

BURSA
SU VE KANALİZASYON
İDARESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

ŞUBAT 2015

İÇİNDEKİLER

1- Üst yönetici sunuşu	3
2- Kurumsal Risk Yönetiminin Amacı	4
2-Risk İştahı düzeyi	4
3-Uygulanacak risk metodolojisi	5
4-Risk kategorileri	6
5-Risk belirleme kriterleri	6
6- Risk değerlendirme kriterleri	6
7-Risk yönetimine ilişkin organizasyonel yapı ve görevler	6
8- Risklerin yönetilme düzeyleri (idare düzeyi, birim, alt birim,)	7
9- Toplantı ve raporlama sıklık ve usulleri	7
10-Kullanılacak belge formatları	8
11- Kontrol faaliyetlerinde uygulanacak strateji ve yöntemler	8
12- Diğer hususlar	8

Kurumumuzda 2014 yılında; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği Kamu Kurumlarında oluşturulması ve uygulanması gereken İç Kontrol Sistemi çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışma kapsamında öncelikli olarak, kurumun Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı oluşturulması için kurumda, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ve Eylem Planı Hazırlama Grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubu tüm birimlerden katılım sağlanarak teşkil edilmiştir.

Altı ay süren çalışmalar sonucu 2014 yılı sonu itibariyle Kurum İç Kontrol Eylem Planı hazırlanmış ve Üst Yönetici onayı ile uygulamaya konulmuştur. Planın Risk Değerlendirme bölümü kapsamında Kurumun Risk Strateji Belgesi oluşturulması çalışmasına başlanarak, yapılan itinalı bir çalışmayla Risk Strateji Belgesi hazırlanmıştır. Bu belge tüm kurumun Kurumsal Risk Yönetimi çalışmasında temel dayanak belge olarak kabul edilecektir.

Kurumumuz hizmetlerine katkı sağlarnasını diler, tüm çalışanlarımıza gayret ve özverilerinden dolayı teşekkür ederim.

İsmail Hakkı ÇETİNAVCI

BUSKİ Genel Müdürü

1. Kurumsal Risk Yönetiminin Amacı

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) idarenin Stratejik Plan ile belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından, makul güvence sağlamaya yönelik yönetsel bir araçtır. İdare stratejik planıyla misyonunu başarılı bir şekilde yerine getirmek için, görevleriyle ilgili stratejik alanlarını belirlemiştir. Bu alanlar; Su Temini ve Dağıtım Hizmetleri ve Atıksu ve Yağmursuyu Toplama ve Deşarj/Taşkın Önleme Hizmetleri olarak ayrılmıştır. Ayrıca bunların dışında ana faaliyet alanlarının yönetilmesi ve hizmetlerin eksiksiz yerine getirilmesi amacıyla planlama ve işletme destek süreçleri de bulunmaktadır. Kurumun hizmet alanları kapsamında 5 adet Stratejik amaç belirlenmiştir. Bu amaçlara ulaşmak için kendisine 53 adet Stratejik Hedef belirlemiştir.

İşte Kurumun tüm stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyecek olan tüm olumsuzluklar kurumun risklerini oluşturmaktadır. Öncelikle riskin genel bir tanımını yapmak gerekir.

1.1. Risk Nedir?

Risk kavramına ilişkin herkesin üzerinde mutabık kaldığı bir tanım bulunmamaktadır. Bu tanım kişiden kişiye değişebilmekte, sağlık, spor, iş dünyası, teknoloji ve yaşamın her alanında risk kelimesi ile farklı konular ifade edilebilmektedir. Ancak tüm bu farklılıklara rağmen risk tanımlarının ortak noktaları, risk kavramının bir belirsizlik içermesi ve belirsizliğin zarar veya kayba yol açabilmesi ihtimalinin bulunmasıdır. Risk her zaman ve durumda zarar veya kayıp anlamına gelmeyebilir, bazı durumlarda riskler bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Riskin içerdiği belirsizlik zarar veya kayba yol açabileceği gibi belirsizlik aynı zamanda olumlu sonuçlar verebilecek fırsatlar da içerebilecektir. Etkin bir risk yönetimi risklerin olumsuz sonuçlarının yaratabileceği zararların azaltılmasını sağlayabileceği gibi olası fırsatların değerlendirilmesini de içermektedir.

BUSKİ Genel Müdürlüğü olarak yürütmekte olduğumuz tüm faaliyetlerdeki belirsizlikler ve karşılaşılması muhtemel tehlike ve zararlara karşı eylem öncesi, risk tahminleri yaparak kurumumuzun hayati, mali, prestij ve itibar kayıpları yaşamaması için Kurumsal Risk Yönetimi uygulamasını planlıyoruz. Kuruluş Kanunumuzun bize yüklemiş olduğu görev ve sorumluluklarımızı kesintisiz, kaliteli ve zamanında yerine getirmek için, tüm faaliyetlerimizde risk odaklı görev anlayışını hayata geçirerek, kurumumuzun kamuoyunda başarılı bir hizmet kuruluşu olarak tanınmasını sağlamak amaçlarımızın başında gelmektedir. Yönetici pozisyonundan tüm çalışanlarımıza kadar, bütün personelimizin çalışmalarında bu anlayışı benimseyerek, tüm hizmet süreçlerimizde risk temelli faaliyet yürütmelerini istiyoruz. Kurum olarak tüm faaliyetlerimizde iç ve dış paydaşlarımıza yaptığımız hizmetlerde katma değer yaratarak hayatlarına pozitif katkı sunmak amacındayız.

2. Risk İştahı Düzeyi

Kurumun yaptığı faaliyetlerde karşılaşması muhtemel risklerden, kabul edebileceği risk düzeyi, kurumun risk iştahını ifade etmektedir. Yapılacak olan risk değerlendirmelerinde, riskler puanlama yapılarak 3 derecede değerlendirilecektir. Birinci derece YÜKSEK risk

(kırmızı), ikinci derece ORTA risk (sarı) ve üçüncü derece DÜŞÜK risk (yeşil) olmak üzere 3 seviyede değerlendirilecektir. Puanlama sonucu; 1-3 puan arası düşük risk, 4-6 puan arası orta risk, 7-10 puan arası yüksek risk olarak değerlendirilecektir. Kurumumuzun Risk İştahı 3. Derece, düşük risk seviyesi kabul edilecektir. Yapılacak olan risk değerlendirme çalışmalarında Orta ve Yüksek risk sonucu bulunan eylemlerde, öngörülen riskler için önlem alınacaktır. Düşük seviyedeki riskler için eylem öngörülmececek, ancak faaliyetin yürütüldüğü birim risk koordinatörü ve risk sorumlusu tarafından izlenmeye devam edilecektir.

3. Uygulanacak Risk Metodolojisi

Metodoloji bir eylem ya da işin yapılmasına; uygulanan yol, yöntem, biçim; iş yapma tarzı, standart anlamına gelmektedir. Risk metodolojisi ise riskin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, sınıflandırılması ve önlenmesi süreçlerinde kullanılan yöntem veya standart olarak anlaşılmalıdır. Uluslararası risk değerlendirme ve yönetim standartları arasında;

a) COSO Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management (ERM) Modeli)

b) ISO 31000 Uluslararası Standartlar Kurumu Risk Yönetimi Standardı

c) AS/NZS 4360 Avustralya / Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standardı

d) BS 31100 İngiltere Risk Yönetimi Standardı

e) Federation of European Risk Management Associations (FERMA) Risk Yönetim Standartları

bulunmaktadır.

BUSKİ olarak kurumumuzda COSO Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) metodolojisi uygulanacaktır.

Bu Risk Yönetimi modeli 8 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

1-İçsel ortam (Internal environment)

2-Hedeflerin belirlenmesi (Objective setting)

3-Olayların tanımlanması (Event identification)

4-Risklerin değerlendirilmesi (Risk assessment)

5-Risklerin giderilmesi (Risk response)

6-Kontrol faaliyetleri (Control activities)

7-Bilgi ve iletişim (Information and communication)

8-İzleme (Monitoring)

Kurumumuzda metodolojinin uygulanması için ilk olarak **BİRİM RİSK KOORDİNATÖRLERİ** ve **BİRİM RİSK SORUMLULARI** ile, birimlerde **ALT BİRİM**

RİSK SORUMLULARI ve yedekleri de belirlenerek bu personellere, Risk Yönetim Standardı yönetim sertifikasına sahip bir eğitimci tarafından eğitim verilecektir. Eğitimin ardından, bu risk sorumlularıyla birlikte pilot bir birimizde Risk Yönetimi çalışması yapılacaktır.

4. Risk Kategorileri

Kurum risk belirleme çalışmaları sonucunda tespit edilecek riskler sınıflandırmaya tabi tutulacaktır. Bu risk kategorileri; Finansal Riskler, Operasyonel Riskler, Stratejik Riskler ve Dış Çevre Riskleri olmak üzere 4 gruba ayrılacaktır. Bu risk kategorilerinin altında ne tür detaylar olacağı çalışma grubunda belirlenecektir.

5. Risk Belirleme Kriterleri

Riskler İç Riskler ve Dış Riskler olmak üzere ikiye ayrılır. İdare riskleri tespit sürecinde; stratejik düzeyden faaliyet düzeyine (top-down) ya da faaliyet düzeyinden stratejik düzeye (bottom-up) doğru bir yaklaşım belirlenebileceği gibi her iki yöntemi birlikte uygulayarak da risk yönetimi sürecini başlatabilir. BUSKİ’de Ana Faaliyetlerde ve Ana Faaliyetlere destek süreçlerinde Stratejik Düzeyden faaliyet düzeyine doğru bir yaklaşımla riskler belirlenecektir. (Stratejik Alan-Stratejik Amaç-Stratejik Hedef-Hedefe yönelik faaliyetler ve riskleri) İdari, danışma ve diğer destek süreçlerde faaliyetten stratejik düzeye doğru risk tespit çalışması yapılacaktır. Risk belirleme yöntemi olarak; PESTLE Analizi, GZFT/SWOT Analizi, Beyin fırtınası yöntemleri kullanılabilir. BUSKİ için Birimlerde Beyin fırtınası risk belirleme yöntemi/kriteri uygulanacaktır.

6. Risk Değerlendirme Kriterleri

Riskler olasılık ve etki analizine göre değerlendirilecektir. Risklerin gerçekleşme olasılığı, hangi sıklıkla gerçekleşeceğinin veya hangi yüzdeyle gerçekleşeceğinin tahmin edilmeye çalışılmasıdır. Değerlendirmenin ikinci boyutu ise, söz konusu riskin gerçekleşmesi halinde yaratacağı zararın boyutunun tahmin edilmesidir. Risklerin gerçekleşme olasılığı ile yaratacağı etkiler arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, riskler gerçekleşme olasılıkları ve yaratacakları hasar bir arada değerlendirilerek önem sırasına konulurlar. Riskler olasılık ve etkilerine göre puanlanarak öncelik sıralamasına konulacaktır.

7. Risk Yönetimine İlişkin Organizasyonel Yapı ve Görevler

Kurumda Risk Yönetimi; Üst Yöneticinin Başkanlığı ve idaresi altında kurullar, birimlerdeki koordinatör ve risk sorumluları aracılığıyla yürütülecektir. BUSKİ Genel Müdürü’nün Oluru (onayı) ile; kurumda, İç Kontrol Sistemi kurulması projesinin tüm çalışmalarını, raporlarını değerlendirecek bir üst kurul olarak, **İÇ KONTROL İZLEME VE YÖNLENDİRME KURULU** oluşturulmuştur.

Diğer kurullar ve sorumlu personeller şöyle sıralanmaktadır:

a- Risk Değerlendirme Kurulu (Genel Müdür Yardımcısı İsmail YILMAZ Başkanlığında, Birimlerin risk koordinatörlerinden oluşturulmuştur.)

b- Birim Risk Koordinatörleri (Her dairenin/birimin en üst yöneticisi o birimin Risk Koordinatörlüğünü yürütecektir. Koordinatör aynı zamanda Risk Değerlendirme Kurulu Üyeliği görevini de yürütecektir.)

c- Birim Risk Sorumluları (Genel Müdürlük Daire Başkanlıkları ve diğer birimlerin bağlı şube müdürlükleri ve birimleri yöneticileri, o birimin Risk Sorumlusu görevlisidir.)

d- Alt Birim Risk Sorumlusu (Bağlı şube müdürlüğü ve diğer birimlerin alt birimlerindeki personelden belirlenmiştir.)

7.1. İş Birimlerinin Rollerini

Kurumda her birim kendi iş süreçlerine; benimsenen Risk Yönetimi Metodolojisi (Standart) kriterlerine göre risk yönetim standardını uygulayacaktır. Her bir süreçte belirlenen her bir risk için, risk yönetim sürecinin adımlarında belirtilen risk çalışmalarını yapacaklardır.

Bu çalışmalar sonucunda her bir birim, kendi risk yönetim eylem planlarını oluşturacaklardır.

Çalışanlar; Riskleri önlemek amacıyla oluşturulacak olan kontrol faaliyetlerini, tüm işlem ve hizmet süreçlerinde, talimat ve prosedürlere uygun şekilde uygulayacaklardır. Çalışanlar, iş süreçlerinin her aşamasında, yöneticileriyle iletişimini etkili bir şekilde sürdürecektir.

7.2. İç Denetimin Rolü

Kurumun iç denetim birimi; yapacağı iç denetimlerde risk odaklı denetimler yapacaktır. Birimin iç kontrol sistemini, risk yönetimi standartlarına uygun oluşturup oluşturmadığı, iş süreçlerinde risk yönetimi ile ilgili iç kontrol standartlarını uygulayıp uygulamadığı araştıracaktır.

8. Risklerin Yönetilme Düzeyleri (Birim-Alt Birim)

Riskler; Stratejik düzey, program düzeyi ve faaliyet düzeyi olmak üzere üç düzeyde yönetilmelidir. Stratejik düzey riskler, Kurumun Strateji Planı hazırlanırken yapılan, risk çalışmalarıyla yönetilmesi sağlanır. Program düzeyi, yıllık hazırlanan performans programlarında yönetilmeye çalışılır. Operasyonel düzey, Performans programında belirlenen hedeflere ulaşmak için planlanan faaliyetler düzeyinde izlenir. Riskler tüm kurum düzeyinde; Kurumsal Risk Yönetimi anlayışıyla yönetilmeye çalışılacaktır. Kurumumuzun riskleri, daireler, diğer danışma ve denetim birimleri düzeyinde yönetilecektir. Ayrıca birimler (Daire Başkanlığı ve Müşavirlik, Denetim, Danışma Birimleri) alt şube ve servisleri bazında risklerini takip edip yönetecektir. Risk Önleme Eylem Planları; birim bazında lokal, üst düzeyde kurumsal olarak hazırlanacaktır.

9. Toplantı, Raporlama Sıklığı ve Usulü

Risk yönetimi raporları; Birimler bazında yıllık olarak hazırlanacaktır. Birimler raporlarını; koordinatör ve yönlendirici birim Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına raporlayacaktır. Konsolide rapor bu birim tarafında **İÇ KONTROL İZLEME VE YÖNLENDİRME**

KURULU'na sunulacaktır. **RİSK DEĞERLENDİRME KURULU** ve **İÇ KONTROL İZLEME VE YÖNLENDİRME KURULU** yılda bir kez olmak üzere toplanacaktır. **RİSK DEĞERLENDİRME KURULU** toplantısında görüşülen Risk Eylem Planı ve Raporları **İÇ KONTROL İZLEME VE YÖNLENDİRME KURULU'na** sunulacak, son onay bu kurul tarafından verilecektir.

10. Kullanılacak Belge Formatları

Risk belirleme, değerlendirme ve analiz çalışmalarında standart formlar Strateji Geliştirme Dairesi İç Kontrol Birimince belirlenerek, tüm birimlere ulaştırılacak, kurumda ortak standart formlar kullanılacaktır. Rapor formatı aynı şekilde belirlenip uygulanacaktır. Bahsi geçen formlar belge ekinde sunulacaktır.

11. Kontrol Faaliyetlerinde Uygulanacak Strateji ve Yöntemler

Kontrol faaliyetleri belirlenirken; risk düzeyi, riskin gerçekleşmesi sonucu oluşturacağı etkiler dikkate alınacaktır.

Kontrol faaliyetlerinin fayda-maliyet analizi çerçevesinde, doğrudan hedefe ulaşmayı sağlayacak şekilde tasarlanması gerekir.

İdeal olarak, risk yönetim süreçlerinin ve kontrol faaliyetlerinin sistemlere ve süreçlere, bu sistem ve süreçleri oluşturulurken yerleştirilmesi gerekir. Çünkü kontrol faaliyetlerinin daha sonraki bir aşamada hayata geçirilmesi daha maliyetli ve daha az etkili olabilecektir.

Kontrol faaliyetlerinin anlaşılır, uygulanabilir ve tutarlı olması, kontrollerin etkinliği açısından önemlidir.

İyi bir kontrol stratejisinde, kontrollerin belirlenmesi kadar bunların nasıl uygulanacağı da dikkate alınmalı ve kurumsal kapasite göz önünde bulundurulmalıdır.

Kontrol faaliyetlerinin planlanmasında dikkat edilecek bir diğer temel husus ise uygulanan kontrollerin etkililiğinin değerlendirilmesi sürecidir. Kontrolün uygulanma amacı ile hedeflenen sonuçların örtüşüp örtüşmediği, başlangıç maliyetleri ile gerçekleşen maliyetler arasında paralellik olup olmadığı gibi hususların değerlendirilmesi gerekir.

Ayrıca, kontrol faaliyetlerinin değişen şartlar karşısında düzenli olarak gözden geçirilmesi de etkililiğinin değerlendirilmesi açısından önemli bir konudur.

Kontrol faaliyetlerinin;

- **Yeterli olması (Doğru kontrolün, doğru yerde, doğru seviyede olması)**
- **Kontrolün uygulama maliyetinin beklenen faydayı aşmaması,**
- **Kapsamlı, anlaşılabilir ve doğrudan riskle ilgili olması,**
- **Belgelendirilmiş olması,**
- **Bir bütün halinde değerlendirilerek tutarlılığının sağlanması,**
- **Etkililiği değerlendirilene kadar sürdürülmesi,**

Gerekir.

12. Diğer Hususlar

Bu Strateji Belgesi 3 yılda bir yenilenecek, gerekmesi halinde yılda bir revize edilecektir. Bu belgede belirtilen strateji ve yöntemler, tüm kurum düzeyinde kabul edilecek ve

uygulanacaktır. Birimlerde belgenin anlaşılması ve uygulanması konusunda tereddütler oluşması halinde; Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı gerekli açıklama ve bilgilendirmeyi yapacaktır.

Hazırlayan Birim

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

İç Kontrol Birimi