1. RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ

Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşıma ve üst düzey politikalara Risk Yönetimi Stratejisi; bu yaklaşım ve politikaların yazılı olarak ortaya konduğu belgeye ise ***Risk Stratejisi Belgesi (RSB)*** denir.

Risk stratejisi idarenin risklere karşı tutumunu yansıtır ve risk yönetim süreci için bir çerçeve oluşturur. İdarenin İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından hazırlanan RSB'nin üst yönetici tarafından onaylanarak duyurulması ve tüm çalışanlar tarafından erişilebilir olması gerekir.
RSB hazırlanırken bu bölümün 4. başlığı altında yer verilen kritik başarı faktörleri dikkate alınmalıdır. Risk stratejisi idarenin risk iştahını stratejik düzeyde ortaya koyacak şekilde belirlenmelidir. Risk iştahı koşullara bağlı olarak zaman içinde değişebileceği için idarenin risk stratejisi yılda en az bir kez gözden geçirilmeli ve gerekli görüldüğü takdirde güncellenmelidir.

Risk İştahı

- **Risk İştahı; idarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder.**
- **Stratejik Plan hazırlanırken yürürlükte bulunan RSB de göz önünde bulundurulur.**
- **Risk İştahı; iç ve dış çevre, insanlar ve politikalardan etkilenir. Bu kapsamda risk iştahı, Risk Yönetimi Stratejisi çerçevesinde, kurum/birim/alt birim düzeylerinde yukarıdan aşağıya doğru belirlenir.**
- **İdarenin kurum düzeyinde belirlenen risk iştahı sınırları içinde kalınması şartıyla birimler/alt birimler tarafından farklı iştah düzeylerinin belirlenmesi mümkündür.**
- **Çok risk almak kadar, az risk almak da başarısızlığa neden olabilir. Risk iştahının düşük olması güvenilir bir yönetim tekniği olarak görülse de yaratıcılık, yenilikçilik (innovasyon) ve fırsatlardan yararlanma konusunda idareyi sınırlayabilir.**

Kurumsal risk stratejisi, yukarıdaki açıklamalar da dikkate alınarak belirlenmeli ve üst politika belgeleri ile uyumlu olmalıdır. RSB, RY Kutu 4'te yer alan asgari unsurları içermelidir. İdareler organizasyonel yapılarına bağlı olarak RSB'de ihtiyaç duydukları bilgilere de yer verebilirler. Uluslararası alanda genel yaklaşım RSB'nin üç (3) yılda bir hazırlanması ve yıllık olarak revize edilmesi şeklindedir.

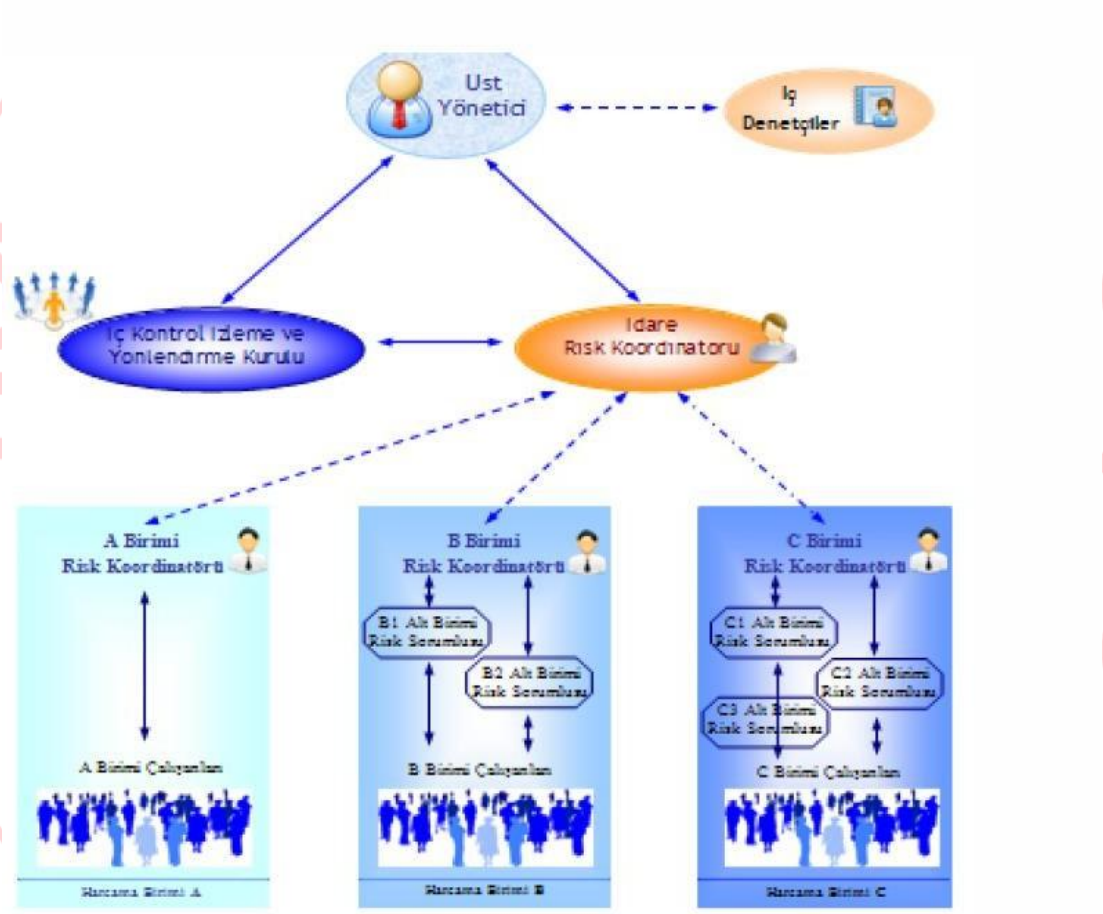
RSB' de Yer Alması Uygun Görülen Asgari Hususlar

- Kurumsal Risk Yönetiminin amacı
- Risk İştahı düzeyi
- Uygulanacak risk metodolojisi
- Risk kategorileri
- Risk belirleme kriterleri
- Risk değerlendirme kriterleri
- Risk yönetimine ilişkin organizasyonel yapı ve görevler
- Risklerin hangi düzeye kadar yönetileceği (birim/alt birim/taşra birimleri gibi)*
- Toplantı ve raporlamaların sıklıkları ve usulleri
- Çalışanların risk yönetimine ilişkin rolü ve katkısı
- Kullanılacak belge formatları
- Kontrol faaliyetlerinde uygulanacak strateji ve yöntemler

2. GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR

İyi bir risk yönetimi, iyi organize olmuş bir idare ile mümkündür.
İdare içerisinde görev, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi, kişilerin idarenin politika ve uygulamaları bağlamında kendilerinden beklenenleri açık bir şekilde bilmeleri, yatay, dikey ve kurum dışı iletişime uygun bir iletişim mekanizmasının bulunması gerekmektedir.
Risk yönetiminde görev ve sorumlulukların uygun, yetkin ve yetkilendirilmiş kişilere verilmesi, idarenin risk yönetimi için güçlü bir alt yapı oluşturacaktır.
RY Şekil 1'de idarede risk yönetiminde görev ve sorumluluklara ilişkin yapıya yer verilmektedir. İdarelerin, teşkilat kanunları ve organizasyonel yapıları çerçevesinde aşağıdaki şemada yer alan fonksiyonları yürütecek uygun personeli belirlemeleri gerekmektedir.

RY Şekil 1: Risk Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar

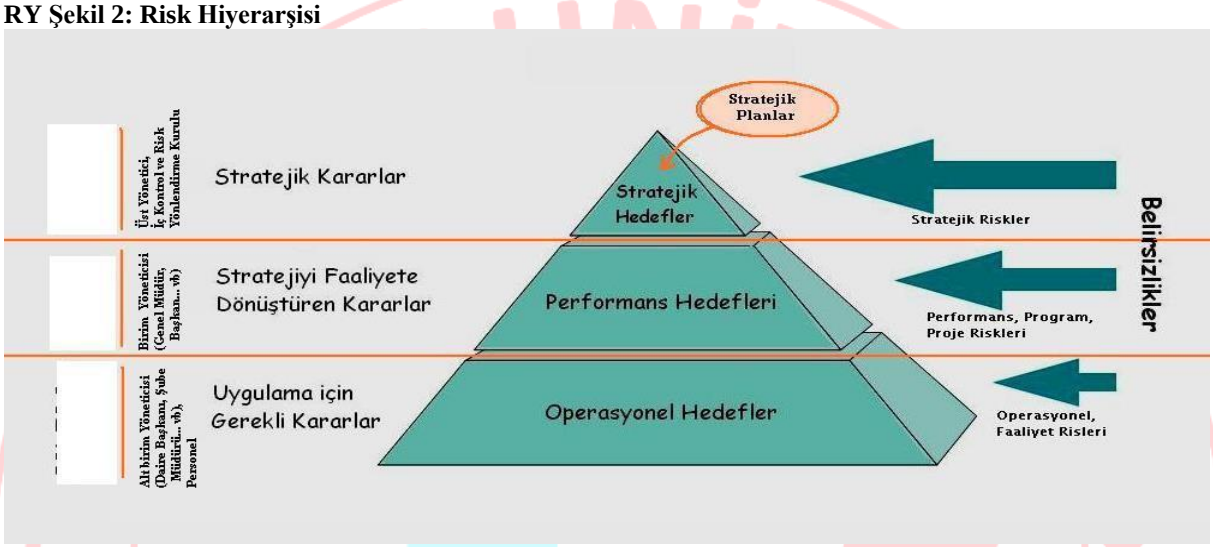


3. RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ

Kurumsal Risk Yönetimi(KRY) idarenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından makul güvence sağlamaya yönelik yönetsel bir araçtır. Bu bağlamda idarelerin KRY çalışmalarını stratejik plan ve performans programı hazırlık çalışmaları ile eşzamanlı* olarak yürütmeleri gerekmektedir. İdareler öncelikle stratejik planda gösterilen amaçları gerçekleştirmeyi sağlayacak hedefler ile riskler arasında bir denge kurarlar ve RSB ile belirlenmiş olan risk iştahları çerçevesinde hedeflerini belirlerler.

Risk yönetimi döngüsü, stratejik plan hazırlık aşamasında hedeflerin belirlenmesi ile başlayan ve hedeflerin öngörüldüğü şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin analiz edilmesiyle sonuçlanan bütün aşamalarda dikkate alınır.
İdareler, RY Şekil 2'de gösterildiği gibi stratejik, birim ve faaliyet düzeylerinde riskleri yönetmelidir.

RY Şekil 2: Risk Hiyerarşisi



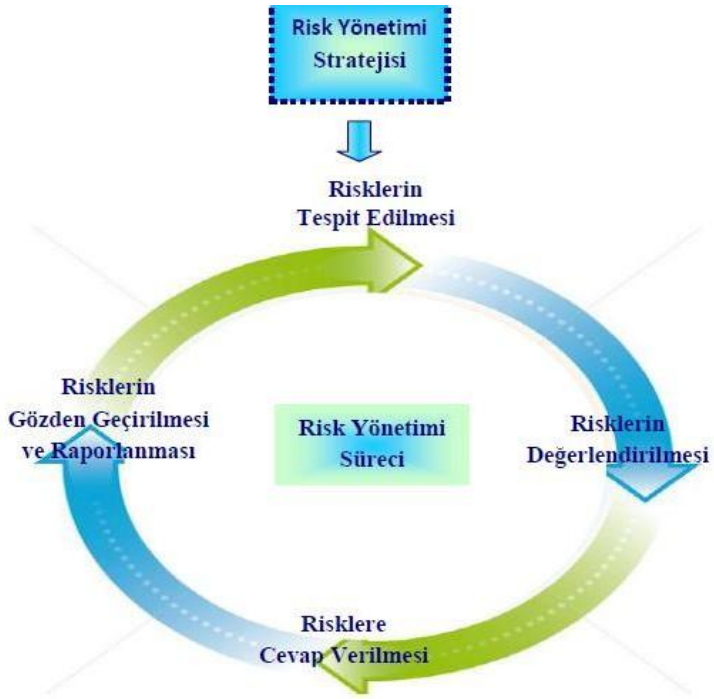
İdare düzeyi (stratejik düzey): Tüm idareyi kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve idarenin üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Bu nedenle geleceğe ilişkin kararlar verilirken, karar vericiler (üst yönetim) çok fazla belirsizliği göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Risklerin etkisinin en yüksek olduğu; hükümet politikaları, genel ekonomi, teknolojik gelişmeler gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir. Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.

Birim düzeyi (program/proje düzeyi): Üst yönetimin politikalarının uygulandığı ve idare içinde kamu kaynaklarının kullanılmasından en üst düzeyde sorumlu olunan birimleri ifade eder. Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de idare içinden kaynaklanan risklerden etkilenir. Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve aynı stratejik hedef doğrultusunda farklı faaliyetler gösteren birimlerle iyi bir koordinasyon gerektirmesi nedeniyle, kilit öneme sahiptir. Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.

Alt birim/Taşra birimi düzeyi (faaliyet düzeyi): Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet düzeyinde yapılan işlerdir. Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim hedeflerine ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.

RY Şekil 3, risk yönetimi sürecinin temel aşamalarını göstermektedir. Buna göre risk yönetimi süreci; risklerin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarından oluşmaktadır. Alt birim/taşra birimi düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi alt birim/taşra birimi yöneticisidir.

RY Şekil 3: Risk Yönetim Süreci



3.1. Risklerin Tespit Edilmesi

Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi, idarenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.
RY Kutu 3, idareler tarafından risklerin tespit edilmesine başlanırken dikkate alınabilecek soruları içermektedir.

RY Kutu 3: Riskleri Tespit Etmeye Başlarken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Sorular

- Ana hedefler nelerdir?
- Kilit faaliyetler nelerdir?
- Paydaşlar kimlerdir?
- Risk Kategorilerimiz nelerdir?

Riskler tespit edilirken aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- İdareler riskleri tespit sürecine, stratejik düzeyden faaliyet düzeyine (top-down) ya da faaliyet düzeyinden stratejik düzeye (bottom-up) doğru bir yaklaşım belirleyebilecekleri gibi her iki yöntemi birlikte uygulayarak da risk yönetimi sürecini başlatabilirler.
- İdareler idare (stratejik), birim (program/proje) ve alt birim (faaliyet /operasyonel) düzeyinde risklerini tespit ederler.
- Genel kural olarak, idareyi etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir.
- Stratejik amaç ve hedefler çerçevesinde birim ve alt birimler de yıllık hedeflerini belirleyerek bunlara ilişkin riskleri tespit ederler.
- Birim ve faaliyet düzeyindeki riskler belirlenirken stratejik riskler göz önünde bulundurulur. Ancak, birim ve faaliyet riskleri tespit edilirken, stratejik düzey ile sınırlı kalmayıp geniş kapsamlı düşünmek önemlidir.
- İdare risklerini tespit ederken hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru bir yöntem belirleyebilir. İdarenin tercihine göre bu iki yöntem bir arada da kullanılabilir. Başlangıçta idareye ilişkin tespit edilen tüm risklerin yer aldığı bir risk kataloğu oluşturulabilmesi ve personelin risk yönetimine ilişkin sahipliğinin arttırılabilmesi açısından risklerin aşağıdan yukarıya doğru bir yöntemle (faaliyet düzeyinden stratejik düzeye) belirlenmesi yararlı olacaktır.

- Tespit edilen riskler hedefler ile ilişkilendirilmelidir. Ancak, bazı risklerin doğrudan değil dolaylı olarak hedefleri etkileyebileceğinin göz önünde bulundurulması gerekir. Örneğin kurumsal itibarın zedelenmesi, gerçekleştirilen faaliyet sonucunda doğrudan paydaş olarak belirlenmemiş grupların olumsuz etkilenmesi gibi. Riskler, sistematik olarak ve önceden belirlenmiş yöntemlere göre tespit edilmelidir. Söz konusu yöntemler idarenin ve faaliyetlerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilecektir. Bu süreçte aşağıda yer verilen yöntemlerden birine veya birkaçına başvurulabileceği gibi idarelerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda yeni yöntemler geliştirmeleri de mümkündür.
- Tespit edilen risklerin; "x" riski veya "x'in olması" riski şeklinde ifade edilmesi gerekir. Risk Kayıt Formuna da bu şekilde kaydedilmesi uygun olacaktır (Bakınız RY Ek 3: Risk Kayıt Formu).
- Tespit edilen riskler iç risk mi yoksa dış risk mi olduğu değerlendirilerek gruplandırılmalıdır.
- **İç riskler;** doğrudan idare tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir. İç riskler kendi içinde; stratejik riskler, birim riskleri ve faaliyet riskleri olarak üç düzeyde sınıflandırılmalıdır.
- **Dış riskler** ise; idarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir. Dış risklerin konularına göre sınıflandırılarak belirlenmesi yararlı olacaktır. Riskler tespit edildikten sonra bunların sahibi yani kimin sorumluluğunda olduğu belirlenmeli ve Risk Kayıt Formunda bu bilgiye yer verilmelidir.
- Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan mevcut risklerdeki değişikliklerin yanı sıra yeni ortaya çıkabilecek risklerin de sürekli takip edilmesi gerekmektedir.

RY Kutu 4: Risklerin Tespitinde Dikkate Alınabilecek Unsurlar ve Yöntemler

Riskleri Nasıl Tespit Edebilirim?

❒ Riskleri önce stratejik seviyede mi, faaliyet seviyesinde mi, yoksa iki yöntemi birlikte kullanarak mı belirleyeceğinize karar verin.

❒ Çalışma yöntemlerine karar verin.

❒ Riskleri iç risk ve dış risk olarak gruplandırın.

❒ Tehdit ya da fırsatları dikkate alarak riskleri belirleyin ve gruplandırın (ekonomik, sosyal, kültürel, politik, teknolojik, yasal, etik, çevre vb.).

❒ Paydaş analizi gerçekleştirin (paydaşların pozisyonu ve tutumlarını belirleyin).

❒ Düzenli olarak ve özellik arz eden dönemlerde (seçimler, ekonomik kriz, doğal afetler vb.) tespiti tekrarlayın.

Riskleri tespit etmek için yaygın olarak aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır. Ancak bunların dışında da idareler ihtiyaçlarına göre farklı yöntemler belirleyebilirler.

- PESTLE Analizi (Bkz. RY Kutu 7)
- GZFT/SWOT Analizi (Bkz. RY Kutu 7)
- Beyin Fırtınası (Bu yöntem hem tespit hem de değerlendirmede kullanılabilir (Bkz. EK:1).

RY Kutu 5: PESTLE ve GZFT Analizi

PESTLE Analizi

Risklerin, aşağıdaki kategoriler bazında değerlendirmeler yapılarak belirlenmesidir.

P olitic → Politik
E conomic → Ekonomik
S ocial → Sosyal
T echnologic → Teknolojik
L egal → Yasal
E nvironmental→ Çevresel

Örnek:
Politik : Hükümetin önceliklerinin değişmesi riski
Ekonomik : Enflasyon oranının beklenenin üzerinde gerçekleşmesi riski
Sosyal : Nüfus artış oranının beklenin çok üzerinde gerçekleşmesi riski
Teknolojik : Bilgi işlem altyapısının kurulmaması riski
Yasal : İlgili alandaki düzenlemenin karmaşık olması riski
Çevresel : Faaliyetin çevre kirliliğine yol açma riski

SWOT (GZFT) Analizi (Kuruluş içi analiz)

Strengths → **G**üçlü Yönler
Weaknesses → **Z**ayıf Yönler
Opportunities → **F**ırsatlar
Threats → **T**ehditler

Örnek:
Güçlü Yönler ❒ Konusunda yetkin personel
Zayıf Yönler ❒ Eski teknoloji
Fırsatlar ❒ Ekonomik büyüme
Tehditler ❒Ani politika değişikliği

RY Kutu 6 ve 7'da risklerin tespit edilmesinde yararlanılabilecek ipuçları ve sorulara yer verilmektedir.

RY Kutu 6: Risklerin Tespit Edilmesine İlişkin İpuçları

- ❒ Tespit edilen risk kadar, riskle ilgili kanıtların var olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.
- ❒ Farklı uzmanlıkların bir arada bulunduğu bir çalışma ekibi yeni riskleri tespit etme olasılığını arttırır.

RY Kutu 7: Risk Tespiti Sürecinde Sorulabilecek Sorular

- ➢ Hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- ➢ Kritik süreçlerimiz nelerdir?
- ➢ Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?
- ➢ Risk kategorilerimiz nelerdir?
- ➢ Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?

- ➢ Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir?
- ➢ Usulsüzlük ve yolsuzluk alanları neler olabilir?
- ➢ Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- ➢ En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?

- En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir?
- Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşıktır?
- Yasal gereklilikler nelerdir?
- Kaynak kısıtları nelerdir?

3.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi, idarenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi ve riskin etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir.
Riskler değerlendirilirken, idarenin karşılaşabileceği potansiyel olaylar ile birlikte idarenin kendine özgü durumu da (örneğin idarenin büyüklüğü, faaliyetlerinin karmaşıklığı, yürüttüğü faaliyetlerde tabi olduğu mevzuat, verilen hizmetlerden yararlananların fazla olması) göz önünde bulundurulmalıdır.

Risklerin değerlendirilmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarını kapsar.

Ölçme, her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır. Önceliklendirme, risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.
Risklerin kaydedilmesi ise tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak yetkili kişiler tarafından onaylanması ve idare tarafından belirlenmiş formlar aracılığıyla kayıt altına alınmasıdır.
Risklerin değerlendirilmesi, tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda/maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur.
RY Kutu 8, risklerin değerlendirilmesine başlarken dikkate alınması gereken bazı soruları içermektedir.

RY Kutu 8: Riskleri Değerlendirmeye Başlarken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Sorular

- Hedefler nelerdir?
- Mevcut kontroller nelerdir?
- Risk gerçekleşirse hedefler üzerindeki olası sonuçları nelerdir?
- Başka bir idarenin / birimin faaliyeti bizim riskimizi etkiler mi? Paydaşlarımız kimlerdir?

Riskleri değerlendirmenin üç önemli aşaması vardır;

1- **Risklerin ölçülmesi:**

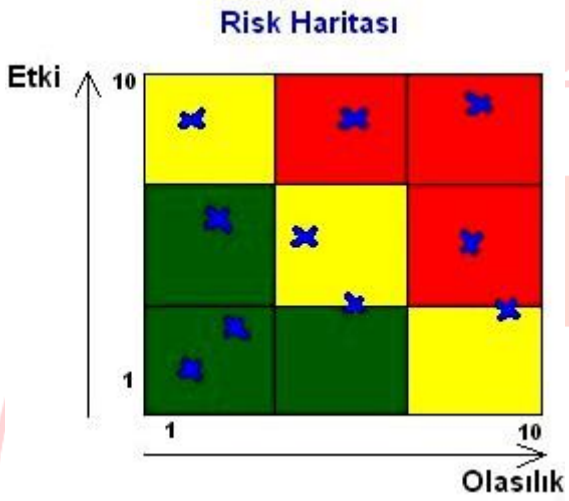
a) Her risk için etki ve olma olasılığının tespit edilmesi

- Tespit edilen risklerin **olasılık** ve **etkileri** ölçülür.
- **Olasılık,** bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.
- **Etki** ise bu olayın meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.
- Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir.
- **Olasılık** için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 10 rakamı riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.
- **Etki** açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ila 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir (Bkz: RY Ek 5 Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu, Bkz: RY Ek 2 Risk Oylama Formu).

- İdare, bu aşamada risk iştahını dikkate almalıdır. İdare, belirlenen risk stratejisine göre hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta, hangilerinin de yüksek olacağını belirlemeli ve bu çerçevede idarenin risk haritasını oluşturmalıdır (Bkz. RY Şekil 4 Risk Haritası).
- Riskler değerlendirilirken **üçlü bir kategori** kullanılır. Düşük risk seviyesi (yeşil ile gösterilir), orta risk seviyesi (sarı ile gösterilir) ve yüksek risk seviyesi (kırmızı ile gösterilir).
- Risklerin renk kodları ile gösterilmesi riskin önem derecesinin kolayca görülmesine yardımcı olur.

Riskin seviyesini daha rahat görmek için "**risk haritaları"** kullanılır. Riskler için verilen değerlerin risk haritasında basit gösterimi RY Şekil 4'teki gibidir.

RY Şekil 4: Risk Haritası



b) Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi:

- **Doğal risk** bir idarenin, hedeflerine ilişkin olarak tespit ettiği risklerin, herhangi bir cevap verilmeden önceki seviyesini ifade eder.
- **Kalıntı risk,** yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder. Yönetim, riski yönetmek adına verdiği cevaplar sonrasında arta kalan riskin seviyesini tespit etmelidir. Kalıntı riskin seviyesi kabul edilebilir risk seviyesinden yüksek çıkarsa riske verilen cevap yöntemlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması, gerekirse risklere verilecek cevapların tekrar gözden geçirilmesi gerekir.

RY Kutu 9: Doğal ve Kalıntı Risk Örneği

Stratejik Amaç 1. Sürdürülebilir Maliye Politikalarının Bütüncül Bir Yaklaşımla Belirlenmesine Öncülük Etmek ve Kaynakları 3E Temelli Yönetmek.
Stratejik Hedef 3. Mali disiplini ve sürdürülebilir büyümeyi gözeterek kaynak tahsis ve kullanım süreçlerini etkinleştirmek.
Performans Hedefi: Kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrol araçlarını geliştirmek ve kamu mali yönetiminde izleme ve değerlendirme sisteminin etkinliğini artırmak.
Faaliyet: Kamu idarelerinin strateji geliştirme birimlerinin idari kapasitesinin güçlendirilmesi amacıyla Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı sınavı yapmak.

- Sınavın Süreçleri
  - o Taleplerin toplanması
  - o Sınav hazırlıkları (ÖSYM ile protokol, ilan metni, web altyapısı vb.)
  - o Yazılı ve sözlü sınavların yapılması ile yerleştirme işlemleri

Bilgileri yukarıda verilen örnek olaya ilişkin doğal ve kalıntı risk çalışması aşağıdaki şekilde olacaktır:
Süreç : Taleplerin toplanması

Doğal Risk: Talep toplama yazısının idarelere ulaşmaması, idarelerin taleplerinin Bakanlığımıza ulaşmaması, kadro olmaksızın talepte bulunulması,
Riske Verilen Cevaplar:
1. Talep toplama yazısının faksla da gönderilmesi, ayrıca web sayfasında yayımlanması,
2. İdarelerin talep yazılarının aynı zamanda faksla gönderilmesinin istenmesi,
3. Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin taleplerinin kadro cetvelleri ile uyumunun Maliye Bakanlığının ilgili birim kayıtları ile karşılaştırılması *(Mahalli İdarelere ait kadro bilgileri Maliye Bakanlığında bulunmamaktadır).*

Kalıntı Risk: Boş mali hizmetler uzman yardımcısı kadrosu bulunmadığı halde talepte bulunan mahalli idarelerin kadrolarına da sınav ilanında yer verilmesi

2- Risklerin Önceliklendirilmesi

- Risk puanı belirlendikten sonra risklerin, önem derecesine göre en yüksek puandan başlamak üzere sıralanmasıdır. Ancak, hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskleri (kilit riskler) yönetim, puanı düşük olmakla birlikte etkileri açısından öncelikleri arasına alabilir.
- Risklerin önem sırasına göre önceliklendirilmesi kaynak tahsisinde etkinliği sağlar.
- Riskler öncelik sırasına göre belirlendikten sonra risklere verilecek cevaplara karar verilir.

3- Risklerin Kaydedilmesi

- Risklerin kaydedilmesi, verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine ve izlenmesine yardımcı olur.
- Risk kayıtları iki aşamadan oluşur: Risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan **Risk Kayıt Formu** (Bkz. RY Ek 3) ve risklerin yukarı kademelerdeki yöneticilere raporlanmasında kullanılan **Konsolide Risk Raporları** (Bkz. RY Ek 4).

RY Kutu 10 risk değerlendirme için bazı ipuçları içermektedir.

RY Kutu 10: Risk Değerlendirme İçin İpuçları

❒ Tespit edilen risklerin belli bir zaman dilimi için olasılık ve etkilerini ölçün.

❒ Riskin etki puanını belirlerken, ulaşılmasını zorlaştıracağı/engelleyeceği öngörülen hedef üzerindeki etkisini değerlendirin.

❒ Bir işin riskini en iyi o işi yapan kişinin değerlendireceğini göz önünde bulundurun.

❒ Başka idarelerin/birimlerin faaliyetlerinin risklerinizi etkileyebileceğini ve risklerin birbirinden bağımsız olmadığını dikkate alın.

❒ Tüm riskleri birlikte görebilmek için risk haritaları vb. tablolardan yararlanın.

❒ Riskleri risk puanlarına (Etki x Olasılık) göre veya önem derecelerine göre önceliklendirin

RY Kutu 11: Risk Değerlendirme Örneği

ÖRNEK Uzmanlık konunuzla ilgili bir eğitim vermeniz gerekli.
Hedefiniz: Anlatacağınız konunun dinleyiciler tarafından anlaşılması
Risklerinizi tespit ettiniz:
❒ **Risk 1:** Eğitime geç kalmak (bundan dolayı anlatılması gerekenler için yeterli zamanın kalmaması)
❒ **Risk 2:** İçeriğin doğru belirlenememesi (eğitim verilecek grubu tanımamak)
❒ **Risk 3:** Sunumun yer aldığı taşınabilir belleği unutmak (görsel etkinin ve algının azalması)
Risk 1, 2 ve 3'ün meydana gelme olasılıklarına ve gerçekleşirlerse bunun hedefinizi nasıl etkileyeceğine bakalım:
RİSK 1:
Etki: Geç kalabilirsiniz ama konuyu çok iyi biliyorsunuz. Kısa sürede anlatsanız da dinleyiciler için anlaşılır olur. Geç kalmanın hedefiniz üzerinde etkisi: 3

Olasılık: O saatte trafik fazla olur. Aynı zamanda, o gün başka işleriniz de var. Gerçekleşme ihtimali:7
Risk Puanı: 3x7 = 21
RİSK 2:
Etki: Konuyu işi bilen uzmanlara anlatacaksanız ayrıntılı, hiç bilmeyen birilerine anlatacaksanız genel hatlarıyla anlatmanız gerekir. Kişilere yanlış yaklaşımla sunum yapmanızın hedefiniz üzerindeki etkisi: 9
Olasılık: Görevlendirme yazısında konu belli, ancak kimlere anlatacağınız yazılmamış. Gerçekleşme ihtimali: 5
Risk Puanı: 9x5 = 45
RİSK 3:
Etki: Sunumu yansıtmasanız da konuyu çok iyi biliyorsunuz. Dinleyiciler için etkili biçimde anlatabilirsiniz. Sunum olmamasının hedefiniz üzerinde etkisi: 3
Olasılık: Bilgisayarınızı yanınızdan genelde ayırmazsınız. Çalışmalarınızı taşınabilir bellek ile çantanıza atma gibi bir alışkanlığınız da var. Gerçekleşme ihtimali: 2
Risk Puanı: 3x2 = 6

Risk Haritasında Gösterelim:

Etki \ Olasılık	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9	9	18	27	36	**45**	54	63	72	81	90
8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
3	3	**6**	9	12	15	18	**21**	24	27	30
2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1. Risk 2 (Risk Puanı: 45)
2. Risk 1 (Risk Puanı: 21)
3. Risk 3 (Risk Puanı: 6)

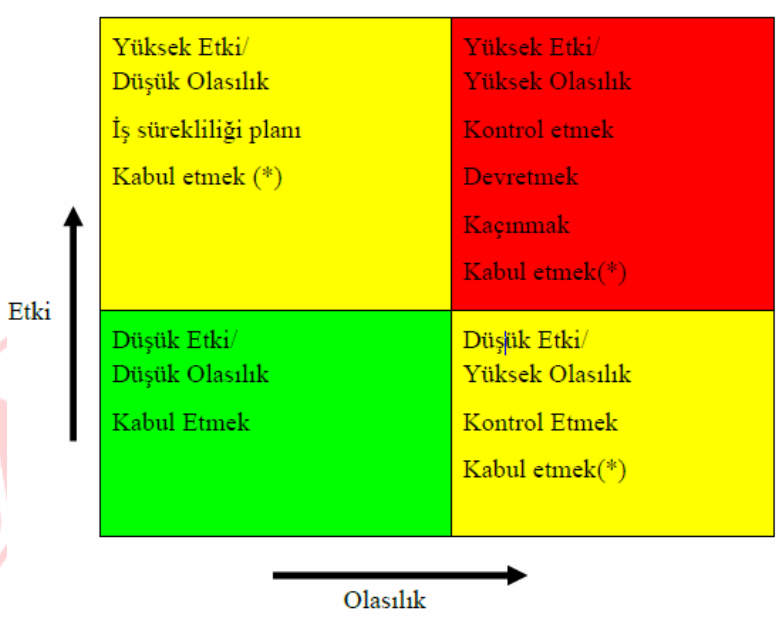
Risklerin her zaman puanlara göre değerlendirilemeyeceğini de söylemek gerekir. Bazı stratejik riskler çok düşük puana sahip olsa bile göz önünde bulundurulmalıdır. Acil eylem planları bulunmalıdır. Olacakları her zaman öngöremezsiniz. Planlarınız esnek olmalı, beklenmeyen gerçekleştiğinde başa çıkabilmelisiniz

3.3. Risklere Cevap Verilmesi

Risklere cevap verilmesi, idareler tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek yanıtın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması ve/veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.

Risklere cevap verme yöntemini belirlemeden önce mutlaka fayda-maliyet analizini yapmak gerekir. Risklere cevap vermenin amacı, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktır. RY Şekil 5, risklerin etki ve olasılıkları değerlendirildikten sonra verilecek cevaplar hakkında bilgi vermektedir.

RY Şekil 5: Risk Değerlendirmesi ve Cevap Matrisi

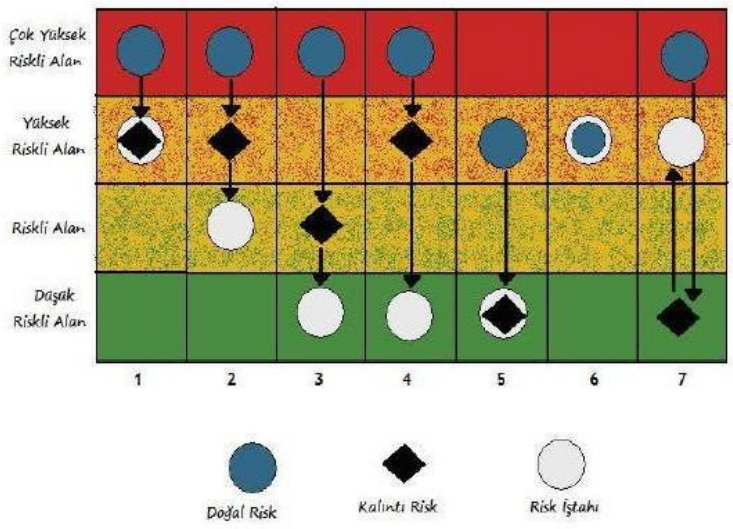


RY Kutu 12: Risklere Cevap Verme Aşamasında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Sorular

- Riski kabul edersem ne olur?
- Hangi risklerin kontrol edilmesi gerekir?
- Faaliyeti maliyet-etkinlik analizi çerçevesinde daha iyi yapabilecek bir idare/işletme/kuruluş var mı?
- Riskten kaçınmak adına faaliyeti başka bir döneme ertelemek veya alternatif bir faaliyetle ikame etmenin hedeflerim üzerindeki etkisi nedir?
- Fırsatın büyüklüğü riski almaya değer mi?

RY Şekil 6, risk iştahı çerçevesinde; doğal riskin, riske verilen cevap sonucunda nasıl kalıntı riske dönüştüğünü göstermektedir (Bkz Kutu 3: Risk İştahı)

RY Şekil 6: Risk İştahı Tablosu



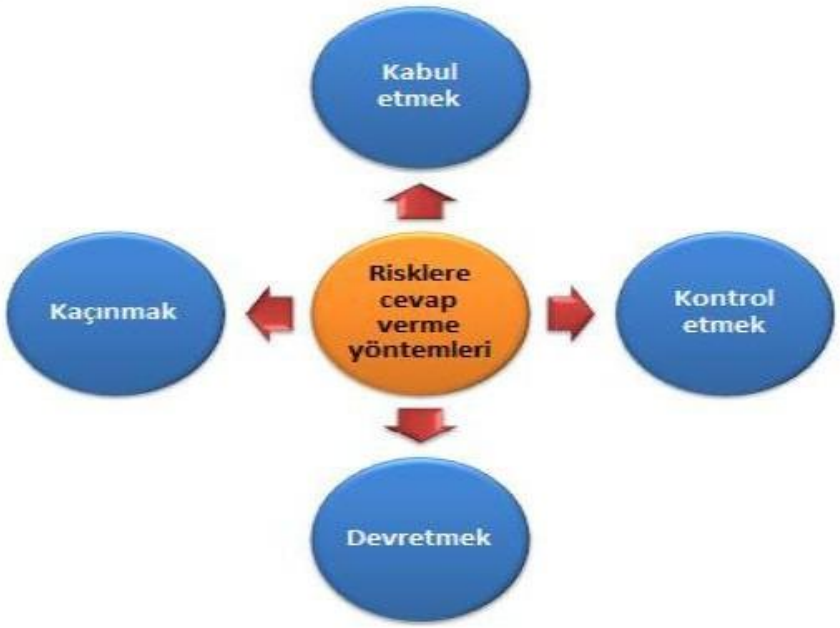
Kaynak: Office of Government Commerce'in Risk Gösterge Tablosu/ Thinking About Risk adlı yayından yararlanılmıştır – United Kingdom HM Treasury

RY Şekil 6'da yer alan;

- ❖ 1 ve 5. sütunlarda riske verilen cevap ile doğal risk azaltılmış ve böylece, kalıntı risk, risk iştahı ile aynı düzeye indirilmiştir. İdarenin risk iştahı ile kalıntı riskin kesiştiği bu noktalar risk yönetimi açısından ideal durumlardır.
- ❖ 2, 3 ve 4. sütunlarda; riske verilen cevap riski azaltmıştır. Ancak, kalıntı risk hâlâ risk iştahından (kabul edilebilir düzeyden) daha yüksektir. Bu durum, riske verilen cevabın etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması ve daha uygun cevabın verilmesi gerektiği anlamına gelmektedir.
- ❖ 6. sütunda; doğal risk, risk iştahına eşit olduğu için risk kabul edilir. Ancak bu riskleri, değişiklik ihtimali olması nedeniyle diğer riskler gibi izlemek gerekir.
- ❖ 7. sütunda; riske verilen cevap kalıntı riski, risk iştahının altına indirmiştir. Bu durum, uygun cevabın verilmediğini, dolayısıyla kaynakların etkin kullanılmadığını göstermektedir. Bu durumda, kalıntı riski risk iştahına eşitleyecek uygun cevabı belirlemek gereklidir.

Riske cevap vermede temel olarak 4 yöntem kullanılmakta olup söz konusu yöntemler RY Şekil 7'te yer almaktadır.

RY Şekil 7: Riske Cevap Verme Yöntemleri



Kabul Etmek: İdarelerin üstlenmeyi daha uygun gördükleri bir cevap yöntemidir. Aşağıdaki durumlarda riskler kabul edilebilir;

- ❒ Doğal risk, risk iştahı içinde ise kabul edilir.
- ❒ Alınacak önlemlerden (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğunun anlaşılması durumunda kabul edilir.
- ❒ Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır. Bazı riskler ise faaliyet sonlandırılmadıkça ortadan kalkmaz ki faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir ya da istenmez. Bu durumlarda da risk kabul edilir.

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.

- ❒ Yönlendirici Kontroller
- ❒ Önleyici Kontroller
- ❒ Tespit Edici Kontroller
- ❒ Düzeltici Kontroller

Devretmek: Daha çok idarenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idare/kişi/kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Ancak, risk devredilse bile, sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecek olan idarenin kendisidir. Bu bağlamda riskin devredilmesi riskin paylaşılması şeklinde de değerlendirilmelidir.

Riskin devredilmesine ilişkin örnekler:

- Faaliyetin bir kısmını veya tamamını uzmanlığı olan başka bir idareye devretmek.
- İhale yöntemi ile faaliyetin yapılmasını üçüncü şahıslara devretmek.
- Sigorta yöntemi kullanarak riski devretmek (uygun olduğunda).

Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Örneğin, çok fazla hava kirliliği ortaya çıkarması beklenen bir fabrikanın kurulmasından vazgeçilmesi gibi. Ancak, kamu yararının gerektirdiği durumlarda idarenin faaliyetleri her zaman sonlandırması mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda da alternatif faaliyetlerle hizmetin gerçekleştirilmesi veya faaliyetin uygun bir döneme ertelenmesi düşünülmelidir.

RY Kutu 13: Risklere Nasıl Cevap Veririm?

- Riskleri ve fırsatları analiz sonuçlarına göre sırala.
- Riskin içeriğine göre cevabını belirle;
  - Kabul Et
  - Kontrol et
  - Devret
  - Kaçın
- Verilecek cevabın faydasının, getireceği maliyetten yüksek olmasına dikkat et.

Fırsatların Değerlendirilmesi

Riskler yönetilirken risklerin ortaya çıkardığı fırsatların da göz önünde bulundurulması gerekir. Risklerin meydana getirdiği bazı olumsuz etkiler yanında, zaman zaman fırsatlar da çıkmaktadır.
İdarelerin hedeflerine ulaşmasında ilave katkı getirecek bu fırsatlardan yararlanabilmek için idarenin önceden belirlenmiş stratejilerinin olması gerekir.
Fırsatları değerlendirmek risklere verilecek cevaplama yöntemlerinin bir alternatifi olmayıp onlarla birlikte kullanılabilecek bir yöntemdir.
Ancak, fırsatlardan yararlanmayı risk yönetimi çerçevesinde değerlendirip kabul edilebilir risk seviyesinin belirlenmesinde fırsat ile fayda-maliyet analizinin birlikte düşünülmesi gerekmektedir.
Fırsatın önemli görüldüğü yerlerde bir miktar daha fazla risk almak ve/veya makul bir ilave maliyete katlanmak yönetimsel bir tercih olarak düşünülebilir.

Aşağıda belirtilen durumlarda fırsatlar kullanılabilir:

- Tehditlerin azalmasının ve olumlu fırsatlardan yararlanmanın birlikte gerçekleştiği durumlarda. Bir hastalığa çare bulmak için sağlık ve bilim araştırmaları yapmak gibi (Bir yandan hastalık tehdidi azalacak; diğer yandan insanların daha az hastaneye gitmesi ile daha az maliyet fırsatı olacak).
- Olumsuz durum meydana gelmeden fırsatların ortaya çıktığı durumlarda. Daha etkili çalışabilmek için yeni teknoloji kullanmak, e-devlet ile daha fazla vatandaşa ulaşmak gibi.

RY Kutu 14: Riske Cevap Verme Sürecine İlişkin İpuçları

- Risklerin önceliklendirilmesi, hangi riske önce cevap verileceğine karar vermekte yardımcı olur.
- Kamu idaresi olarak risklere verilecek cevaplar belirlenirken, hizmet verilenler (veya dolaylı etkilenenler) ve onlar üzerindeki etkiler de göz önünde bulundurulmalıdır.
- Risklere cevap verirken aşırı kontrol önlemlerinden kaçınmak gerekir. Kontrol eksikliği kadar kontrollerin gereğinden fazla olması da idarenin etkinliğine zarar verir.
- Risklere verilecek cevaplarda, diğer idarelerle koordineli hareket edilmesinin daha etkin olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

RY Kutu 15: Riske Cevap Verme Yöntemleri- Örnek

İdareniz yeni bir Bilişim Teknolojileri (BT) sistemi almaya karar verdi.
Risklerinizi tanımlıyorsunuz:
Risk 1: Yeni sistemin yanıt süresinin yetersiz olması
Risk 2: Eski BT sisteminden yeni sisteme verilerin doğru bir şekilde aktarılmaması
Risk 3: Yeni BT sistemini işletecek yetkinliğin olmaması
Risk 4: Yeni BT sisteminin çalışmaması.
Bu risklere ne tür cevaplar verebilirsiniz?
Risk 1:
Kabul et: Size yeni BT sisteminin 5 saniyelik bir yanıt hızı olduğu söylendi. Bu süre, mevcut sisteminkine benzer bir süre olduğundan daha hızlı olmasına ihtiyacınız olmadığına karar verebilirsiniz.
Risk 2:
Kontrol et: Verinin doğru bir şekilde aktarılmasını sağlamak için kontrol faaliyeti belirlemeniz gerekiyor.
Yönlendirici kontroller: Yeni sistemi geliştirme üzerine çalışan BT personelinin yeterli nitelik ve deneyime sahip olmasını sağlarsınız.
Önleyici kontroller: Aktarım sırasında verinin bozulmadığından emin olmak için sistemi kabul etmeden önce yeni BT sistemi üzerinde test yaparsınız.
Tespit edici kontroller: Yeni sistemi işletmeye başladıktan bir ay sonra, eski sistemden yeni sisteme aktarılan sürekli verilerin doğru olup olmadığını anlamak için test yaparsınız.
Düzeltici kontroller: Eski sistemden aktarılan veri ile yeni sistemdeki verinin karşılaştırılması sonucu hatalı veri aktarımı olduğu tespit edilmişse programda gerekli değişikliği yaparsınız/yaptırırsınız.
İş sürekliliği planı: Yeni sistemin verileri gerektiği şekilde aktarmaması durumunda eski sistemi tekrar kullanabileceğinizden emin olmalısınız.

Risk 3:
Devret: Yeni sisteminin işletilmesinin sorumluluğunu makul bir süre hizmeti satın aldığınız yere devredersiniz.
Risk 4:
Kaçın: Eğer yeni BT sisteminin test aşamasında çalışmadığı anlaşılırsa, bu sistemi almaktan vazgeçersiniz. Alternatif bir BT sistemi araştırırsınız.
Fırsatları değerlendir: Yeni BT sisteminiz daha etkin çalışmanızı sağlıyor ve başka işlerle ilgilenmek üzere personelinize daha fazla zaman bırakıyor.

3.4. Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması

3.4.1. Risklerin Gözden Geçirilmesi

Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca, koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Bu nedenle, tespit edilen riskler ve risk yönetim sürecinin her yönüyle, belirli aralıklarla gözden geçirilmesi gerekir. Gözden geçirmeler yılda en az bir kez olmak üzere, risklerin önem derecesine göre idare tarafından belirlenen sıklıkta olabilir.

Olağanüstü gelişmelerin olması ve bu durumun önceden belirlenmiş riskler üzerinde ciddi etkisinin bulunması halinde İRK üst yöneticinin sözlü veya yazılı talimatı ile İKİYK'nin riskleri değerlendirmek üzere derhal toplanmasını koordine eder. Olağanüstü gelişmelere doğal afetler, ekonomik krizler, erken seçim kararı alınması gibi örnekler gösterilebilir.

Risklerin ve risk yönetim sürecinin gözden geçirilmesi birbirinden farklı süreçlerdir; birinin yapılması diğerinin de yapıldığı anlamına gelmez. Riskler her bir riskin sahibi tarafından gözden geçirilmesine karşın risk yönetim süreci üst yönetici (idarede bulunması halinde üst yönetici adına iç denetim birimi tarafından) ve/veya İRK tarafından gözden geçirilir. Risklerin ve risk yönetim sürecinin düzenli gözden geçirilmesi, değişen şartlara uyum sağlamada idareye esneklik kazandıracaktır.

Risklerin gözden geçirilmesi aşağıdaki şekilde yapılır;

- Risklerin hâlâ var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı gözden geçirilir.
- Gözden geçirmede öncelik, risk puanı yüksek olana veya yönetim tarafından önceliklendirilmiş kilit risklere verilmelidir. Ancak esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir.
- Stratejik risklerin gözden geçirilmesinde; öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, diğer ülkelerdeki gelişmeler, kamuoyunun o dönem için beklentileri, iç denetim raporları, teftiş ve denetim (veya rehberlik) birimlerinin raporları, dış denetim raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınmalıdır.
- Gelişmeler ışığında, risk profilinde bir değişiklik meydana gelmişse, idarenin/birimin/alt birimin risk kaydı gözden geçirilmelidir.
- Değişiklik bilgisi bir üst seviyedeki risk koordinatörüne iletilmelidir.
- Stratejik seviyedeki kilit ve/veya önemli görülen risklerle ilgili önceliklendirme gözden geçirilerek, değerlendirme sonuçları, İKİYK toplantısının ardından İRK tarafından üst yöneticiye bir rapor olarak sunulmalıdır.
- Raporun sonuç ve değerlendirme bölümünde, risk yönetim sürecinin yeterli güvence verip vermediği ve yeni tedbirlere ihtiyaç duyulup duyulmadığı hususları mutlaka yer almalıdır. Bu kapsamda; şu sorular göz önünde bulundurulabilir:

  - Risklerin başarılı bir şekilde yönetildiğine dair makul güvence veriyor muyuz?
  - Risklere verilen cevapların etkili bir biçimde uygulandığına veya izlendiğine dair makul güvence veriyor muyuz?

RY Kutu 16: Riskleri Gözden Geçirme İpuçları

- Faaliyetin özelliğine göre gözden geçirme dönemi belirle. Kilit riskleri sıklıkla gözden geçir.
- Gözden geçirme sırasında risklerin etki ve olasılığını o dönem için değerlendir.
- Riskin hâlâ kabul edilebilir seviyenin üstünde olup olmadığına karar ver.
- O dönem için yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığını tespit et.
- Riskin durumundaki değişikliğe göre risklere verilen cevapların durumunu da gözden geçirmek gerekir. Tespit edilen bulguları risk kaydına işle.

- Gerekli görülen riskleri raporla (Her seviyede).
- Riskle ilgili değişimler risk kaydında yer alır, ancak çok acil durumlarda bir üst seviyedeki sorumluyu en kısa zamanda bilgilendir.

RY Kutu 17: Risklerin Gözden Geçirilmesinde Dikkate Alınması Gereken Sorular

- ✓ Hükümet ve idarenin politika belgelerinde değişiklikler var mı?
- ✓ Çevre koşullarındaki değişiklikler nelerdir?
- ✓ Faaliyetin işleyişine etki eden iç değişiklikler nelerdir?
- ✓ Değişikliklerin idare üzerindeki etkileri nelerdir?
- ✓ Mevcut kontroller değişen durumu karşılamaya yeterli midir?
- ✓ Kontrollerin etkili olduğuna dair yeterli kanıt var mı?

3.4.2. Raporlama

Raporlama, risk yönetiminde karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Raporların, mümkün olduğunca kısa ve öz bilgilerden oluşması, ilgili olması, değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesi, gerektiği zamanda ve gerekli kişilere sunulması özel önem taşımaktadır. İdare içerisinde raporlamanın, yatay ve dikey olarak ilgili kişilere yapılması gerekir. RSB'de raporlamanın kimler tarafından, kimlere ve hangi sıklıkta yapılacağı açıkça belirlenmelidir.

Raporlamalar, en az bu Rehber ekinde yer alan formlardaki bilgiler kullanılmak suretiyle, idare tarafından belirlenecek formatlarda ve önceden belirlenmiş periyotlarda yapılmalıdır.

İdareler ihtiyaç duymaları halinde Rehberde yer alan formlar dışında da formlar geliştirebilirler.