HATAY
MUSTAFA KEMAL
ÜNİVERSİTESİ

RİSK STRATEJİ BELGESİ

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

HATAY – 2019

RİSK YÖNETİMİ

Risk Yönetiminin Amacı:

Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin Stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri ile performans hedeflerine ulaşmasının engelleyecek risklerin tespit edilmesini, tespit edilen risklerin analiz edilerek ölçülmesini, önceliklendirilmesini, risklere arşı alınacak önlemlerin belirlenerek değerlendirilmesini sağlamaktır.

Dayanak:

Bu çalışma, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 31.12.2005 tarih ve 26040 3. Mükerrer sayılı İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ile Kamu İç Kontrol Standartları Genel Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine dayanılarak hazırlanmıştır.

Risk ve Risk Yönetimi

Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba veya zarara uğrama olasılığıdır. Risk, muhtemel bir kaybın ya da zararın algılanan boyudur. Gelecekte oluşabilecek potansiyel sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Risk, genellikle tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez. Belirsizlikler mevcuttur ve sonuç üzerinde olumsuz etkileri olsa da risk yönetilebilir bir olgudur. Riskin temel bileşenleri; oluşma olasılığı ve oluşması durumunda sonucu ne ölçüde etkileyeceğidir. Ancak riskin yalnızca olumsuz etkileri olan bir kavram olduğunu düşünmek yanlış olur. Riske kazanç elde etme fırsatı olarak bakılmalı, fırsata dönüştürülmesi için sistematik çaba gösterilmelidir. Riskten söz edebilmek için, ortada bir süreç ve süreç sonunda tanımlanmış, ulaşılması istenen bir sonuç olmalıdır. Süreç sonundaki hedefe ulaşmak için belirlenen yol ne kadar zorunluluklarla çizilmişse, risk o kadar fazladır.

Risk yönetimi, ürünün / hizmetin düşünce aşamasından başlayarak hizmet alan kesime bir ürün / hizmet olarak sunabilmesine kadar tüm aşamaları kapsayan bir süreçtir. Risk yönetimi hızlı kararlar ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, risklerle başa çıkmak için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir sistematiktir. Belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir düzeye indirgemeyi hedefleyen bir disiplindir. Risklerin probleme veya tehlikeye dönüşmeden belirlenmesini ve en aza indirgenmesi, faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesini kapsar. Risk yönetiminin temel hedefi, karar verme mekanizmaları için riskleri görünür ve ölçülebilir hale getirmek, sübjektifliği azaltmaktır.

Kurumsal Açıdan Risk Yönetimi

Kurumsal açıdan risk yönetimi, kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri kurumun risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve idarenin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş kurumun üst yönetim, yöneticileri ve tüm çalışanlar tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, idare tarafından risklerin analiz edilmesi, tanımlanması, sınıflandırılması, kontrolü, izlenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Ülkemizde kurumsal risk yönetiminin oluşturulmasında mevzuata bakıldığında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda mali yönetim ve kontrol sisteminin bütünüyle değiştirilerek, uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği Normlarına uygun hale getirilmesi amaçlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurumsal açıdan risk yönetimin belirlenmesi hususunda, iç kontrol sisteminin yerleştirilmesi için Hazine ve Maliye Bakanlığından Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Tebliğde kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla 5 bileşen altında 18 standart ve bu standartlar için gerekli 79 genel şart belirlenmiştir. Bu 5 bileşenden 2'si "Risk Değerlendirme Standartları" ve "Kontrol Faaliyetleri Standartları" dır. Bu iki standart kamu idarelerinin kurumlarında Kurumsal Açıdan Risk Yönetimini oluşturması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kurumsal Açıdan Risk Yönetiminin Faydaları

- Kurumsal açıdan risk yönetimi, kurum amaç ve hedefleri için tehdit oluşturan unsurların hem kurumsal düzeyde hem de faaliyet düzeyinde belirlenmesine olanak tanıdığı için idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve performansını geliştirmesine katkı sağlar.
- Kurumsal risk yönetimi sabit bir uygulama olmayıp kurumda süregelen ve devam eden bir işlem olması sebebiyle idarenin sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanmasına ve kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olur.
- Mevzuata ve düzenlere uygunluğu sağlaması sebebiyle idarenin risklerine ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini destekleyerek hesap verilebilirliği arttırır.
- Hesap verilebilirliğin artması ve olası tehdit durumlarının belirlenmesiyle idarenin kamuoyunda daha olumlu bir imaja sahip olmasını sağlar.
- Çalışanların sahiplenme ve aidiyet duygusunun artmasına katkı sağlar.

- Kurumsal risk yönetimi kurumun her seviyesindeki işlemlerini ilgilendirir. Bu sayede kurumun her bir birimindeki birbiri ile alakalı potansiyel risklerin toplamda kurumu nasıl etkileyeceği daha net gözlenmiş olmasına olanak tanır.
- Kurumsal risk yönetimi riskleri, risk alma isteği doğrultusunda yönetmek amacıyla planlanmıştır. Bu açıdan risk alma isteği kurumun doğrudan planladığı stratejisi ile ilgilidir. Genel anlamıyla amaçladığı bir değere ulaşmak için kurumun göze aldığı risk oranıdır.
- Belirsizliğin ve riskin bulunduğu bir ortamda kesin bir güvence olması mümkün değildir. Bu açıdan kurumsal risk yönetimi idareye makul oranda bir güvence sağlar.

Etkin Bir Risk Yönetimi İçin Kritik Başarı Faktörleri

- Kurumların gelecekte karşılaşacakları olası riskleri proaktif önleyebilmeleri için risk yönetim sürecinin üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, misyon ve vizyon doğrultusunda bir risk stratejisinin oluşturularak uygulanmasının teşvik edilmesi
- Kurumun karşılaşabileceği olası risklerin doğasının ve içeriğinin uzman kişilerce değerlendirilmesi ve buna uygun stratejilerin belirlenmesi
- Yapılan değerlendirmelerin güvenilir ve sağlıklı verilerden oluşması ve bunun kanıtlarla destekleyici hale getirilmesi
- Risk yönetim sürecinde ilgili birimlerin risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önleyici stratejilerin belirlenmesinde sağlıklı bir süreç olması adına ortak ve tutarlı bir risk yönetim diline sahip olunması için gerekli mekanizmaların oluşturulması.
- Risk yönetimine ilişkin ilgili kurum ve personele yeterli bilgi, rehberlik ve danışmanlık hizmeti sağlanması
- Risk yönetim sürecinin yetkili kişilerce, sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi
- Risklerin daha etkin takibi için idare içinde ve dışında gerekli iletişim kanallarının oluşturulmuş olması.
- Risk yönetim sürecinde tüm çalışanların önemli bir role sahip olduğu ve risk yönetiminin kurumun mevcut faaliyetlerinin ayrılmaz parçası olarak yürütülmesi gerektiği bilincinin idarede yerleştirilmesi
- Risk yönetim sürecinin sade, esnek ve uygulanabilir olmasının yanı sıra şeffaf ve hesap verilebilir olması ve diğer süreçlerle bütünleşik olarak yürütülmesi

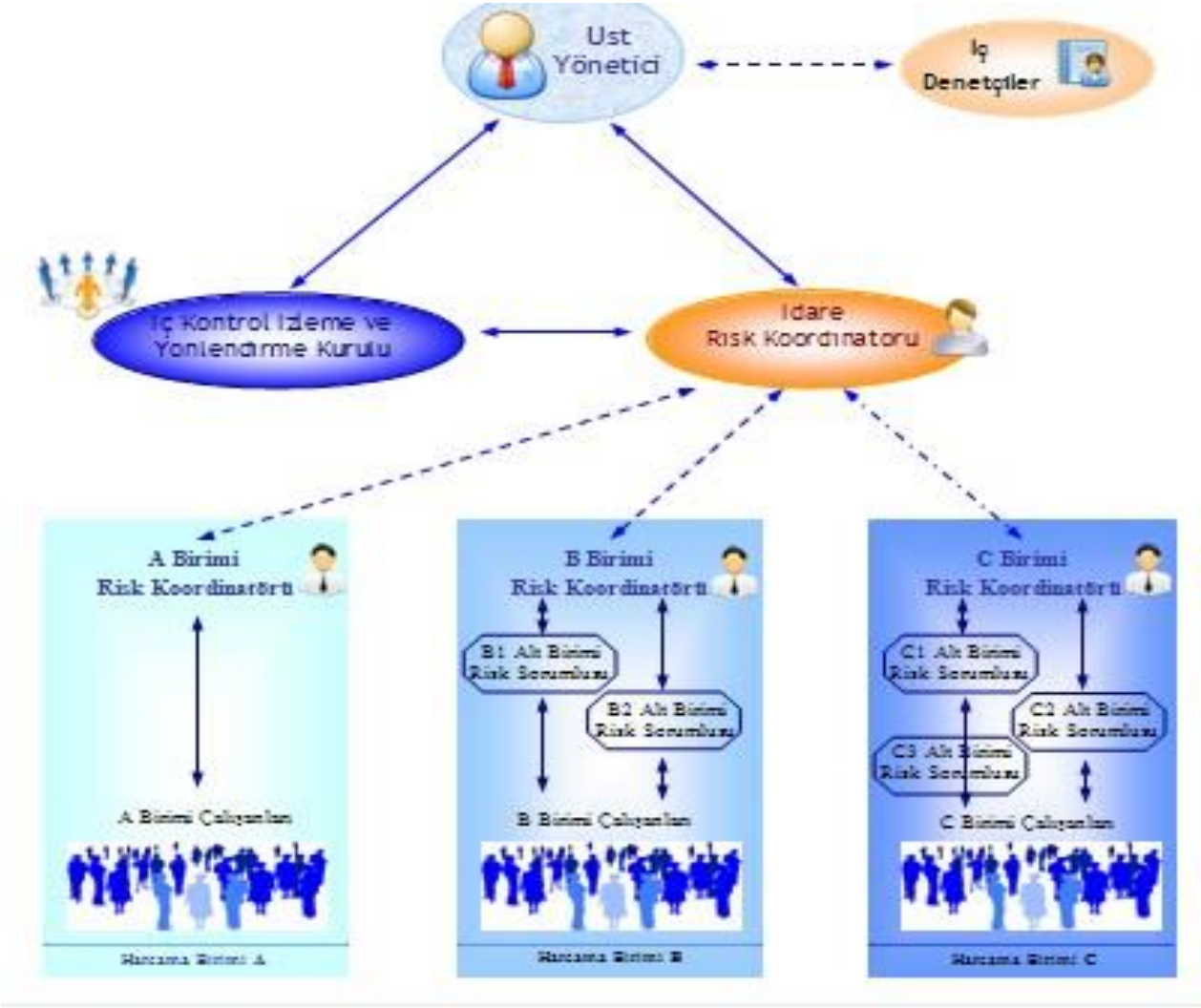
Görev, Yetki ve Sorumluluklar

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.

İdarelerin, teşkilat kanunları ve organizasyonel yapıları çerçevesinde aşağıdaki şemada yer alan fonksiyonları yürütecek uygun personeli belirlemeleri gerekmektedir.

Risk Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar



Kurumsal Risk Yönetiminde Rol Alanlar

<table>
<tr><td>l. Üst Yönetici
Üst yönetici, 5018 sayılı Kanun çerçevesinde tanımlanan ve idarede risk yönetimi konusunda da en üst düzeyde yetkili ve sorumlu olan kişidir.</td><td rowspan="3">2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu(İKİYK)
Kurul, idarenin risk yönetiminin geliştirilmesine ilişkin politika ve prosedürler oluşturarak üst yöneticinin onayına sunar. Politika ve prosedürleri birimlere bildirir. İKİYK, İdare Risk Koordinatörünün tavsiyesiyle kendisine sunulan riskler içerisinden önemli gördüğü belli sayıda riski kilit risk olarak belirler. Belirlenen kilit risklerin iyi yönetilip yönetilmediğini belli dönemler halinde ve/veya önemli gördüğü zamanlarda üst yöneticiye raporlar. Kurulun sekretarya hizmetleri SGB tarafından yürütülür. Toplantılara gerek görülmesi halinde idare içerisinden veya dışarısından uzman kişiler davet edilebilir.</td></tr>
<tr><td>3. İdare Risk Koordinatörü(İRK)
İdare Risk Koordinatörlüğü görevi SGB yöneticisi tarafından yürütülmelidir. İRK, Kurulun bir üyesidir ve idarenin risk yönetimi süreçlerinin tutarlı ve standartlara uygun olmasından üst yöneticiye karşı sorumludur.</td></tr>
<tr><td>4.Birim Risk Koordinatörü(BRK)
Birim Risk Koordinatörü, harcama yetkilisinin birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusuna vakıf, uygun yönetim kademelerinde yer alan kişiler arasından belirleyeceği kişidir.</td></tr>
<tr><td>5. Alt Birim Risk Koordinatörü(ARK)
Alt Birim Risk Koordinatörü, idarelerdeki birimlerin alt birimlerinin (alt birim bulunması veya risklerin bu düzeyde yönetilmesinin uygun görülmesi halinde) risk yönetim faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumlu olan ve birim yetkilisi tarafından belirlenen kişidir. Risk yönetiminde BRK' ye karşı doğrudan sorumludur. ARK' ler, birim içerisinde gerekli yetkinliğe ve tecrübeye sahip kişiler arasından seçilmelidir.</td><td>6. Çalışanlar
Risk yönetiminin başarılı olmasının en önemli unsuru çalışanların risk yönetimini sahiplenmesidir. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması) sorumludur.</td></tr>
<tr><td>7. İç Denetçi
İç denetçi risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediği hususunda tüm faaliyetler üzerinde incelemeler yaparak üst yöneticiye risk yönetimi konusunda gerekli danışmanlığı yapar. İç denetçi aynı zamanda herhangi bir kilit riskin göz ardı edilip edilmediğine veya gereken şekilde kontrol edilip edilmediğine yönelik rehberlik eder.</td><td>8. Strateji Geliştirme Birimleri
Strateji Geliştirme Birimi, eğitimlerin verilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve koordine edilmesinden sorumludur. Ayrıca, risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar ve rehberlik eder.</td></tr>
<tr><td colspan="2">9. Merkezi Uyumlaştırma Birimi (MUB)
Merkezi Uyumlaştırma Birimi, risk yönetimini de kapsayacak şekilde iç kontrol alanında düzenlemeler yapar. Ulusal ve uluslararası iyi uygulamalar doğrultusunda, risk yönetiminin geliştirilmesi, eğitim, rehberlik, uyumlaştırma ve Mali Yönetim ve Kontrol (MYK) sistemi çerçevesinde, risk yönetiminin etkililiği ile ilgili raporlama faaliyetlerini yürütür.</td></tr>
</table>

RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Risk yönetiminin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi; idarenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

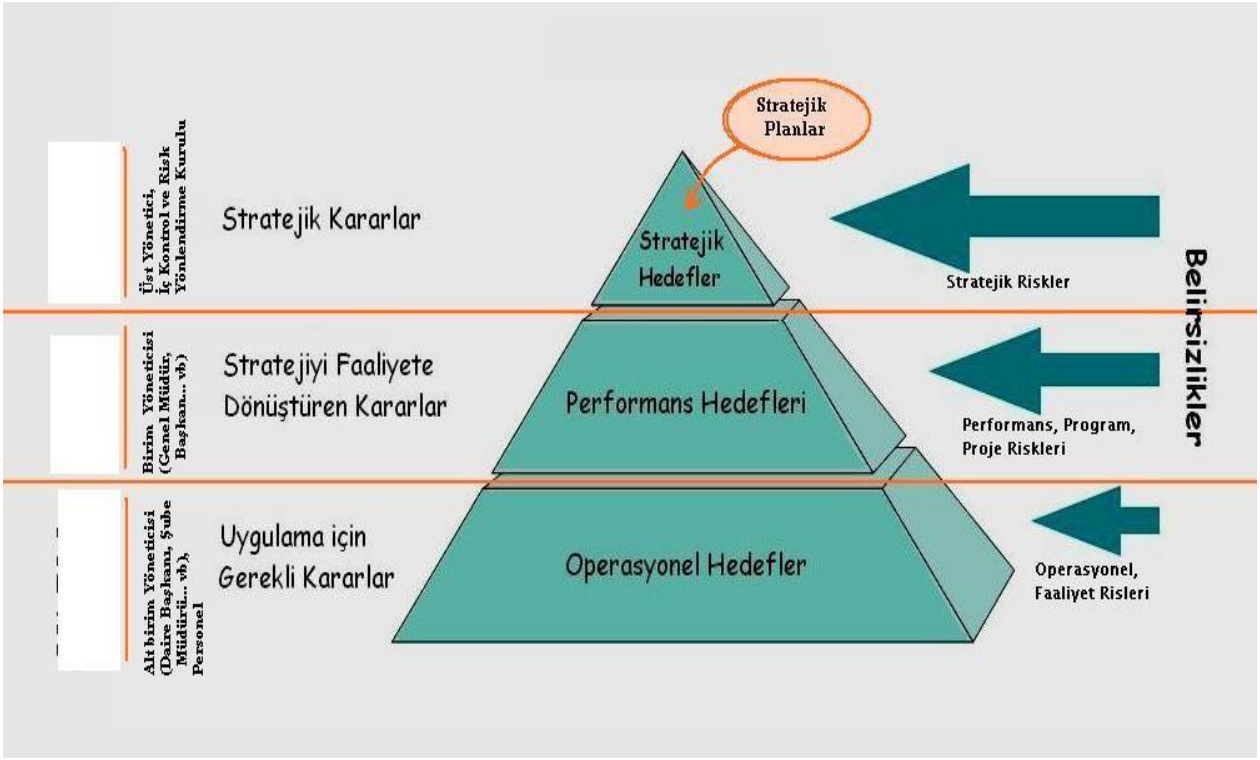
Risklerin belirlenmesi, vizyon, misyon ve değerler ile stratejik hedeflerden yola çıkarak kurumun, amaçlarına ulaşma yolunda karşılaşabileceği muhtemel tehditler ve fırsatların tespit edilmesidir.

Kurumla ilgili bütün risklerin iyi bir şekilde belirlenebilmesi belli temel koşullar üzerinden yürütülür. Önceden belirlenmesi gereken bu koşulların birincisi vizyon, misyon ve değerler, diğeri ise iç ve dış koşullardır.

Riskler tespit edilirken şu hususlara dikkat etmemiz gerekir:

- Genel kural olarak, üniversitemizi etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilmeli ve bir sonraki adım olarak stratejik plana eklenmelidir.
- Riskler program (proje) ve operasyonel düzeylerde de tespit edilmelidir. Program ve operasyonel risklerin stratejik risklerin tamamını içermesi gerekmektedir. Ancak, program ve operasyonel riskler tespit edilirken stratejik düzey ile sınırlı kalmayıp geniş kapsamlı düşünmek önemlidir.

RİSK HİYERARŞİSİ



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.

- Üniversitemiz risklerini tespit ederken hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru bir yöntem belirleyebilir. Tercihe göre bu iki yöntem bir arada da kullanılabilir.
- Tespit edilen riskler idarenin hedefleri ile ilişkilendirilmelidir.
- Tespit edilen risklerin; "x" riski veya "x' in olması" riski şeklinde ifade edilmesi gerekir. “Doğal kaynakların bilinçsiz ve yanlış kullanımı” riski veya “hatalı görüş verilmesi”, “kontrol işleminin süresi içinde tamamlanamaması” riski gibi. Ortak dil oluşturmak için idarenin birini seçmesi daha uygun olacaktır.
- Tespit edilen risklerin iç risk mi yoksa dış risk mi olduğunu değerlendirilmelidir.

- ❖ İç riskler; doğrudan kurum tarafından kontrol edilen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir. İç riskler kendi içinde stratejik riskler, programa ilişkin riskler ve operasyonel riskler olarak üç düzeyde sınıflandırılmalıdır.
- ❖ Dış riskler ise; idarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan ve hedeflere ulaşmayı güçleştiren veya engelleyen belirsizliklerdir. Dış riskler belirlenirken bunların konularına göre sınıflandırılması yararlı olacaktır. (Genellikle PESTLE analizi kullanılır.)

- Riskler tespit edildikten sonra sahibi yani bunların kimin sorumluluğunda olduğu belirlenmelidir.
- Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan yeni ortaya çıkan riskler tespit edilmeli ve mevcut risklerdeki değişiklikler sürekli takip edilmelidir.
- Riskler, sistematik olarak ve önceden belirlenmiş yöntemlere göre tespit edilmelidir. Söz konusu yöntemler idarenin ve faaliyetlerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilecektir.

Riski belirleyebilmek için ulaşmak istediğimiz hedefe birtakım sorular sorarak risklerimizi ortaya çıkarabiliriz.

- ✓ Kritik süreçlerimiz nelerdir?
- ✓ Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki olumlu - olumsuz etkileri neler olabilir?
- ✓ Yasal gereklilikler nelerdir?
- ✓ Amaca ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- ✓ Sorun nedir?
- ✓ Hangi tür işlemler başarısız olmamıza neden olabilir?
- ✓ Zayıf olduğumuz alanlar neler?
- ✓ Hangi varlıkları daha çok korumalıyız?
- ✓ Usulsüzlük ya da yolsuzluk alanları neler olabilir?
- ✓ Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- ✓ En kritik bilgi kaynaklarımız neler?
- ✓ En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileri?
- ✓ Takdire dayanan kritik kararlar hangileri?
- ✓ Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşık?
- ✓ Cezai yaptırımlara maruz kaldığımız alanlar hangileri?

RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Risklerin değerlendirilmesi, muhtemel risklerin gerçekleşme ihtimalini, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin ve tespit edilmesini ve bu riskler hakkında yönetimin riski göze alma düzeyinin belirlenmesini içeren süreçtir.

Riskleri önceliklendirmek, zaman olarak gerçekleşme aralığı ve kurumun başarısına etkisi açısından riskleri sıralamayı ifade eder. Etki ve olasılık düzeyleri, risklerin önemlilik düzeylerinin göstergesidir.

Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi;

Doğal Risk: Mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki miktarını ifade eder.

Kalıntı Risk: Kalıntı risk, yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder.

- **ÖRNEK:**

Faaliyet: Araba kullanmak

Doğal Risk: Tecrübesizlikten dolayı kaza yapmak

Kontrol Önlemi: Ehliyet almak, sürüş dersleri almak, trafik kurallarına uymak

Kalıntı Risk: Acemi başka bir şoförün size çarpması

Her risk için etki ve olma olasılığının tespit edilmesi;

Olasılık: Bir olayın belirli bir dönemde gerçekleşme ihtimalini ifade eder.

Risklerin gerçekleşme olasılığı değerlendirilirken;

Yüksek: Bir yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.(1-10) olasılığı yüksek düzeydeki risklerin olasılık değeri 7 ile 10 arasındadır.

Göstergeler:

- Gelecek on yıl içinde birçok defa gerçekleşme potansiyeli
- Son iki yıl içinde gerçekleşmiş olması
- Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması

Orta: On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır. (1-10) olasılığı orta seviyedeki risklerin olasılık değeri 4 ile 6 arasındadır.

Göstergeler:

- Gelecek on yıl içinde birden fazla gerçekleşme potansiyeli
- Dış etkenler nedeniyle kontrol güçlüğü çekilmesi
- Faaliyetle ilgili geçmiş deneyimler

Düşük: On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmamasıdır. (1-10) olasılığı düşük seviyedeki risklerin olasılık değeri 1 ile 3 arasındadır.

Göstergeler:

- Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş olması
- Gerçekleşmesi halinde büyük şaşkınlık yaratacak olması.

Etki: Eğer bu olay meydana gelirse doğuracağı sonuç veya yaratacağı tesiri ifade eder.
Risklerin etki düzeyleri değerlendirilirken;

Yüksek .(1-10) Etkisi yüksek düzeydeki risklerin etki değeri 7 ile 10 arasındadır.
(Göstergeler):

- Kamuoyunun son derece duyarlı olması
- Kurumun temel hedefleri üzerinde hayati etkilerinin söz konusu olması
- Mali sonuçlarının çok büyük boyutta olması

Orta (1-10) Etkisi orta düzeydeki risklerin etki değeri 4 ile 6 arasındadır
(Göstergeler):

- Kamuoyunun önemli derecede duyarlılık göstermesi
- Kurumun temel hedefleri üzerinde önemli etkilerinin olması
- Mali sonuçlarının kaygı verici boyutta olması

Düşük (1-10) Etkisi düşük düzeydeki risklerin etki değeri 1 ile 3 arasındadır
(Göstergeler):

- Kurumun temel hedeflerine az derecede etkili olması
- Kamuoyu duyarlığının düşük derecede olması
- Mali sonuçlarının tolere edilebilir seviyede olması

Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme ihtimalinin hemen hemen olmadığı; 10 rakamı ise riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir. Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı ise bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ila 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir. Verilen olasılık puanı ile etki puanının çarpımı risk puanını gösterir.

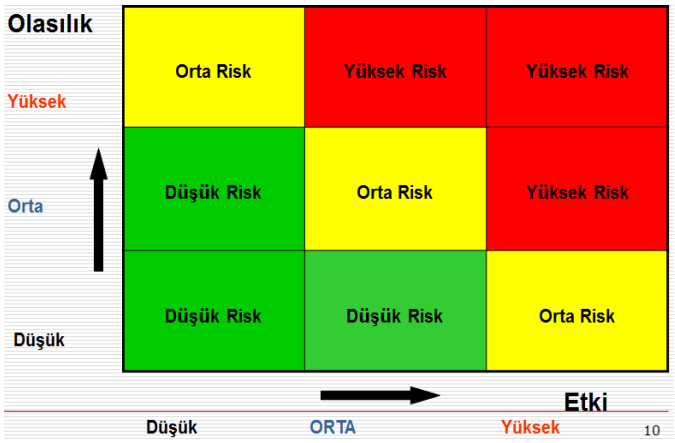
Belirlenen etki ve olasılık puanı risk oylama formuna kaydedilir

İdare, bu aşamada idarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyi olarak tanımlanan risk iştahına karar vermelidir. İdare, belirlenen risk stratejisine göre hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta hangilerinin de yüksek olacağını belirlemeli ve bu çerçevede idarenin risk haritasını oluşturmalıdır.

Risk puanı risk haritasında belirlenerek risk seviyesi ölçülür.

Risk puanı belirlendikten sonra riskler en yüksek puandan başlamak üzere önceliklendirilir.

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).



❖ **ÖRNEK :**

Faaliyet: Uzmanlık konunuzla ilgili eğitim vermek

Hedef: Anlatacağınız konunun dinleyici kitlesi tarafından anlaşılması

Tespit Edilen Riskler:

Risk 1: Eğitime geç kalmak

Risk 2: Eğitin konusunun doğru belirlenememesi

Risk 3: Sunumun yer aldığı belleği unutmak veya kaybolması

Riskin Meydana Gelme Olasılıkları ve Gerçekleşirse Bunun Hedefinize Etkileri:

Risk 1:

Etki: Geç kalabilirsiniz fakat konuyu çok iyi biliyorsunuzdur. Kısa sürede anlatsanız da dinleyiciler için anlaşılır olur. Geç kalmanın hedefiniz üzerindeki Etki Puanı**: 3**

Olasılık: O saatte trafik fazla olabilir veya o gün için başka işlerinizde vardır. Gerçekleşme Olasılık Puanı**:7**

Risk Puanı: 3*7= **21**

***Risk 2*:**

Etki: Konu işi bilen uzmanlara anlatılacaksa ayrıntılı, hiç bilmeyen birilerine anlatılacaksa daha yüzeysel anlatılmalıdır. Kişilere yanlış yaklaşımla sunum yapmanızın hedefiniz üzerindeki Etki Puanı**:9**

Olasılık: Görevlendirme yazısında konu belli, ancak kimlere anlatılacağı yazılmamış olabilir. Gerçekleşme Olasılık Puanı**: 5**

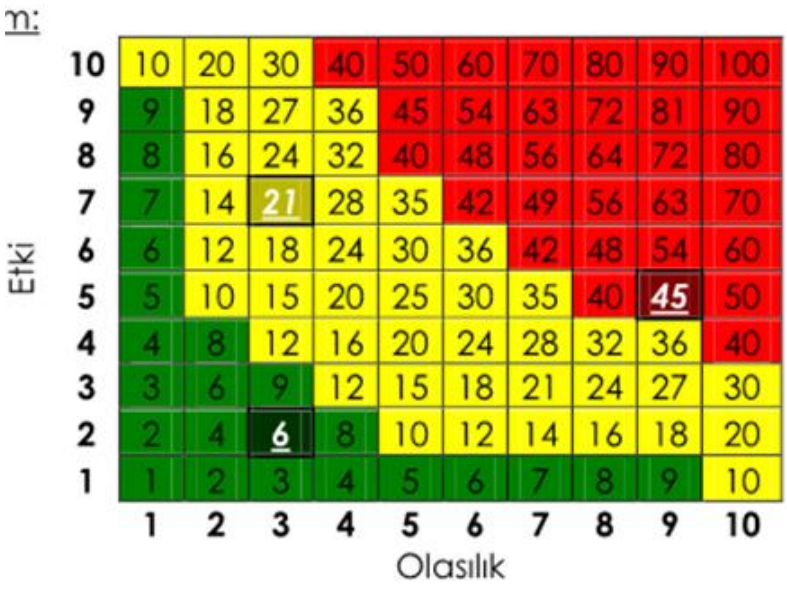
Risk Puanı: 9*5= 45

Risk 3:

Etki: Sunumu yansıtmasanız da konuyu çok iyi biliyorsunuz. Dinleyiciler için etkin biçimde anlatabilirsiniz. Sunum olmamasının hedefiniz üzerindeki etkisi**:3**

Olasılık: Bilgisayarınızı yanınızdan genellikle ayırmaz ve çalışmalarınızı taşınabilir bellek ile çantanızda taşıma gibi bir alışkanlığınız vardır. Gerçekleşme Olasılık Puanı**:2**

Risk Puanı: 3*2**= 6**

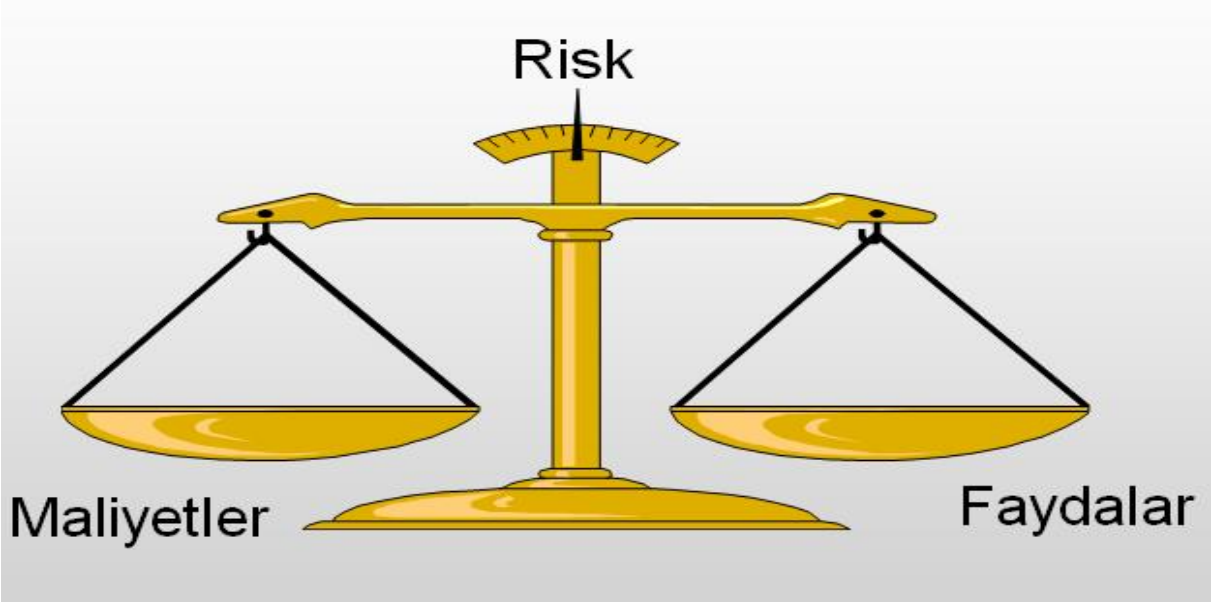


RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

İdareler tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek yanıtın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.

Risklere cevap verme yöntemi belirlemeden önce mutlaka fayda-maliyet analizini yapmak gerekir.

***Fayda-Maliyet Analizi** Bir programın veya faaliyetin mali etkilerinin ölçülmesinde kullanılır. Maliyet/Fayda Analizinde, bir program veya faaliyetin parasal değerler olarak maliyetleri ile faydalarının karşılaştırılması yapılır.

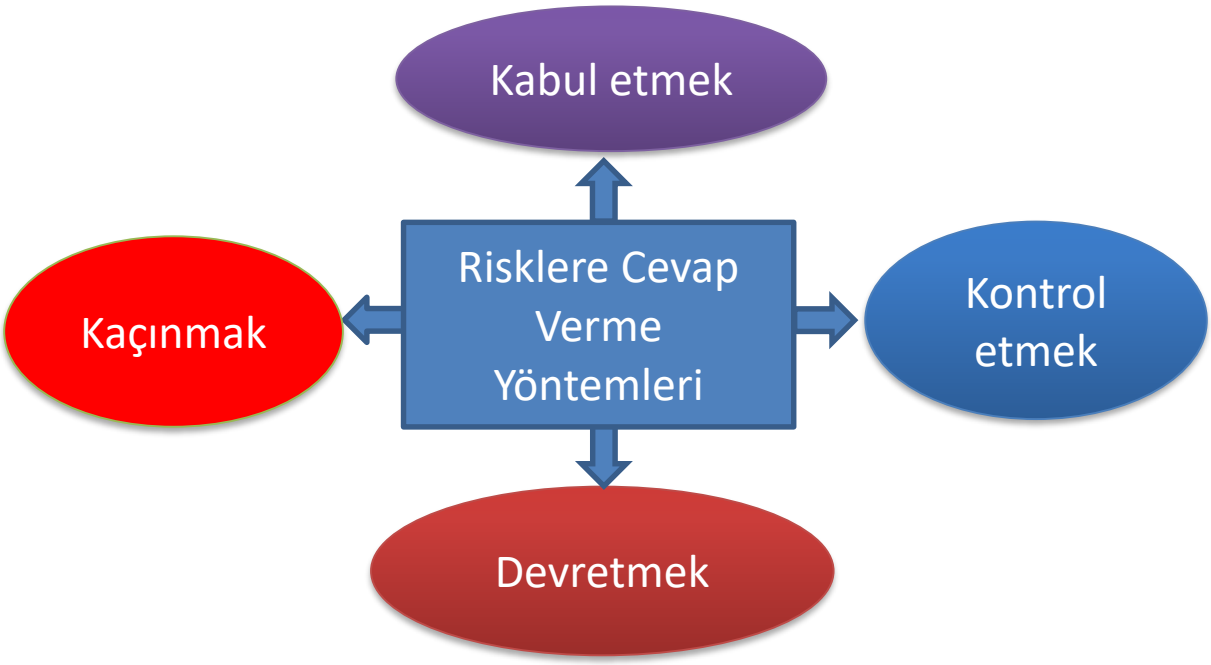


İç kontrolün maliyeti elde edilen faydayı aşmamalıdır.

Risklere Cevap Verme Aşamasında Göz Önünde Bulundurulması Gerekenler;

- 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?

RİSKLERE CEVAP VERME YÖNTEMLERİ



Kabul Etmek: İdarelerin üstlenmeyi daha uygun gördükleri bir cevap yöntemidir.

- Doğal risk, risk iştahının 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 sonlanmadıkça 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 cevap verme yöntemidir.

- **Yönlendirici Kontroller**: İstenilmeyen sonuçların gerçekleşme ihtimalini ortadan kaldırmak veya azaltmak için geliştirilen önlemlerdir.
- **Önleyici Kontroller:** İstenilmeyen sonuçların düzeltilmesini sağlamak için geliştirilen önlemlerdir. Acil eylem planları düzenleyici önlemlerin önemli bir unsurudur.
- **Tespit Edici Kontroller**: Belirli bir sonuca ulaşmayı garantilemek için geliştirilen önlemlerdir.

- **<u>Düzeltici Kontroller</u>**: İstenilmeyen sonuçların sebeplerini belirlemek için geliştirilen önlemlerdir. Kontrol faaliyetleri, kurumun risk kütüğünde bir bölüm/sütun olarak yer alır. Bu kontrollerin, çoğunlukla önleyici kontrollerden oluştuğu görülmektedir.

(*Gerekli açıklamalar kontrol faaliyetleri bölümünde yapılacaktır.)

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 verilen cevap yöntemidir. Ancak risk devredilse bile, sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır.

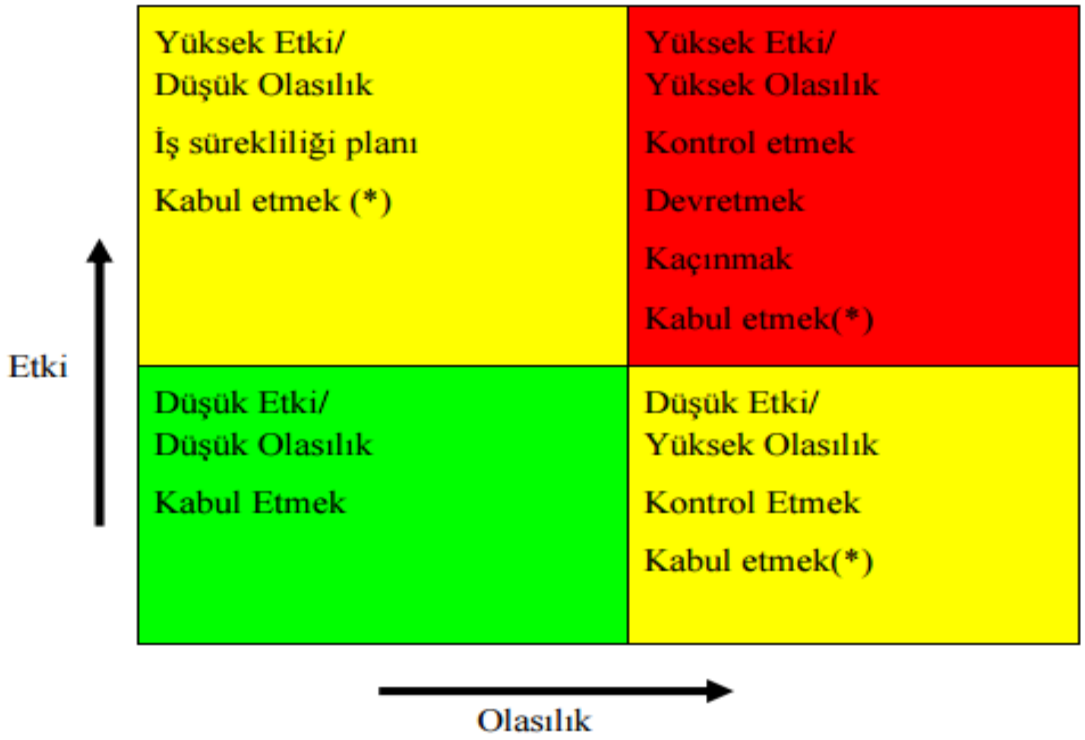
Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek için kullanılan cevap verme yöntemidir.

İş Sürekliliği Planı: Gündelik işlerin aksaması riskine karşı, hizmetin devamlılığını sağlamak amacıyla gerekli tedbirlerin mevcut olması işlemidir. İdarenin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek hayati önem faaliyetlerin aksaması olasılığına karşı bulunası gerekir.

Fırsatların Değerlendirilmesi: Riskler yönetilirken risklerin ortaya çıkardığı fırsatların da göz önünde bulundurulması gerekir. Risklerim meydana getirdiği bazı olumsuz etkiler yanında, zaman zaman fırsatlar da çıkmaktadır.

Fırsatın önemli görüldüğü yerlerde bir miktar daha fazla risk almak veya makul bir ilave maliyete katlanmak yönetimsel bir tercih olarak düşünülebilir.

Risk Değerlendirilmesi ve Cevap Matrisi



Düşük Etki Düşük Olasılık: Kabul edilen riskin hem gerçekleşme olasılığı hem de kuruma etkisi düşük ise bu aşamada verilmesi gereken cevap **KABUL ETMEKTİR.**

Yüksek Etki Düşük Olasılık: Kabul edilen riskin gerçekleşme olasılığı düşük fakat gerçekleştiği takdirde kuruma etkisi büyük ise bu aşamada verilmesi gereken cevap **İŞ SÜREKLİLİĞİ PLANI** veya **KABUL ETMEKTİR.**

Düşük Etki Yüksek Olasılık: Kabul edilen riskin gerçekleşme olasılığı yüksek fakat gerçekleştiği takdirde kuruma etkisi düşük ise verilen cevap **KONTROL ETMEK** ve riskin durumuna göre **KABUL ETMEKTİR.**

Yüksek Etki Yüksek Olasılık: Kabul edilen riskin hem gerçekleşme olasılığı hem de kuruma etkisi yüksek ise bu aşamada verilmesi gereken cevap **KONTROL ETMEK, DEVRETMEK, KAÇINMAK** veya **KABUL ETMEKTİR.**

**** Risklere cevap verilirken risk iştahı göz önünde bulundurulmalıdır.***

❖ **ÖRNEK:**

Faaliyet: İdare yeni bir Bilişim Teknolojileri (BT) sistemi almaya karar verdi

Hedef: Alınacak sistemin iş ve işlemleri sistematik ve personel üzerindeki iş yükünü hafifletmesini sağlaması

Tespit Edilen Riskler:

Risk 1: Yeni sistemin yanıt süresinin yetersiz olması

Risk 2: Eski BT sisteminden yeni sisteme verilerin doğru şekilde aktarılamaması

Risk 3: Yeni Bilişim Teknolojisi (BT) sistemini işletecek yetkinliğin olmaması

Risk 4: Yeni Bilişim Teknolojisi (BT) sisteminin yeniliklere ve olası personel talepleri karşında yetersiz olması.

Risk 1: Yeni sistemin yanıt süresinin yetersiz olması

Etki: Firma sistemin 5 sn. daha geç bir yanıt süresinin olduğunu söylüyor. Geç açılmasının hedef üzerindeki Etki Puanı:2

Olasılık: Firma sistem işleyişin de gecikmeyi belirtmiş. Gerçekleşme Olasılık Puanı:10

Risk Puanı: 2*10=**20**

Kabul Et: Yeni BT sistemindeki 5 sn. bir yanıt hızı mevcut sistemimizdekine benzer bir süre olduğundan daha hızlı olmasına ihtiyacımız olmadığına karar verip bu riski kabul edebiliriz.

Risk 2: Eski BT sisteminden yeni sisteme verilerin doğru şekilde aktarılamaması

Etki: Verilerin yeni sisteme aktarılması eksik ya da yanlış olabilir bunun hedefimiz üzerindeki Etki Puanı: 10

Olasılık: Sistemin yazılım aşamasın da hata yapılmış olma ihtimali sebebiyle Gerçekleşme Olasılık Puanı: 3

Risk Puanı: 10*3= **30**

Kontrol Et:

- **Yönlendirici kontroller:** Yeni sistemi geliştirme üzerine çalışan BT personelinin yeterli nitelik ve deneyime sahip olmasını sağlamak
- **Önleyici kontroller:** Aktarım sırasında verinin bozulmadığından emin olmak için sistemi kabul etmeden önce yeni BT sistemi üzerinde test yapmak
- **Tespit edici kontroller:** Yeni sistemi işletmeye başladıktan bir ay sonra, eski sistemden yeni sisteme aktarılan sürekli verilerin doğru olup olmadığını anlamak için test yapmak
- **Düzeltici kontroller:** Eski sistemden aktarılan veri ile yeni sistemdeki verinin karşılaştırılması sonucu hatalı veri aktarımı olduğu tespit edilmişse programda gerekli değişikliği yapmak

- **İş sürekliliği planı:** Yeni sistemin verileri gerektiği şekilde aktarmaması durumunda eski sistemi tekrar kullanabileceğinizden emin olmak

Risk 3: Yeni BT sistemini işletecek yetkinliğin olmaması

Etki: Sistemi kullanabilecek personel ya da bilgi birikiminin olmaması sebebiyle hedefimiz üzerindeki Etki Puanı: 10

Olasılık: Yeni sistemin kullanılmasıyla ilgili birikimin olmaması sebebiyle Gerçekleşme Olasılık Puanı**: 8**

Risk Puanı: 10*8=**80**

Devret: Yeni sistemin işletilmesinin sorumluluğunu makul bir süre, hizmeti satın aldığınız yere devredebiliriz.

Risk 4: Yeni Bilişim Teknolojisi (BT) sisteminin yeniliklere ve olası personel talepleri karşında yetersiz olması.

Etki: İş ve işlemlerimizin aksamasına neden olacağından hedefimiz üzerindeki Etki Puanı: 10

Olasılık: Sistemin alt yapısından kaynaklı farklı yazılımlarla entegre olamaması. Gerçekleşme Olasılık Puanı: 7

Risk Puanı: 10*7=**70**

Kaçın: Eğer Yeni BT sisteminin test aşamasında farklı yazılımlara entegre olamaması anlaşılırsa, bu sistemi almaktan vazgeçebilirsiniz. Alternatif bir sistem araştırabilir veya eski sistem üzerinden çalışmalara devam edebilirsiniz.

Fırsatları Değerlendir: Yeni BT sistemini almak yüksek riskler içermesine karşın, fayda maliyet analizi yapıldığında sistemin iş ve işlemleri daha sistematik ve verimli hale getirdiği etkin çalışmanızı sağlıyor ve başka işlerle ilgilenmek üzere personelinize daha fazla zaman bırakıyor.

RAPORLAMA

Yöneticiler karar verirken kendilerine sunulan raporları dikkate alır. Bu bağlamda, doğru, kısa ve öz raporlar yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır. Diğer yandan, iletişim ve raporlama, risk yönetimi ve izlemenin önemli bir unsurudur.

İletişim döngüsünde yer alan bilgilerin belli periyotlar halinde veya ihtiyaç duyulması halinde bu periyotlara bağlı kalınmaksızın anlamlı bütünlere dönüştürülmesi raporlama yoluyla olmaktadır.

Raporların mümkün olduğunca kısa ve öz bilgilerden oluşması, değerlendirmelere ilişkin kanıtların gösterilmesi, ilgili olması, gerektiği zamanda ve gerekli kişilere yapılması önem arz etmektedir.

İdare içerisinde raporlamanın hiyerarşik sistemden bağımsız olarak yatay ve dikey olarak ilgili kişilere yapılması gerekir.

Risk yönetim sürecinde raporlamanın kimler tarafından, kimlere ve hangi sıklıkta yapılacağı açıkça belirlenmelidir.

Üniversitemiz risk yönetim sürecinde riskin hala kabul edilebilir seviyenin üzerinde olup olmadığını, o dönem için yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığını ve riskin durumundaki değişikliğe göre risklere verilen cevapların durumunun gözden geçirilmesi kapsamında riskler ile ilgili değişimler 6 ayda bir birim risk koordinatörleri tarafından gözden geçirilerek idari risk koordinatörüne risk kayıt formu ile raporlanır. İdare risk koordinatörü, her bir birim risk koordinatörü tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak hazırladığı konsolide risk raporunu, bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de bir araya getirerek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlar. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu hazırlanan bu rapor doğrultusunda idarenin risk yönetim süreçlerini etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar. Ayrıca harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından idari risk koordinatörüne bildirir.

KONTROL FAALİYETLERİ

Kontrol faaliyetleri, öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir.

Kontrol faaliyetleri, mali ve mali olmayan kontrolleri kapsamakta olup idarenin tüm faaliyetleri için bir bütün olarak tasarlanıp uygulanmalıdır.

Kontrollerin Amaçları

Kontroller sadece riskleri bertaraf etme amacı gütmezler. Risklerin ortaya çıkaracağı etkiyi azaltmaya yönelik olabileceği gibi ortaya çıkma ihtimalini azaltmaya yönelik özellikler gösterebilir. Hem etkisini azaltmak hem de ortaya çıkma olasılığını minimize etmeye yönelikte olabilir. Özetlemek gerekirse kontrollerin üç amacı vardır:

- **Riskin Etkisini Azaltan Kontroller,**
- **Riskin Olasılığını Azaltan Kontroller,**
- **Riskin Etkisini ve Olasılığını Birlikte Azaltan Kontroller**

Riskin Etkisini Azaltan Kontroller:

Kontrol faaliyetleri riskin ortaya çıkmasıyla oluşturacağı etkileri azaltmaya yönelik geliştirilmiş olabilir. Örneğin bir kamu idaresinin elektrik kesintisi yüzünden hizmetlerinin aksaması riskine karşılık jeneratör veya kesintisiz güç kaynağı alımı gerçekleştirmesi riskin etkisini önlemeye yönelik bir kontrol faaliyetidir.

Riskin Olasılığını Azaltan Kontroller:

Kontrol faaliyetleri bazen riskin ortaya çıkmasını önlemeye yönelik olarak düzenlenebilir. Kamu idaresinin elektrik kesintisi yüzünden hizmetlerinin aksaması riskinin ortaya çıkmasını engellemek için eskiyen elektrik kablo tesisatının yeni teknolojilere uygun, ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde yenilenmesi riskin olasılığını azaltmaya yönelik bir kontrol tasarımıdır. Aynı şekilde, bir bankanın internet şubelerine giriş yapılırken hacker saldırıları ihtimaline karşılık cep telefonlarına SMS yoluyla şifre göndererek sisteme giriş yaptırması doğrudan riskin olasılığını azaltmaya yöneliktir.

Riskin Etkisini ve Olasılığını Birlikte Azaltan Kontroller:

Kontrol faaliyetleri riskin hem etkisini hem de ortaya çıkma olasılığını azaltmaya yönelik geliştirilmiş olabilir. Örneğin, bir otomobil firmasının ürettiği otomobillere fren sistemi koyması veya ABS, EBD gibi etkili fren sistemi koyması hem kaza yapma ihtimalini azaltacak hem de

kaza ortaya çıksa bile daha az hasarlı trafik kazalarına yol açacak bir kontrol faaliyetidir. Bir bankanın soyulma riskine karşılık alarm sistemi taktırması soygunları caydırabileceği gibi bir soygun sırasında alarm sisteminin devreye girmesiyle soyguncuların daha az bir nakitle bankadan çıkmasını sağlayacaktır.

KONTROL FAALİYETLERİ PLANLAMA SÜRECİ

Kontrol faaliyetleri, idarelerin karar, faaliyet ve işlemlerini yürütürken öngördükleri risklerin üstesinden gelmek için geliştirilen araçlardır.

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 FAALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Kontrol faaliyetleri genel olarak yönlendirici, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontroller olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak riskin doğasına göre ihtiyaç duyulması halinde idareler tarafından ilave kontrol faaliyetlerinin de uygulanması mümkündür.

Yönlendirici Kontroller

Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.

Yönlendirici kontrollere örnek verecek olursak;

- Kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir teşkilat şeması
- Rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler
- Amaç, hedef, faaliyet ve projelere ilişkin yazılı birim ve alt birim görev tanımları
- Görev tanımları doğrultusunda kişilerin unvan, bilgi ve deneyimleri dikkate alınarak hazırlanan görev dağılım çizelgeleri
- Görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için mevzuata, hiyerarşik yapıya ve görevin gereklerine uygun yazılı yetki devirleri
- Kurum içinde etkili iletişim ve raporlama araçları

Önleyici Kontroller

Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir.

Önleyici kontrollere örnek verecek olursak;

- Maddi ve gayri maddi haklar (fikri varlıklar vb.) ile kayıtların güvenliği
- Varlıkların fiziksel olarak korunması
- Mali bilgi ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması
- Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi
- Çıkar çatışmasını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması
- Ön mali kontrol işlemleri

Tespit Edici Kontroller

Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Tespit edici kontroller öncelikle, risklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak amacıyla yapılır. Aynı zamanda bu kontroller, risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıcı bir etki de yapmaktadır. Harcama sonrası kontrolleri de bu kapsamda düşünmek gerekir.

Tespit edici kontrollere örnek verecek olursak;

- Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler
- Sayımların/envanterlerin kayıtlarla karşılaştırılması

- Farklılıkların tespiti ve analizi için uygun yöntemler belirlenmesi

Düzeltici Kontroller

Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.

Düzeltici kontrollere örnek verecek olursak;

- Faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi
- Tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması
- Sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması
- Garanti süresinin öngörülmesi

<u>Kontrol Faaliyetleri İçin İpuçları</u>

- İç risklerin hem gerçekleşme olasılığının hem de etkisinin azaltılması kontrol faaliyetleri ile mümkün olabilmektedir.
- Dış risklerin gerçekleşme olasılığını azaltmak ise idarenin elinde olmayabilir. Ancak, risklerin etkilerini zayıflatmak uygun bir risk yönetimi ile mümkün olacaktır.
- Kontrol faaliyetleri tespit edilirken ve bu faaliyetlere kaynak tahsisi yapılırken, risk puanına göre yapılan önceliklendirme dikkate alınır. Bununla birlikte, Risk Haritasına göre olasılığı yüksek ve etkisi düşük risklere de öncelik verilmesi gerekebilir.
- Olasılığı ve etkisi çok yüksek olan riskler için kontrol faaliyetlerine ilave olarak iş sürekliliği planlarının da hazırlanması büyük önem taşımaktadır.
- Risklere cevap verirken aşırı kontrol faaliyetlerinden kaçınmak gerekir. Kontrol eksikliği kadar kontrollerin gereğinden fazla olması da risk yönetiminin etkinliğine zarar verir.
- Riskin içeriğine göre gerekiyorsa kontrol yöntemlerinden birkaçı bir arada kullanılabilir.
- Kontrol faaliyetlerinin maliyet ve fayda analizleri yapılmalıdır.
- İstenilen etkiyi yaratıp yaratmadıklarını görmek için gereken durumlarda kontrol faaliyetlerinin pilot uygulaması yapılabilir.

- Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve işleyişinin planlandığı şekilde gerçekleşmesi izlenmelidir. Kontrollerin işlediğine ilişkin gerekli kanıtlar periyodik olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir.
- Makul bir süre sonra yeni kontrol faaliyetlerinin ve devam etmekte olan mevcut kontrollerin beklendiği gibi işleyip işlemediği değerlendirilerek yönetici/risk koordinatörüne raporlanmalıdır.

Kontrol Faaliyetleri Belirlenirken Dikkate Alınacak Faktörler

- Kontrol faaliyetlerinin; Kim(ler)/hangi birim(ler) tarafından gerçekleştirileceği
- Hedeflenen bitiş tarihleri
- Uygulanması için gerekli kaynaklar
- Kritik başarı faktörleri
- Nasıl dokümante edileceği
- İzlenmesine yönelik süreçler

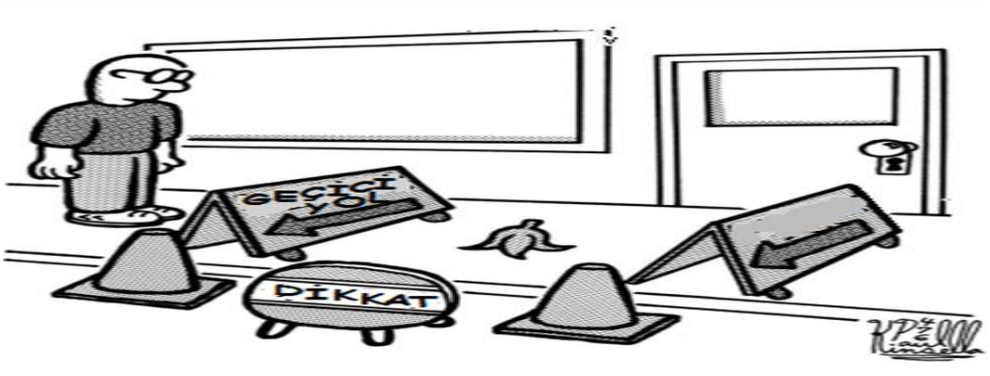
önceden belirlenmelidir.

Kontrol Faaliyetlerinin Fayda ve Maliyetinin Değerlendirilmesi

Riskin etkisini ve olasılığını azaltmak için kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinden sonra risk sorumluları kontrol faaliyetinin maliyetini ve beklenen faydasını değerlendirmelidir.

Eğer kontrol faaliyetinin maliyeti beklenen faydayı aşarsa bu kontrol faaliyeti tercih edilmemelidir.

Fayda-maliyet analizi sürekliliği olan bir kontrol faaliyetidir ve belli parasal büyüklükte maliyeti gerektiren kontrol faaliyetleri için yazılı olarak yapılmalı ve uygun yetki kademesi tarafından onaylanmalıdır.



KONTROL FAALİYETLERİ BELİRLENİRKEN VE UYGULANIRKEN İZLENECEK ADIMLAR

1. Adım: Riskler değerlendirilirken, sistem ve süreçlere bakılarak risklerle ilgili mevcut kontrollerin olup olmadığı tespit edilir.

2. Adım: Mevcut kontrollerin riskleri kontrol etmede etkili/yeterli olup olmadığı değerlendirilir.

3. Adım: Mevcut bir kontrolün bulunmadığı veya etkili/yeterli olmadığına karar verilmesi halinde, yeni ve/veya ilave kontrol faaliyeti belirlenir.

Bu adımda aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır:

- Birden fazla kontrol faaliyeti seçmek uygun olabilir.
- Seçtiğiniz herhangi bir yeni kontrol faaliyetinin fayda-maliyet değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Uygun olan kontrol faaliyetleri önceden test edilmelidir.

4. Adım: Mevcut kontrol faaliyetleriyle etkili/yeterli bir şekilde yönetildiği değerlendirilen risklere ilişkin olarak yeni kontrol faaliyeti öngörülmez ve mevcut kontroller devam ettirilir.

5. Adım: Risk sorumluları tarafından, risk kaydı onaylandıktan sonra yeni kontrol faaliyetleri, öngörülen başlangıç tarihinde uygulamaya konulur ve risk sorumlularının, hem yeni kontrollerin hem de devam etmekte olan mevcut kontrollerin izlenmesini sağlamaları gerekir.

6. Adım: Ortak risk alanlarına ilişkin iç ve dış paydaşlar, ilgili kontrol faaliyetlerinden ve bunların etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığından yazılı olarak haberdar edilir.

7. Adım: Risk sahibi riskleri raporlarken Konsolide Risk Raporunun "Açıklama" bölümünde yeni kontrol faaliyetlerinin ve devam etmekte olan mevcut kontrollerin nasıl işlediğini yöneticiye/risk koordinatörüne bildirir. Bu raporlama, yeni kontrol faaliyetlerinin ve devam etmekte olan mevcut kontrollerin etkilerini belirterek ve her türlü kanıtı rapora ekleyerek, nelerin olup bittiğini özet olarak sunma şeklinde gerçekleşir.

ÖRNEK ÇALIŞMA

Üniversitemiz bütçesinin hazırlanması sürecindeki risklerimizi belirleyelim.

Sürecin Hedefi: Hatay Mustafa Kemal Üniversitesinin ana fonksiyonlarını, bu fonksiyonların yerine getirilmesi sonucunda gerçekleştirilecek amaç ve hedeflerini belirlemek, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlamak, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşılıp ulaşılamadığını değerlendirmek ve sonuçları raporlamak

Süreç Tanımı:

1- Bütçe hazırlık çalışmaları ve bütçe çağrısı harcama birimlerine duyurulur
2- Yeni mali yıl bütçe çalışmaları başlatılır ve birimlerden stratejik plan doğrultusunda bütçe teklifleri toplanır
3- HMKÜ Bütçe teklifleri hazırlanır
4- Bütçe gelir ve gider teklifleri Cumhurbaşkanlığına, yatırım teklifleri de Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir
5- Yeni mali yıl bütçesine ayrılan ödeneklerin tertipler itibariyle aylara dağılımını gösteren ayrıntılı finansman programının hazırlanır
6- Hazırlanan ayrıntılı finansman programı Daire Başkanlığımız ve Üst Yönetici Onayına müteakiben Hazine ve Maliye Bakanlığına gönderilir
7- Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen oranlar dâhilinde harcama birimlerine ödenek gönderilir.

Örnek sürecimize ilişkin faaliyetlerden birkaç risk belirleyelim;

Risk 1- Ödenek ihtiyacının doğru belirlenememesi

Risk 2- Bütçe tekliflerinin bütçe hazırlama usul ve esaslarına uygun hazırlanamaması

Risk 3- Kurum bütçe tekliflerinin süresinde hazırlanamaması

RİSK OYLAMA FORMU													
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
Sıra	**Referans No**	**Stratejik Hedef**	**Birim/Alt Birim Hedefi**	**Tespit Edilen Risk**	**Etki A**	**Etki B**	**Etki C**	***ETKİ***	**Olasılık A**	**Olasılık B**	**Olasılık C**	***OLASILIK***	**Risk Puanı**
1	911-1	H 5.4 H 7.4 H 7.5	S 5.4.1 S 7.4.1 S 7.5.1	**Risk:** Ödenek ihtiyacının doğru belirlenememesi **Sebep:** Birimlerin ilgili mali yıl hedeflerini göz önünde bulundurmadan ödenek belirlemesi	9	9	9	***9***	4	5	3	***4***	**36**
2	911-2	H 5.4 H 7.4 H 7.5	S 5.4.1 S 7.4.1 S 7.5.1	**Risk:** Bütçe tekliflerinin bütçe hazırlama usul ve esaslarına uygun hazırlanamaması **Sebep:** İlgili personellerin mevzuat konusunda yetersiz olması ve mevzuattaki güncel değişiklikleri takip etmemesi	10	10	10	***10***	2	2	2	***2***	**20**
3	911-3	H 5.4 H 7.4 H 7.5	S 5.4.1 S 7.4.1 S 7.5.1	**Risk:** Kurum bütçe tekliflerinin süresinde hazırlanamaması **Sebep:** Birimlerin bütçe hazırlama sürecine başlamadan önce ön hazırlık yapmaması - Bütçe hazırlık sürecinde ilgili personelin izinli ya da hasta olması	8	9	10	***9***	3	4	2	***3***	**27**

Sütunlar	
1	**Sıra No**: Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	**Birim / Alt Birim Hedefi:** Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
5	**Tespit Edilen Risk**: Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.
6 7 8	**Etki A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir.
9	**Etki:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.
10 11 12	**Olasılık A/B/C:** Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir.
13	**Olasılık:** Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.
14	**Risk Puanı:** Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.

RİSK KAYIT FORMU

İdare/Birim/Alt Birim: **Tarih: .../../20....**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	**Referans No**	**Stratejik Hedef**	**Birim/Alt Birim Hedefi**	**Tespit Edilen Risk**	**Riske Verilen Cevaplar: Mevcut Kontroller**	**Etki**	**Olasılık**	**Risk Puanı ®**	**Değişim (Riskin Yönü)**	**Riske verilecek cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller**	**Başlangıç Tarihi**	**Riskin Sahibi**	**Açıklamalar**
1	911-1	H 5.4 H 7.4 H 7.5	S 5.4.1 S 7.4.1 S 7.5.1	**Risk:** Ödenek ihtiyacının doğru belirlenememesi **Sebep:** Birimlerin ilgili mali yıl hedeflerini göz önünde bulundurmadan ödenek belirlemesi	-	9	4	**36**	Yeni	• Birimlerin belirledikleri aynı tertipten ödenek ihtiyaçları ile önceki yıl gerçekleşmeleri karşılaştırılır • Bütçe fişi gerekçeleri ile tertip bağlantıları kontrol edilir • Birim bütçe tekliflerinin ilgili mali yıl hedeflerine uygunluğu kontrol edilir		Bütçe ve Performans Şube Müdürü	Riskler 6 ayda bir gözden geçirilerek İdare Risk Koordinatörüne raporlanacaktır.
2	911-2	H 5.4 H 7.4 H 7.5	S 5.4.1 S 7.4.1 S 7.5.1	**Risk:** Bütçe tekliflerinin bütçe hazırlama usul ve esaslarına uygun hazırlanamaması **Sebep:** İlgili personellerin mevzuat konusunda yetersiz olması ve mevzuattaki güncel değişiklikleri takip etmemesi	-	10	2	**20**	Yeni	• Tekliflerin referans dokümanlara uygunluğu kontrol edilir • Tavan değerler aşılmışsa ya da kodlar doğru yazılmamışsa ilgili birimlerle iletişime geçilerek düzelttirilir		Bütçe ve Performans Şube Müdürü	Riskler 6 ayda bir gözden geçirilerek İdare Risk Koordinatörüne raporlanacaktır.
3	911-3	H 5.4 H 7.4 H 7.5	S 5.4.1 S 7.4.1 S 7.5.1	**Risk:** Kurum bütçe tekliflerinin süresinde hazırlanamaması **Sebep:** Birimlerin bütçe hazırlama sürecine başlamadan önce ön hazırlık yapmaması - Bütçe hazırlık sürecinde ilgili personelin izinli ya da hasta olması	-	9	3	**27**	Yeni	• Bütçe hazırlama süreci başlamadan ön hazırlık çalışması istenir • Birimlerle takvim dâhilinde çalışma toplantıları yapılır. • Bütçe tekliflerinin Maliye Bakanlığına son teslim tarihinden önce hazırlanması planlanır.		Bütçe ve Performans Şube Müdürü	Riskler 6 ayda bir gözden geçirilerek İdare Risk Koordinatörüne raporlanacaktır.

Sütunlar	
1	**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	**Birim / Alt birim hedefi:** Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	**Tespit Edilen Risk:** Risk: Tespit edilen riskler yazılır, Sebep: Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.
6	**Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller:** Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.
7	**Etki:** Oylama Formu kullanılarak tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.
8	**Olasılık:** Oylama Formu kullanılarak tespit edilen olasılık değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.
9	**Risk Puanı (R=ExO)**: Oylama Formunda yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.
10	**Değişim (Riskin yönü):** Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihine göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.
11	**Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller:** Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.
12	**Başlangıç Tarihi:** Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.
13	**Riskin Sahibi**: Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
14	**Açıklamalar:** Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyaç duyulan diğer hususlar bu sütunda belirtilir.

Renkler	
	Yüksek düzey risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk

KONSOLİDE RİSK RAPORU								
İdare/Birim/Alt Birim:						**Tarih: .../../20....**		
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Sıra No	**Referans No**	**Stratejik Hedef**	**Birim/Alt Birim Hedefi**	**Tespit Edilen Risk**	**Durum**		**Riskin Sahibi**	**Açıklama**
					Önceki Risk Puanı ve Rengi	**Mevcut Risk Puanı ve Rengi**		
1	911-1	H 5.4 H 7.4 H 7.5	S 5.4.1 S 7.4.1 S 7.5.1	**Risk 1-** Ödenek ihtiyacının doğru belirlenememesi	-	**36**	Bütçe ve Performans Şube Müdürü	Uygulanan kontrollerin riskin gerçekleşme olasılığını düşüreceği düşünülmektedir.
2	911-2	H 5.4 H 7.4 H 7.5	S 5.4.1 S 7.4.1 S 7.5.1	**Risk 2-** Bütçe tekliflerinin bütçe hazırlama usul ve esaslarına uygun hazırlanamaması	-	**20**	Bütçe ve Performans Şube Müdürü	Uygulanan kontrollerin riskin gerçekleşme olasılığını düşüreceği düşünülmektedir.
3	911-3	H 5.4 H 7.4 H 7.5	S 5.4.1 S 7.4.1 S 7.5.1	**Risk 3-** Kurum bütçe tekliflerinin süresinde hazırlanamaması	-	**27**	Bütçe ve Performans Şube Müdürü	Uygulanan kontrollerin riskin gerçekleşme olasılığını düşüreceği düşünülmektedir.

Sütunlar	
1	**Sıra No:** Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	**Referans No:** Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.

3	**Stratejik Hedef:** Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	**Birim/Alt Birim Hedefi:** Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt Birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor idare düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	**Tespit Edilen Risk**: Belirlenen risk yazılır.
6	**Önceki Risk Puanı ve Rengi:** Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
7	**Mevcut Risk Puanı ve Rengi:** Rapor tarihindeki durumu gösterir.
8	**Riskin Sahibi:** Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde, riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Risk sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
9	**Açıklama:** Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.
Renkler	
	Yüksek düzey risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk