risklerin Değerlendirilmesi;

(1) Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır. Hangi puanların yüksek, orta veya düşük riske karşılık geldiği EK-C'de yer alan Risk Matrisi'nde gösterilmiştir.

(2) Risk değerlendirmesine başlanmadan önce mevcut kontroller tespit edilir.

(3) İdare için hangi seviyelerin üzerinde risklerin kabul edilemeyeceğinin ve önlem alınması gerektiğinin temel göstergesi 'risk iştahı'dır. İdare için başlangıç dönemi risk iştahı; stratejik, uyum ve itibar riskleri için 8, finansal riskler için 12 ve operasyonel riskler için 14 puan olarak alınır.

(4) Risk iştahının altında kalan riskler için herhangi bir eylem öngörülmesine gerek yoktur. Riskler zaman içerisinde koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Risklerin izlenmesi ve gözden geçirilmesi sonucunda güncel risk puanı ile güncel risk iştahı karşılaştırılarak eylem öngörülen risklere karar verilebilir. Risk iştahı, izleme sonuçlarına göre Üst Yönetici tarafından her zaman değiştirilebilir, risk iştahı risk türü bazında belirlenebileceği gibi risk bazında da belirlenebilir.

c. Risklerin Önceliklendirilmesi:

(1) KRY uygulamasının ilk yılında risk önceliklendirmesi birim seviyesinde yapılmaz; kurum seviyesinde EK-D'de yer alan Risk Kayıt Formu oluşturulurken yapılır. Müteakip

yıllarda ise önceliklendirme sırası süreç ve hedef riskleri aynı anda değerlendirilecek şekilde birim seviyesinde de yapılır.

(2) Risk puanı belirlendikten sonra riskler, önem derecesine göre en yüksek puandan başlamak üzere sıralanır.

(3) Risk puanı eşit çıkan durumlarda etkisi fazla olan riske, etki puanı eşit olan risklerde ise sırasıyla itibar, stratejik ve uyum risklerine öncelik verilir.

d. Risklerin kaydedilmesi,

Tespit edilen riskler EK-D’de yer alan “Risk Kayıt Formu”na kaydedilir.

6. Riske Cevabın Belirlenmesi ve Raporlama:

a. Risklere cevap verilmesi, risklere verilecek cevabın ne olacağına karar verilmesidir. Risk kayıt formunun kalan bölümleri olan önerilen kontroller, risk göstergesi, izleme sıklığı, risk sahibi ve varsa kaynak ihtiyaçlarının not alındığı açıklamalar sütunlarına bu bölümde karar verilir ve risk kayıt formu bu aşamada tamamlanır.

b. Risklere cevap vermenin amacı, riskleri iyi yönetmekle birlikte riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe etkili bir şekilde ulaşmaktır.

ç. Riske Cevap Verme Yöntemleri:

(1) Kabul Etmek: İdarenin riski üstlenmeyi uygun gördüğü bir cevap yöntemidir. Aşağıdaki durumlarda riskler kabul edilebilir;

(a) Faaliyetten sağlanacak faydanın, alınacak önlemin maliyetinden daha düşük olduğu durumda kabul edilir.

(b) Risklerin yönetiminin İdare’nin kontrolü dışında olduğu durumda kabul edilir.

(2) Kontrol Etmek: Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontrol yöntemleri vasıtasıyla uygulanır.

(a) Yönlendirici Kontroller: Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.

(b) Önleyici Kontroller: Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp İdare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir.

(c) Tespit Edici Kontroller: Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.

(ç) Düzeltici Kontroller: Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.

(3) Devretmek: İdare’nin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından İdare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı, donanımı, kaynağı olan başka bir idare, kişi veya kuruluşa devredilmesidir. Ancak, risk devredilse bile sorumluluk devam eder ve riskler izlenir.

(4) Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Faaliyetlerin sonlandırması mümkün olmayan durumlarda alternatif faaliyetlerle hizmet gerçekleştirilir veya faaliyet ertelenir.

c. Karar verilen risk cevabı, EK-D’de yer alan Risk Kayıt Formu’nun önerilen kontroller sütununa ‘-acaktır.’ formatında yazılır.

ç. Söz konusu faaliyete ve riske uygun risk göstergesi ve bu göstergenin ne kadar sıklıkla izleneceğine karar verilir. Gösterge hakkında anlamlı veri oluşması için geçecek zaman düşünülerek izleme sıklıklarına ayda, üç ayda, altı ayda veya yılda bir şekilde İKİYK tarafından karar verilir.

d. Risk raporlamada veri toplanamadığına ve riskin İdare’nin başka faaliyetlerine bağlı gerçekleştiğine dair ifadelerin yer aldığı riskler için izleme sıklıkları İKİYK tarafından değiştirilebilir.

e. Risk kayıt formu tamamlandığında İRK’ya rapor olarak sunulur. Müteakip yıllarda ise yeni riskler risk kayıt formu formatında, bir önceki yıldan devam eden riskler ise güncel risk değerlendirme verileri kullanılarak risk raporlama formatında raporlanır.

7. İRK ve İKİYK Faaliyetleri:

a. İlk uygulama yılının ilk toplantısında, raporlanan Risk Kayıt Formları Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından risk puanlarına göre sıralanır.

b. İKİYK aşağıdaki konularda değerlendirme yapar.

(1) Önerilen kontroller, risklerle ilgili, kurum politikalarına uygun ve uygulanabilir midir?

(2) Risk göstergeleri, etkin izlemeyi mümkün kılacak şekilde belirlenmiş midir?

(3) İzleme sıklığı anlamlı veri oluşmasını sağlayacak süreden eksik ya da fazla mıdır?

(4) Üst Yöneticinin görüşüne sunulacak riskler (stratejik, itibar ve uyum) hangileridir?

(5) Belirtilen kaynak ihtiyaçları nelerdir? Üst yönetici onayı alınacak ihtiyaçlar nelerdir?

b. İlgili birimden riske ilişkin açıklama istenebilir, gerekirse kayıta değişiklikler yapıp birime bilgi verilir.

c. Her yıl risklerin tekrar gözden geçirilmesini müteakiben raporlama yapılır.

ç. İRK, İKİYK’nın değerlendirmelerini Üst Yönetici’ye sunar.

d. Kontrol faaliyetleri izleme sıklıklarına uygun takip edilir.

e. Değerlendirmeler sürecinde, İç Denetim Başkanlığı denetim ve danışmanlık raporları da dikkate alınır.

8. Risklerin İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi:

a. Birimler tarafından kontrol faaliyetleri uygulanır. Belirlenen izleme sıklığı süreleri sonunda risk göstergelerine ait oluşan veriler, söz konusu veriyle ilgili söz konusu kontrolün etkinliğine ilişkin olarak birimin değerlendirmesi ve varsa teklifleri BRK'larca İRK'ya raporlanır.

b. İç denetim faaliyetinde, raporlanan değerlerin doğruluğu ve belirlenmiş kontrollerin etkinliği öncelikle değerlendirilir.

c. Riskler; yılda bir kez, stratejik planlama süreci ile uyumlu, zaman içerisinde değişen çeşitli koşulların veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden oluşan değişiklik dikkate alınarak gözden geçirilir. Risklerin gözden geçirilmesi aşağıdaki şekilde yapılır;

(1) Risklerin hala etkin olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı gözden geçirilir.

(2) Yeni riskler için belirleme, değerlendirme, risk cevap verme faaliyetleri yapılır ve risk kayıt formları İRK'ya raporlanır.

(3) Geçen yıldan devam eden risklerin değerlendirmeleri yapılarak risk raporlama formuyla İRK'ya raporlanması sağlanır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

1. Koordinasyon ve Sekreteryaya:

İKİYK, Yönergeye ilişkin koordinasyonu ve etkin izlemeyi sağlamakla, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İKİYK'nın KRY sistem işleyişini takip ve koordine ile Yönerge oluşturma/güncelleme sorumluluklarının yerine getirmesi amacıyla sekreteryaya hizmetini yürütmekle yükümlüdür.

2. Tereddütlerin Giderilmesi:

Yönerge'nin uygulanmasında ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye İKİYK yetkilidir.

3. Hüküm Bulunmayan Haller:

Bu Yönerge'de hüküm bulunmayan hallerde, Kanun ve ilgili mevzuat hükümlerine uyulur.

4. Yürürlük:

Yönerge, Üst Yönetici tarafından onaylandığı tarihte yürürlüğe girer.

5. Yürütme:

Yönerge hükümleri, Üst Yönetici tarafından yürütülür.

EKLER

EK-A: Risk Değerlendirme Formu

EK-B: Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

EK-C: Risk Matrisi

EK-Ç: Risk Raporlama Formu

EK-D: Risk Kayıt Formu

EK-E: KRY Teşkilat Şeması

RİSK DEĞERLENDİRME FORMU

EK-A

S. No	Süreç/ Hedef No	Risk	Kök Neden	Risk Sınıfı (İç/ Dış)	Riskin Türü (Operasyonel/ Finansal/ Stratejik/ Uyum/ İtibar)	Doğal Riske Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller	RİSKİN OLASILIK BİLEŞENİ				RİSKİN ETKİ BİLEŞENİ				RİSK PUANI
							Üye 1	Üye 2	Üye 3	Olasılık (Ort.)	Üye 1	Üye 2	Üye 3	Etki (Ort.)	

1. Süreç/Hedef No bölümüne riskin ilgili olduğu süreç/hedef yazılır.
2. Risk bölümüne sebep sonuç ilişkisi içerisinde risk ifadesi yazılır.
3. Kök neden bölümüne riskin nedenine ilişkin kök neden analiz sonuçları yazılır.
4. Riskin sınıfı bölümüne iç veya dış risk olma durumu işlenir.
5. Riskin türü bölümüne riskin türü yazılır.
6. Doğal riske verilen cevaplar mevcut kontroller bölümüne halihazırda riskin nasıl yönetildiği, idarenin aldığı mevcut tedbirler yazılır.
7. Riskin etki ve olasılık bileşenleri bölümü en az 3 katılımcı tarafından oylanır ve ortalaması alınır.
8. Risk puanı bölümüne etki ve olasılık bileşenlerinin çarpımı ile elde edilen sonuç kaydedilir.

OLASILIK DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU

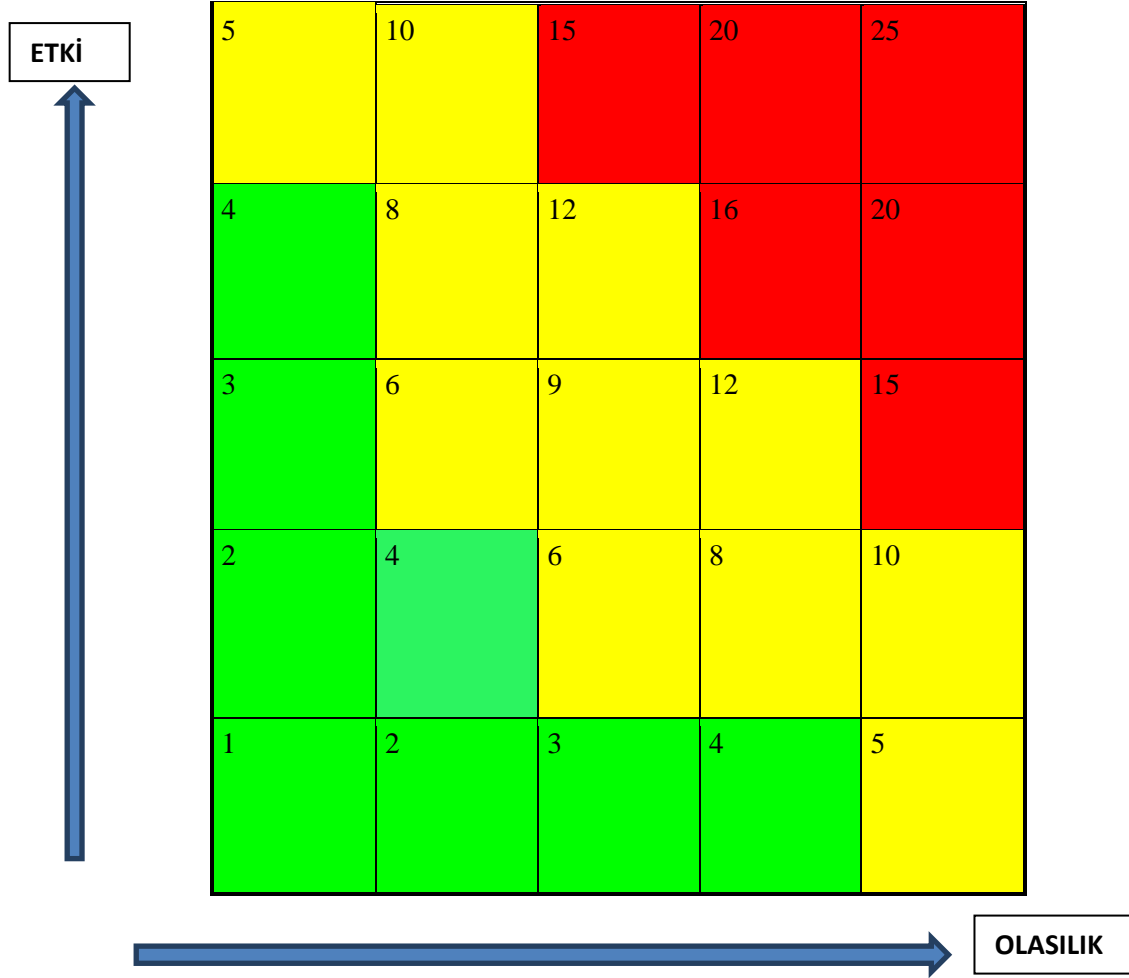
SEVİYE	OLASILIK KATEGORİSİ	AÇIKLAMA
5	Neredeyse Kesin	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı kesin olan olay ve durumlar
4	Yüksek Olasılık	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay ve durumlar
3	Olası	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay ve durumlar
2	Zayıf Olasılık	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay ve durumlar
1	İhmal Dışı	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay ve durumlar

ETKİ DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ TABLOSU

SEVİYE	ETKİ KATEGORİSİ	AÇIKLAMA
5	Çok Yüksek	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşamamasına, amaç ve hedeflerinden ciddi derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre duraklamasına ya da faaliyetlerin gerçekleştirilememesine, Mevzuata uyum anlamında ulusal/uluslararası seviyede yaptırımlara, Halkın Genel Müdürlüğe olan güveninin uluslararası/ulusal seviyede ciddi derecede sarsılmasına, Önemli bir can ya da çok büyük miktarda maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar
4	Yüksek	Kurumun amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre duraklamasına, Mevzuata uyum anlamında kurumsal seviyede yaptırımlara, Halkın Genel Müdürlüğe olan güveninin ulusal seviyede önemli derecede sarsılmasına, Kişilerin ciddi derecede yaralanması ve sakatlanmasına ya da büyük miktarda maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar
3	Orta	Kurumun amaç ve hedeflerinden orta derecede sapmasına veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin belirli bir süre duraklamasına, Kurum üst yönetimi onaylı iç düzenlemelere uyumsuzluk durumuna, Halkın Genel Müdürlüğe olan güveninin yerel seviyede sarsılmasına, Kısmi maddi kayba neden olabilecek olay veya durumlar
2	Düşük	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek, Kurum tarafından sunulan hizmetlerin kısa bir süre duraklamasına, Küçük miktarda maddi kayba neden olabilecek olay ve durumlar
1	Çok Düşük	Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek derecede etkisine, Birim tarafından sunulan hizmetlerin kısa bir süre duraklamasına, Önemsiz maddi kayba neden olabilecek olay ve durumlar

RİSK MATRİSİ

EK-C



1. Risklerin değerlendirilmesi sonucu riskler üç kategoriye ayrılır: Yüksek, Orta, Düşük risk.

2. Tespit edilen risk puanına (etki X olasılık) karşılık gelen sayının hücresi hangi renk kodundaysa riskin kategorisi odur.

- Yeşil renk: Düşük risk seviyesi (Risk kontrol altında ve/veya acil müdahale veya önlem gerektirmiyor.)
- Sarı renk: Orta risk seviyesi (Riskin yüksek düzeye dönme potansiyeli mevcut. Yakından takip gerektiriyor.)
- Kırmızı renk: Yüksek risk seviyesi (Risk etkili bir biçimde yönetilmeyi ve müdahaleyi gerektiriyor.)

3. Renk kodlarının matristeki karşılığı renkli alan, Kurul tarafından teklif edilip Üst Yönetici onayını müteakiben değiştirilebilir.

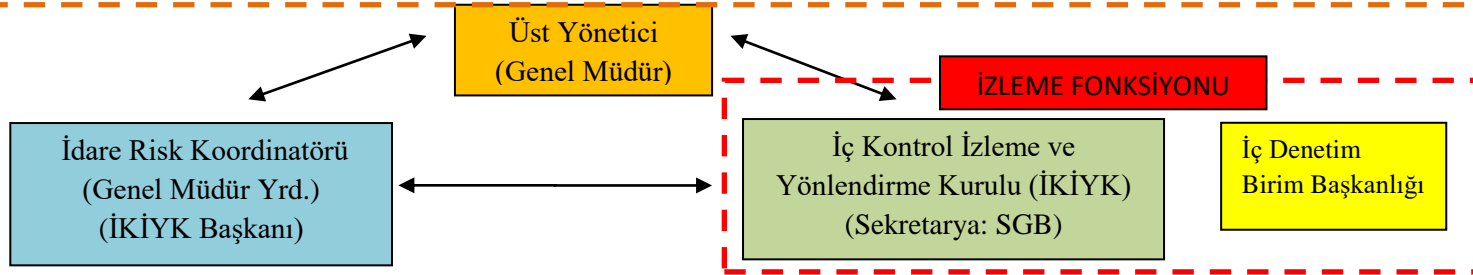
6. Önceki Risk Puanı ve Rengi: Bir önceki değerlendirme sonucu oluşan ve raporlanan risk puanını/ kategorisini ifade eder.
7. Mevcut Risk Puanı ve Rengi: Riskin, rapor tarihindeki durumu gösterir. Riskin güncel değerine ilişkin olarak yeni Risk Değerlendirme Formundan alınan değer yazılır.
8. Önerilen Kontrolün Etkinliği ve Risk Göstergesine Dair Değerlendirme: Riskin sahibi birimin, Risk Kayıt Formuyla İRK'ya önerilen kontrolün etkin olup olmadığına ve risk göstergesinin riskin etkin izlenmesine imkan verip vermediğine dair değerlendirmesi not edilir.
9. Açıklama: Yeni kaynak ihtiyaçları ya da varsa Kurul'a iletilmek istenen riske ve riskin yönetimine ilişkin bilgiler yazılır.

RİSK KAYIT FORMU**EK-D**

S. NO	SÜREÇ NO/HDF NO	RİSK	KÖK NEDEN	RİSK SINIFI	RİSKİN TÜRÜ	DOĞAL RİSKE VERİLEN CEVAPLAR: MEVCUT KONTROLLER	RİSK PUANI	RİSK İŞTAHI	ÖNERİLEN KONTROLLER	BAŞLANGIÇ TARİHİ	RİSK GÖSTERGESİ	RİSKİN SAHİBİ	İZLEME SIKLIĞI	AÇIKLAMALAR

KURUMSAL RİSK YÖNETİM YAPISI

İDARE DÜZEYİ (İRK)



BİRİM DÜZEYİ (BRK)

Hava Alanları D.Bşk.lığı	Havacılık Güvenliği D. Bşk.lığı	Hava Seyrüsefer D.Bşk.lığı	Hava Ulaşım D.Bşk.lığı	Uçuş Operasyon D.Bşk.lığı	Sektörel Düzenleme ve Eğt. D. Bşk.lığı	Uçuşa Elverişlilik D.Bşk.lığı	Strateji Gış.D. Bşk.lığı	Hukuk Müş.liği	Personel Md.lüğü	Destek Hizmetleri Md.lüğü	İç Dnt. Birimi Bşk.lığı
--------------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------------	---------------------------	--	-------------------------------	--------------------------	----------------	------------------	---------------------------	-------------------------

Birim Risk Koordinatörü: Bşk./D.Bşk./Md.

ALT BİRİM DÜZEYİ (ARK)

Alt Birim Risk Koordinatörü: Müd./Koordinatör