

RİSK DEĞERLENDİRMESİ

RİSK VE FIRSAT

Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumlar risk, amaç ve hedefler üzerinde olumlu etkide bulunabileceği değerlendirilen olay veya durumlar ise fırsat olarak tanımlanır.

RİSK YÖNETİMİNİN İDAREYE SAĞLAYABİLECEĞİ FAYDALAR

- İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve performansını geliştirmesine katkı sağlamak,
- İdarelerin sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasına ve kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olmak,
- Olası kayıpların etkilerinin kontrol altında tutulması ve bunların neden olacağı maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlamak,
- Mevzuata ve düzenlemelere uygunluğu sağlamak,
- Karar alma mekanizmalarının kanıtlara ve risklere dayalı bir yaklaşımla güçlendirilmesini sağlamak,
- İdarelerin kamuoyunda daha olumlu bir imaja sahip olmasına katkı sağlamak.
- Çalışanların sahiplenme ve aidiyet duygusunu artırmak.

RİSK İŞTAHI

Risk iştahtı; idarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahtı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder.

Çok risk almak kadar, az risk almak da başarısızlığa neden olabilir. Risk iştahtının düşük olması güvenilir bir yönetim tekniği olarak görülse de yaratıcılık, yenilikçilik (innovasyon) ve fırsatlardan yararlanma konusunda idareyi sınırlayabilir.

RİSK HİYERARŞISI

İdare düzeyi (stratejik düzey): Tüm idareyi kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve idarenin üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. 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.

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.

Alt birim (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 ulaşmasını olumsuz yönde etkiler.

RİSKLERİN TESPİT EDİLMESİ

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

İç riskler; doğrudan idare tarafından kontrol edilebilecek olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

Dış riskler ise; idarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

Riskleri Nasıl Tespit Edebilirim?

- 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

- PESTLE Analizi
- GZFT/SWOT Analizi
- Beyin Fırtınası (Bu yöntem hem tespit hem de değerlendirmede kullanılabilir)

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 artırır.

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?**
- **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?**
- **Yasal gereklilikler nelerdir?**
- **Kaynak kısıtları nelerdir?**

ANA RİSK VE ALT RİSK (TEHLİKE) KAVRAMI

Eğer bir riskin oluşması sonucunda yeni bir risk meydana geliyorsa biz buna “**Alt Risk**” (tehlike) diyoruz. Alt risk ve ana risk kavramlarında önemli olan husus “neden-sonuç” ilişkisidir. “**Ana Risk**” ise, bir risk sonucunda yeni bir riskin nedeni oluşmadığı durumdur.

Neden sonuç ilişkisinde sonuç halkası ana risktir. Alt risk “Ana Riskin nedeni” dir. Diğer bir ifadeyle tehlike (alt risk) sonucunda ana risk ortaya çıkmış olmaktadır.

Bazı alt riskler risk yönetimi kapsamına girmez. Bu alt riskler işi karmaşıklaştırır ve asıl önemli olan alt risk ve ana riskler üzerinde düşünmemizi ve riskleri yönetmemizi engelleyebilir.

Tehlike (Alt Risk) ve Risk Konusunda Örnek Olaylar

- ✓ “Hatalı ölçüm nedeniyle tünelin çökmesi” tehlike, bunun sonucunda “yolun ya da insanların zarar görmesi” risktir.
- ✓ İhaleye teklif çıkmaması tehlike, bunun sonucunda ihalenin yapılamaması risktir.
- ✓ İhale şartnamesinin hatalı hazırlanması tehlike, bunun sonucunda ihalenin yapılamaması, ya da kurumun zarara uğraması, iş ve zaman kaybı vb. riskleri oluşturmaktadır.

RİSKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

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.

Risk Değerlendirmenin Aşamaları

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.

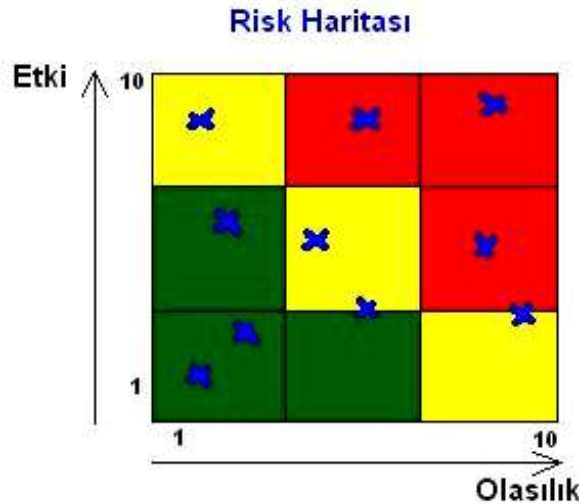
❖ **Etki açısından ise 1 rakamı** riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; **10 rakamı** bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ile 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir. (Bkz: Kamu İç Kontrol Rehberi RY Ek 5 Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu, Bkz: RY Ek 2 Risk Oylama Formu).

❖ 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 şekildeki gibidir.

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.
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.

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. Kamu İç Kontrol Rehberi-RY Ek 3) ve risklerin yukarı kademelerdeki yöneticilere raporlanmasında kullanılan Konsolide Risk Raporları (Bkz. RY Ek 4).

Risk Değerlendirme İçin İpuçları

- **Tespit edilen risklerin belli bir zaman dilimi için olasılık ve etkilerini ölçün.**
- **Riskin etki puanını belirlerken, ulaşılmaması 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.**

RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

Risklere cevap verilmesi, idareler tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek yanıtın ne olacağını belirlemenin 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.

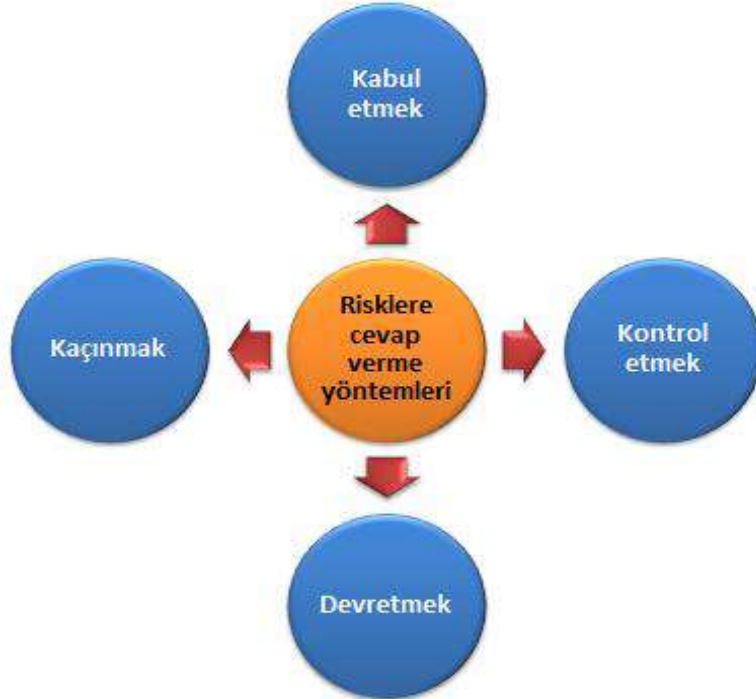
Risk Değerlendirmesi ve Cevap Matrisi



Risklere Cevap Verme Aşamasında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Sorular

- Riski kabul edersem ne olur?
- Hangi risklerin kontrol edilmesi gerekir?
- Riskten kaçınmak adına faaliyeti başka bir döneme ertelemek veya alternatif bir faaliyetle ikame etmenin hedeflerim üzerindeki etkisi nedir?
- Fırsatın büyüklüğü riski almaya değer mi?

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.

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**
- **Düzeltilici 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.

Kaçınmak: Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür.

Risklere Nasıl Cevap Veririm?

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

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.**

RİSKLERİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

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.

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.

Düzeltilici 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.