

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE SAYIŞTAY UYGULAMASI

Onur DERİCİ*
Zekeriya TÜYSÜZ*
Aydın SARI*

1. Giriş

Risk kavramı ile günlük hayatımızda daha sık karşılaşmamızın nedeni, dünyamızın her geçen gün daha yoğun bir fırsatlar evrenine dönüşmesi ve buna bağlı olarak daha fazla tehdit unsuru içeriyor olmasıdır. Risk kavramının, *'gelecekte ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditler'* şeklindeki tanımı, bu gerçeğe işaret etmektedir.

Bir fırsatı değerlendirme tercihimiz, aynı anda ilgili tehditleri de hesaba katmamızı zorunlu kılar. Bununla birlikte, tercihlerimizi yaparken, karşılaşılabileceğimiz tehditler karşısında çaresiz bir durumda olmadığımızı bilmek, yaptığımız işte başarılı bir sonuç alma yolunda kararlılıkla ilerlememize destek olacaktır. Risk yönetimi anlayışı, fırsatlardan azami ölçüde istifade etmek ve tehditleri en aza indirmek, yani risklere karşı yapabileceklerimizin mantığını ve yöntemlerini bize sunmaktadır.

Bireysel veya ortaklaşa (kurumsal) bir varlığın olduğu her durumda, ister eylem isterse eylemsizlik halinde olsun mutlaka risk(ler) vardır. Kurumsal anlamda bakıldığında, tüm kurumlar, amaçlarını gerçekleştirme yolunda her an risklerle karşı karşıyadır. Amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirebilmesi, kurumun karşı karşıya olduğu riskleri bilmesi ve onlara en uygun karşılıklar üretebilmesine bağlıdır.

Modern kamu yönetimi anlayışında yöneticiler, 'iyi yönetim' olarak kavramlaştırılan yeni yönetim teorisinin ilkelerine uygun bir yönetim gerçekleştirmekle sorumlu tutulmaktadırlar. Risk yönetiminin iyi yönetimin vazgeçilmez bir unsuru olduğu anlayışı, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere giderek tüm dünyada genel kabul görmektedir. Gelişmiş ülkelerin yüksek denetim kurumları da risk yönetimini başarılı bir yönetimin aslı unsuru olarak kabul edilmekte ve uygulanmaktadır.

* Sayıştay Uzman Denetçileri

Türk Sayıştay'ı da risk yönetimini bir yönetim anlayışı olarak benimsemiş ve 2005 yılında gerekli altyapı hazırlıklarını tamamlayarak, kamu kurumlarında ilk örnek olarak uygulamaya başlamıştır. Sayıştay'ın, kendi bünyesinde başarılı bir şekilde uyguladıktan sonra diğer kamu kurumlarına da risk yönetimini uygulama konusunda öncülük etmesi ve denetlediği kurumlardaki risk yönetimi uygulamalarının gözden geçirilmesini de denetim konusunun bir parçası haline getirmesi gerekmektedir.

Kamu kurumlarında risk yönetimi uygulaması, gelişmiş ülkeler için de oldukça yeni sayılabilecek bir deneyimdir. Risk yönetiminin bütün kamu kurumlarında başarılı bir şekilde uygulandığı İngiltere'de, 1994 yılında Hazine tarafından yayınlanan Risk Yönetimi Rehberi esas alınarak risk yönetimi uygulaması başlatılmıştır.

Risk yönetimi, bir çok unsuru açısından iç kontrol sisteminin bir parçasıdır. İç kontrol sisteminin daha rutin konuları içermesine karşın risk yönetiminin, daha ileriye dönük, üst düzey ve kurum dışına da yönelik stratejiler ve daha genel politikalar izlemesi gibi bir farktan bahsedilebilir.

2. Risk ve Risk Yönetimi Kavramı

Riski en özet şekilde; 'gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar' olarak tanımlayabiliriz. Bu tanım, riskle ilgili iki kilit unsuru ihtiva etmektedir. Birincisi; '*gelecekte olma ihtimali*', diğeri ise '*fırsat veya tehdit*'dir.

Önce birinci unsuru ele alalım. Belli bir durumda, tanımlanmış veya tanımlanmamış çok sayıda sorun olabilir. Ancak bu sorunlar mevcut bir *durumun ifadesidir (statement)* ve risk kapsamında değerlendirilmezler. Çünkü risk, şu anda varolanlara değil gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan şeylere işaret eder. Bu farklılığın önemi, mevcut sorunlar için geliştirilecek çözümler ile risklere karşı üretilecek karşılıkların farklı yaklaşımlar ve yöntemleri gerekli kılmasından kaynaklanır.

Fırsat veya tehdit ise daha farklı bir durumu anlatır. Risk denilince yaygın olarak tehdit anlaşılmaktadır. Oysa risk kavramı, fırsatları da içermektedir. Bu anlayış, risk kelimesinin Çince orijinli olması ve Çince'de her iki anlamı da içeriyor olmasına dayandırılmaktadır.¹ Ne olursa olsun, risk

¹ Çince'de 'risk' anlamını ifade eden ideogram, hem fırsat hem de tehdit anlamı taşımaktadır.

yönetimi kapsamında yer alan değerlendirmelerde, kelimenin fırsatları da içerdiği kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında risk, gelecekle ilgili kritik/hassas bir durumun ifadesidir. Bu şu demektir: (1) Gelecekte karşılaşacağımız bazı şeyler amaçlarımıza ulaşmamızı sekteye uğratabilir, (2) Gelecekte karşılaşacağımız bazı şeyler, amaçlarımıza ulaşmada bize yeni fırsatlar sunabilir ve amaçlarımıza ulaşmamızı kolaylaştırabilir. İkinci durumun risk olma özelliği, karşılaşılabilecek şeylerin değerlendirilmesiyle alakalıdır. Zira önceden hazırlıklı olma düzeyi, olumsuzluklar karşısında çaresizliğe düşme veya fırsatlardan azami ölçüde istifade edebilme düzeyini belirler.

Risk yönetimi; riskleri tanımlamayı, değerlendirmeyi, onlara karşı yürütülecek faaliyetleri belirlemeyi, sorumlulukları tayin etmeyi, belirlenen faaliyetleri uygulamayı ve bunları izlemeyi ve sonuçlarını gözden geçirmeyi kapsayan bütün süreçlerdir.

3. Risk Yönetiminin Önemi

Birey hayatında olduğu gibi kurumlar için de gelecekte karşılaşılabilecek olaylardan en az zarar ve en fazla fayda elde edebilmek, onları önceden fark edebilmeye ve onlar için en uygun eylemlerde bulunmaya bağlıdır.

Beklenmedik bir olayla karşılaşma anında baş edilmesi gereken tek sorun, olayın üstesinden gelmek değildir. Aynı anda, olayın üstesinden gelecek stratejilerin ve yolların da belirlenmesi gerekir. Oysa olay anının atmosferi, gerek kişilerin psikolojisi gerekse zaman baskısı açısından, çok iyi yöntemlerin belirlenmesine elverişli değildir. Kaldı ki mümkün olan en iyi yöntemlerin o anda belirlenmesi mümkün olsa bile bu, fazladan bir zaman gerektirecektir. Olay anı ise, genellikle zamana karşı büyük bir yarışın verilme anıdır. En ufak bir zaman kaybının bedeli çok ağır olabilir hatta bazen telafisi imkansız sonuçlara yol açabilir.

Yeni yönetim anlayışında, “*bir işi ilk seferinde doğru yapmak*” ve “*bata ortaya çıkmadan önlem almak*” şeklindeki iki önemli ilkedeki ilkinin gerçekleştirilmesi, ikincisinin yerine getirilmesi ile çok ilgilidir. Bu nedenle, bir olay gerçekleşmeden önce onu tahmin etmek ve ona karşı yapılacakları önceden belirlemek, bu olaydan doğabilecek olumsuzlukları en aza indirmek, fırsatları ise azamileştirmek için en iyi yoldur. Kurumun başarısıyla doğrudan alakası olan bu durum, risk yönetiminin konusunu teşkil eder.

Risk yönetimi uygulamasının katkılarını özetleyecek olursak;

- Sürpriz ve kayıpları en aza indirir,

- Hızlı ve etkili karar almaya yardımcı olur,
- Zaman tasarrufu sağlar,
- Kaynak israfını önler,
- Risklerin makul seviyelerde tutulmasını sağlar,
- Kişileri, yeniliklere açık olma hususunda cesaretlendirir.

Risk yönetimine ilişkin bir noktanın daha üzerinde durulması gerekir. Risk yönetiminin hangi koşullarda uygulanması gerektiği ile ilgili bir tartışma veya çok daha önemli görülen birçok sorun arasında risk yönetiminin önceliğine ilişkin bir takım kuşkuvar olabilir. Şunu belirtmek gerekir ki risk yönetimi uygulaması, başka koşulların oluşmasına/geçekleştirilmesine bağlı bir durum değildir. Yönetim şekli ve anlayışı ne olursa olsun, ne tür önemli sorunlar çözüme kavuşturulmamış olursa olsun, başarılı bir yönetim için mutlaka risk yönetiminin uygulanması gerekir. Çünkü kurumun olduğu her yerde, mutlaka riskler vardır ve başka koşulların gerçekleşme şartına bakılmaksızın bu risklerin karşılanması gerekir. Hatta, risk yönetiminin uygulanmıyor olması, çoğu zaman sorunların çözümlenemeyişinin temel nedenini oluşturur.

4. Risk Yönetiminin Temel Unsurları

Risk yönetimi, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, görev ve sorumlulukların tayini, risk yönetiminin (kontrol faaliyetlerinin) uygulanması ve izlenmesi gibi aşamalara ilişkin çok sayıdaki yöntem ve teknikleri ihtiva eden teorik bir arka plana sahiptir. Bu yazıda, risk yönetimi teorisi, ayrı bir bölüm olarak anlatılmak yerine, Sayıştay örneği çerçevesinde, konular içerisinde izah edilecektir.

Bir kurumda risk yönetimi uygulamasına başlamak için önce risk yönetiminin kurgulanması gerekir. Bu nedenle, önce risk yönetiminin kurgulanması anlatılıp daha sonra risk yönetimiyle ilgili diğer unsurlar ve risk yönetiminin işleyişinden bahsedilecektir.

4.1. Risk Yönetiminin Kurgulanması

Risk yönetiminin uygulanabilmesi için öncelikle risk yönetiminin kurgulanmış olması gerekir. Bu nedenle risk yönetimini ilk defa uygulayacak olan bir kurumda, önce risk yönetimi kurgulanır, bir başka deyişle kurumsal yapı risk yönetimi uygulamasına göre şekillendirilir. Bu da, sorumlulukların tayin edilmesi, iletişim yapısının uygun hale getirilmesi, gerekli bilgi ve fiziki

donanımın sağlanması ve riskler ile bu risklere karşı uygulanacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi gibi unsurları içerir.

4.1.1. Risklerin Belirlenmesi

Risklerin belirlenmesi, vizyon, misyon ve değerler ile stratejik hedeflerden yola çıkarak kurumun, amaçlarına ulaşma yolunda karşılaşılabileceği 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.

4.1.1.1. Vizyon, Misyon ve Değerler

Risklerin belirlenmesi için öncelikle kurumun amaç ve hedeflerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu şekilde, strateji bildiriminde yer verilmiş olan vizyon, misyon ve değerler temelinde, kurumun amaçlarına ulaşmasını tehdit edebilecek veya başarısını arttırabilecek unsurların ortaya konması mümkün olabilecektir.

Stratejik yönetimin temel kavramları olan vizyon, misyon ve değerler, stratejik yönetimi uygulayan kurumların strateji bildiriminde zaten yer alacağından, risklerin belirlenmesinde bu kavramların yeniden tanımlanması yerine mevcut tanımlardan hareket edilmesi uygun olacaktır.

4.1.1.2. İç ve Dış Koşullar (Internal/External Environment)

İç ve dış koşullar, kurumun faaliyetlerini sürdürdüğü veya bu faaliyetler esnasında etkileşim içerisinde olduğu, fiziki olan veya olmayan bütün unsurlardır. Bu unsurlar, risklerin kaynağını oluşturur, riskleri tetikler veya risklerin etki düzeylerini belirler. Riskin gerçekleşme ihtimali ve eğer gerçekleşirse nasıl bir etki göstereceğinin tahmininde iç ve dış ortamın bilinmesi gereklidir.

4.1.1.3. Risk Evreni (Risk Universe)

Kurumun karşılaşılabileceği tüm risklerin kaynağı olabilecek faaliyet ve ilişkiler bir tablo halinde gösterilebilir. Risk evreni (risk universe) olarak ifade edilen ve bütün faaliyet alanlarının yer aldığı bu tablo, bir bakıma kurumun bir fotoğrafıdır. Bu fotoğraf, faaliyet ve etkileşim alanının toplu ve sistematik bir şekilde görülmesini sağlayarak muhtemel risklerin eksiksiz olarak tespit edilebilmesine yardımcı olur.

Farklı şekillerde olabilecek risk evreninin hazırlanmasında temel bir yaklaşımdan hareket edilir. Temel özellik, kurumun işlevlerinin, ana işlevlerden detaylara doğru kademelendirilmiş bir şekilde bir şemada yer almasıdır. Önce ana fonksiyonlar gösterilir, sonra her bir fonksiyonun alt fonksiyonları belirtilir ve bu detaylandırma istenildiği kadar sürdürülür.

4.1.1.4. Riskleri Belirleme Şekilleri

Risklerin belirlenmesi temel olarak iki şekilde gerçekleşir. Birincisi; ‘risklerin ilk defa belirlenmesi’ diğeri ise; ‘risklerin sürekli olarak belirlenmesi’dir.

Risklerin ilk defa belirlenmesi: Bir kurumda risk yönetimi ilk defa kurgulanırken kurumun karşı karşıya olduğu bütün riskler tespit edilir.

Risklerin sürekli olarak belirlenmesi: Risk yönetim sürecinde mevcut risklerdeki değişiklikler izlenerek risk kütüğünde yer alıp da artık risk olmaktan çıkan riskler ile yeni ortaya çıkan riskler tespit edilir ve buna göre risk kütüğü sürekli olarak güncellenir.

Risklerin belirlenmesinde farklı bilgi toplama ve değerlendirme teknikleri kullanmak mümkündür. En yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bazıları aşağıda yer almaktadır.

Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları: Kurum içinden veya dışından, yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanma amacıyla yapılan çalışmalardır. Mülakatlarda, kurumun riskleri konusunda mümkün olduğu kadar fazla görüş ve tecrübeden faydalanmak amaçlanır. Bunun için, mülakat yapılacakların, kurumun bütün işlevlerinin değerlendirilmesine yetecek sayı ve nitelikteki kişilerden ve özellikle kilit personel arasından seçilmesi önemlidir. Atölye çalışmaları da mümkün olduğu kadar farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla, yine kilit personel ile yapılan tartışmalar ve değerlendirmelerdir.

Odak Grubu (Focus Group) Çalışmaları: 5-9 kişi ile yapılan ve beyin fırtınası şeklindeki fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır. Odak grubundaki tartışmalarda mülakat ve atölye çalışması sonuçları önemli bir temel oluşturmakla birlikte, bunlar dışında yeni fikirler de ele alınır. Bu çalışmalar, mülakat ve atölye çalışmalarında elde edilen sonuçların pekiştirilmesi için önemli bir işlev görür.

Olay Envanteri: Benzer kurumlarda gözlemlenen olayların ayrıntılı listesinden oluşur.

Dahili Analiz: Birimlerin personel toplantıları aracılığı ile yaptıkları müzakerelerdir.

Eski Veriler: Geçmişte yaşanmış olayların sebep ve kökenlerinin araştırılmasıdır.

İşlem Akış Analizi: Girdiler, görevler, sorumluluklar ve çıktıların bir süreç olarak ele alınıp incelenmesidir.

Uyarıcı Gösterge: Daha önceden belirlenmiş olan ve aşılması halinde yönetimi harekete geçirecek olan, sayısal ya da sayısal olmayan eşik değerlerdir.

Sayıştay'da, ilk olması hasebiyle, risk yönetimi kurma sürecinde risklerin ilk defa belirlenmesi çalışmaları yürütülmüştür. Bu süreçte farklı ağırlıklarda olmakla birlikte yukarıda sözü edilen yöntemlerin tamamı kullanılmıştır.

Birimle ilgili en doğru riskleri belirleyebilmek amacıyla, her birimi temsil edecek kilit konumdaki kişilerle mülakatlar yapılmış (15 civarında), bu mülakat sonuçları değerlendirilerek sistematik hale getirilmiş ve bu sonuçlar, ortalama altışar kişiden oluşan odak gruplarda tartışılarak, bu risklerin doğruluğu, önemliliği, önceliği ve risklerin etkisini azaltmak için yürütülecek kontrol faaliyetleri hakkında fikir birliği oluşturulmaya çalışılmıştır. Ardından *risk yönetimi ekibi*² tarafından, odak grup toplantılarındaki değerlendirmeler tekrar gözden geçirilerek risk kütüğü hazırlanmıştır. Hazırlanan risk kütüğü, risk yetkili ve sorumlularına (4.1.4. de açıklanmıştır) gönderilmiş ve onların da görüş ve değerlendirmeleri doğrultusunda gözden geçirilerek son şekli verilmiş ve Başkanlığın onayına sunulmuştur. Başkanlık risk kütüğünü onaylayarak, gerekli kontrol faaliyetlerini uygulamak ve üç ay sonra uygulama sonuçlarını rapor etmek üzere risk yetkilileri ve risk sorumlularına göndermiştir.

4.1.2. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi

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

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

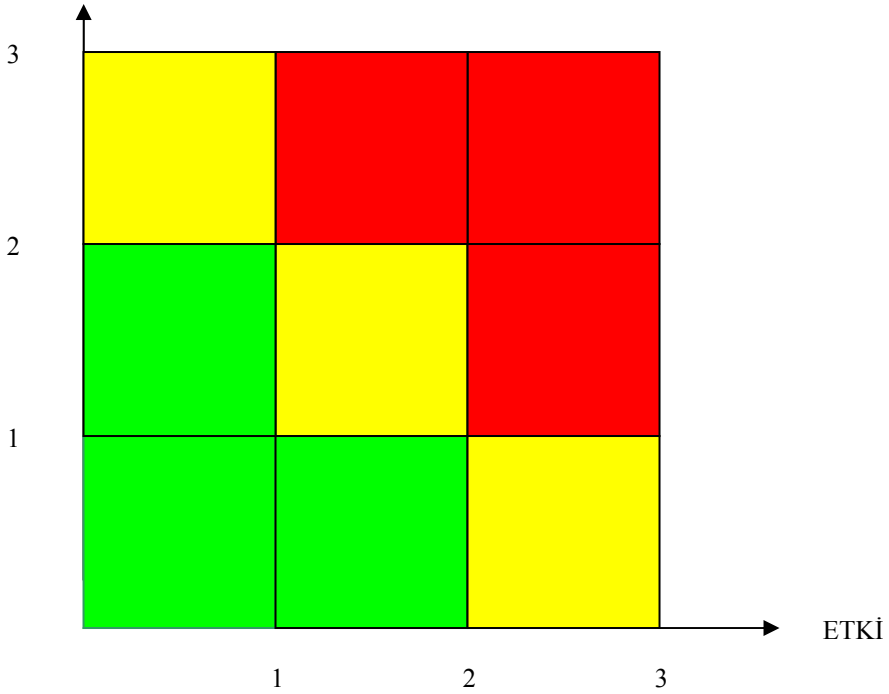
² Twining projesi kapsamında, Sayıştay'da risk yönetimi kurma çalışmalarını yürüten üç kişilik ekip.

Risklerin ihtimal ve etkileri değerlendirilirken çok farklı yöntemler ve kriterler uygulamak mümkündür. Burada en yaygın olarak kullanılan yöntem ele alınmıştır.

Bu yöntemde, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi üçlü bir matris kullanılmaktadır. Matrisin dikey sütunu riskin gerçekleşme ihtimalini, yatay sütunu ise gerçekleşmesi halinde etki düzeyini ifade etmektedir.

Risk Değerlendirme Tablosu

İHTİMAL



Risklerin gerçekleşme ihtimali değerlendirilirken; yüksek, orta ve düşük olmak üzere üç düzeyli bir tablo kullanılmıştır. Bunlardan;

➤ Yüksek (3): Bir yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.

Göstergeler:

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

➤ Orta (2): On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.

Göstergeler:

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

➤ Düşük (1): On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmamasıdır.

Göstergeler:

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

Risklerin etki düzeyleri değerlendirilirken de yine üç kademeli değerlendirme aracı kullanılmıştır. Bunlardan;

➤ Yüksek (3):

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

➤ Orta (2):

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

➤ Düşük (1):

- Kurumun temel hedefleri üzerinde düşük derecede etkili olması
- Kamuoyu duyarlılığının düşük düzeyde olması
- Mali sonuçlarının tolere edilebilir seviyede olması

gibi durumları ifade etmektedir.

Burada kullanılan kıstaslar mutlak olmayıp, yaklaşık bir ölçüt oluşturmaya imkan sağlayan yargılara dayalı değerlendirmeleri ihtiva eder.

Risklerin değerlendirilmesinde bu yöntem dışında farklı istatistikî yöntemler de kullanılabilir. Sayıştay risk kütüğünde esas alınan modelde, bir 3x3 matris kullanılmıştır.

Bu uygulamada, her riskin matris üzerindeki etki ve ihtimali yukarıda belirtilen hususlar ışığında, sayısal olarak 1 ile 3 arasında tespit edilir.

Örneğin; “denetim alanı veya konularının belirlenmesinde önceliklendirme hataları yapılabilir” riski için; ihtimal: 2, etki: 3 değerlendirmesi ile bu riskin önemlilik düzeyi ($2 \times 3 =$) 6 olarak hesaplanmıştır. Bu tahminde halihazırda denetim alanı ve konularının belirlenmesine yönelik prosedürlerin varlığı nedeniyle belirlenen risk düzeyi, ‘artık risk’ düzeyidir. Göze alınan risk düzeyi ise Başkanlıkça kabul edilen (risk kütüğünde) ($1 \times 1 =$) 1 düzeyidir.

Bu yöntemde, şekilde görüldüğü gibi riskler, matris üzerinde buldukları noktalara göre ($1 \times 1 =$) 1 den ($3 \times 3 =$) 9’a kadar puanlandırılır ve sıralanır.

Matris üzerinde, ihtimal ve etki düzeylerinin bileşiminden oluşan noktalar şu anlamları ifade eder:

▪ **Yüksek:** Önemlilik düzeyi 6-9 arasında olan riskler grafikte kırmızı alanda yer alır. Bunun anlamı, bu risklerin kurum için çok önemli olduğu ve bunlara karşı önlem alınmasının çok gerekli olduğudur. Bu durum aynı zamanda, konunun en üst yöneticinin mutlaka ilgilenmesi ve politika belirlemesi gereken bir ciddiyete sahip olduğunu gösterir.

Risk düzeyinin yüksek olması, artık risk seviyesinin göze alınabilen risk seviyesinden oldukça yüksek olduğu anlamına gelir.

▪ **Orta:** Önemlilik düzeyi 3-5 arasında olan riskler grafikte sarı alanda yer alır. Orta düzey, artık risk seviyesinin göze alınabilen risk seviyesinden biraz yüksek olduğu durumdur.

▪ **Düşük:** Önemlilik düzeyi 1-2 arasında olan riskler grafikte yeşil alanda yer alır.

Riskin önemlilik düzeyinin düşük olması; artık risk ile göze alınabilen risk seviyesinin aynı veya yakın olduğu anlamına gelir.

Riskleri önceliklendirme konusunda değişik usuller ve matematiksel yöntemler kullanılabilir. Ancak şunu kabul etmek gerekir ki işin konusu ne

kadar rakamlara veya somut verilere dayanırsa dayansın, riskleri değerlendirme/önceliklendirme işi esas olarak yargılara dayanır.

Risklerin önemlilik düzeyleri, kurumun risk kütüğünde, ‘düşük’, ‘orta’, ‘yüksek’ veya rakamsal olarak, 1, 2, 3 (4, 5 gibi daha fazla derecelendirme de yapılabilir) şeklinde gösterilir. Sayıştay risk kütüğünde, rakamsal olarak ifade edilen üçlü bir derecelendirme kullanılmıştır. Bu derecelendirme, ağırlıklı olarak, odak grubu çalışmalarındaki değerlendirmeler sonucunda oluşmuştur.

4.1.3. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Risklerle mücadele etmek, onlara karşı belirlenmiş olan kontrol faaliyetlerinin uygulanmasıyla olur. Risklerle mücadele etmek için uygulanabilecek belli kontrol türleri ve belli risk karşılama yöntemlerinden bahsedilebilir.

4.1.3.1. Kontrol Türleri

Temel olarak, *önleyici*, *düzeltilici*, *yönlendirici* ve *denetleyici* kontrol olmak üzere dört grup kontrol faaliyeti geliştirilebilir.

1- Önleyici kontroller: İstenilmeyen sonuçların gerçekleşme ihtimalini ortadan kaldırmak veya azaltmak için geliştirilen önlemlerdir.

2- Düzeltici kontroller: İstenilmeyen sonuçların düzeltilmesini sağlamak için geliştirilen önlemlerdir. Acil eylem planları düzenleyici önlemlerin önemli bir unsurudur.

3- Yönlendirici kontrol: Belirli bir sonuca ulaşmayı garantilemek için geliştirilen önlemlerdir.

4- Denetleyici kontrol: İstenilmeyen sonuçların sebeplerini belirlemek için geliştirilen önlemlerdir.

Kontrol faaliyetleri, kurumun risk kütüğünde (Başlık 4.2) bir bölüm/sütun olarak yer alır.

Sayıştay uygulamasında, risk kütüğünde yer alan kontroller, her birimdeki yetkili kişilerle yapılan görüşmeler, farklı kişilerle yapılan tartışmalar ve daha sonra yürütülen odak grubu çalışmaları sonucunda belirlenmiştir. Bu kontrollerin, çoğunlukla önleyici kontrollerden oluştuğu görülmektedir. Böyle olması, Sayıştay’ın görevinin nitelikleriyle alakalıdır.

4.1.3.2. Riskleri Karşılama Yöntemleri

Risklerin yönetilmesinde, riskin özelliği ve kurumun stratejik hedeflerine göre, aşağıda yer alan belli yaklaşımlar takip edilir.

- **Azaltma (Riskle Mücadele Etme);**

Risk yönetiminde en yaygın olarak izlenen yöntemdir. Bu yöntemde, her risk için belirlenmiş ve risk kütüğünde yer verilmiş olan kontrol faaliyetlerinin uygulanması suretiyle risklerin kabul edilebilir seviyelerde tutulması amaçlanır.

- **Kaçınma (Faaliyetten Vazgeçme);**

Bazı risklerin olumsuz etkilerinden, o risklerin ilgili olduğu faaliyet alanlarından vazgeçmek suretiyle korunmuş olunur.

- **Transfer Etme (Paylaşma);**

Bir kısım riskler, tamamen veya kısmen başka kurum veya kuruluşlara transfer edilebilir. Kurum tesislerinin sigorta ettirilmesi veya güvenlik sisteminin özel şirketler aracılığıyla sağlanması gibi.

- **Kabullenme (Göze Alma);**

Riskin etkisinin göze alınabilir düzeyde olması durumunda, bu risk için herhangi bir kontrol faaliyeti yürütülmeyebilir. Riskin göze alınabilir düzeyin üzerinde olması halinde ise, ya risk için yapılabilecekler çok sınırlıdır, ya da kontrol faaliyetlerinin maliyeti, sağlayacağı faydadan yüksektir. Bu gibi durumlarda herhangi bir faaliyet yapılmayıp risk, olduğu gibi kabullenilir.

- **Fırsatları Değerlendirme;**

Bu seçenek diğerlerinin alternatifi olmamakla birlikte, azaltma, transfer etme veya kabullenme seçenekleri ile bir arada uygulanabilir. Riski tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, olumsuz etkilerini azaltmak için bazı fırsatları değerlendirebiliriz. Diğer yandan, zaman zaman, faaliyetleriyle ilgili konularda, kurumun başarısını arttıracak fırsatlar ortaya çıkabilir. Bu tür fırsatların değerlendirilmesine ilişkin olarak, kurumun önceden bir stratejiye sahip olması ve bu doğrultuda eylemde bulunması, bu fırsatlardan azami ölçüde faydalanmasını mümkün kılar.

Sayıştay'da risk yönetimi uygulamasında, yerine göre yukarıdaki yöntemlerin her birinin kullanılması esas alınmakla birlikte, ağırlıklı olarak 'azaltma' yöntemine baş vurulacaktır. Esasında bu yöntemleri tam olarak birbirinden ayırmak her zaman mümkün değildir. Çoğu durumda bu yöntemlerin kısmen iç içe geçmiş olarak uygulanmaları gerekir.

4.1.4. Görev ve Sorumlu(luk)ların Tayini

Risk yönetimi, bir kurumun mevcut organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilir. Risk yönetimi için ayrı bir kurumsal yapılanma gerekmemektedir. Kurumun mevcut yapısında yönetici konumunda bulunan, özellikle belli kilit görevlerdeki kişiler, kendi birimleri için risk yönetimi ile de görevli hale gelirler. Kurumun büyüklüğü ve işgal alanının niteliğine göre risk yönetimi açısından çok farklı şekillerde örgütsel yapılar da söz konusu olabilir.

Risk yönetiminin tam anlamıyla yürütülebilmesi için, üst yöneticinin, sistemin işleyişini her an izleyip gerekli müdahalelerde bulunmasına yardımcı olacak *iç denetçi* ile, bağımsız bir bakış sağlayacak olan *denetim komitesi* türü birimlere de ihtiyaç vardır.

Kurumun her biriminde sürdürülen risk yönetimi sürecinin her aşamasında üst yönetim, sistemin işleyişini her an gözlemler ve gerektiğinde derhal soruna müdahale eder. Üst yönetim bu gözetim işlemini iç denetçi vasıtasıyla yerine getirir. Denetim komitesi ise, üyelerinin bir kısmı kurum dışından olması nedeni ile, biraz daha bağımsız bir bakış açısı ile risk yönetiminin işleyişini değerlendirir ve üst yönetime tavsiyelerde bulunur. Gerek iç denetçi gerekse denetim komitesi, yerine getirdikleri fonksiyonlar itibarıyla üst yönetime, risk yönetiminin işleyişiyle ilgili kalite güvencesi sağlarlar.

Genel nitelikler itibarıyla, Sayıştay için basitçe ifade edilebilecek bir risk yönetim yapısı aşağıdaki şekilde olabilir:



(Risk yönetimi uygulamasına kalite güvencesi sağlaması açısından oldukça faydalı olacağı düşünülen iç denetçi ve denetim komitesi henüz Sayıştay yönetim yapısında mevcut olmadığından, yukarıdaki şemada bunlara yer verilmemiştir.)

4.1.4.1. Üst Yönetici

Üst yönetici, kurumun niteliğine göre, başkan, yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve benzeri unvanlara taşıyabilecek olan kurumun en üst düzeydeki yöneticisidir. Üst yönetici, kurumun asıl sahibine veya sahiplerine karşı, kurumun iyi yönetilmesinden sorumlu olan kişidir. Üst yönetici, risk yönetimi açısından da söz konusu mercilere karşı sorumludur. Dolayısıyla üst yönetici, risk yönetimi yapısını şekillendiren ve uygulamayı izleyen kişidir. Üst yönetici, risk yöneticisini, risk yetkililerini ve risk sorumlularını belirler, risk yönetiminin genel işleyişine yön verir ve faaliyet raporunda risk yönetimine de yer verir.

Sayıştay uygulamasında Başkan, uygulama düzeyinde risk yönetiminin içinde yer almaz fakat bütün süreci sürekli olarak izler. Risk yönetimiyle ilgili faaliyet sonuçları nihai olarak başkana iletilir ve başkan her güncellemede risk kütüğünü onaylar. TBMM'ne sunduğu yıllık faaliyet raporunda risk yönetimine de bir bölüm ayırır.

4.1.4.2. Risk Yöneticisi

Risk lideri olarak da isimlendirilebilecek olan risk yöneticisi, risk yönetiminin işleyişinden sorumlu en üst düzeydeki kişidir. Risk yöneticisi, yöneticiden sonra gelen en üst düzey yönetici olabileceği gibi, üst yönetici, diğer üst düzey yöneticilerden birisini de risk yöneticisi olarak atayabilir.

Sayıştay uygulamasında risk yöneticisi Genel Sekreterdir. Risk yöneticisi aşağıdaki görevleri yerine getirir.

- ✓ Risk yetkililerinin;
- risklerin durumu,
- risklerin önceliklerindeki değişimleri,
- yeni riskler ve risk kaydından çıkan riskler ile,
- kontrol faaliyetleri,

konularındaki değerlendirmelerini inceler ve atılması gereken adımları belirler.

- ✓ Risk kaydının 3 ayda bir güncellenmesi için gerekli koordinasyonu sağlar.
- ✓ Gerekli gördüğünde Başkanı bilgilendirir.

4.1.4.3. Risk Yetkilisi

Risk yetkilisi, kurumda, birbirine yakın belli ana fonksiyonları yürüten birimlerin kendisine bağlı olduğu üst düzey yöneticidir. Kurumun yapısına göre, genel müdür veya genel müdür yardımcısı düzeyindeki yöneticilerden olması uygundur.

Sayıştay uygulamasında risk yetkilisi, kendi görev alanlarıyla ilgili risklerin yönetilmesinden sorumlu Genel Sekreter Yardımcısıdır.

Risk yetkilisi aşağıdaki görevleri yerine getirir:

- ✓ Risk sorumlularının;
 - koordine edilmesi,
 - değerlendirmelerinin incelenmesi,
 - mücadele yöntemlerinin izlenmesi,
 - raporlarının incelenerek müzakere edilmesi,
 - sonuçların risk yöneticisine rapor edilmesi,
- işlerini yapar.
- ✓ Risk sorumlularının yeni riskler hakkındaki önerilerini değerlendirir.
- ✓ Kontrol hatalarını araştırır.
- ✓ Risk kaydının 3 ayda bir güncellenmesi faaliyetlerini yürütür.

4.1.4.4. Risk Sorumluları

Risk sorumlusu, belirli bir faaliyet alanındaki risklerin yönetilmesinden sorumlu kişidir. Üst yönetici tarafından atanan risk sorumlusu aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir.

- ✓ Risklerin durumunu sürekli olarak değerlendirir (ihtimal ve etkileri açısından),

- ✓ Riskleri azaltmak için risk yetkilisi ile birlikte gerekli kontrol faaliyetlerine karar verir ve bunları uygular,
- ✓ Kontrol faaliyetlerinin sonuçlarını izler,
- ✓ Personelle iletişim kurarak yeni riskleri belirler,
- ✓ 3 ayda bir risk yetkilisine, risklerin durumunu rapor eder,
- ✓ Önemli kontrol aksaklıklarını risk yetkilisine iletir,
- ✓ Risklerin nasıl yönetildiği hususunda yıllık rapor hazırlar,
- ✓ Personelin faaliyetlerini risk yönetimi açısından izler ve değerlendirir.

4.2. Risk Kütüğü

Risk kütüğü, kurumun temel riskleri, bu risklerin ihtimal ve etki düzeyleri (önemlilik düzeyleri), risk yetkilileri ve sorumluları, risklerin kabul edilebilir sınırlara çekilebilmesi için yürütülecek kontrol faaliyetleri ve bu faaliyetler sonucunda mevcut durum hakkındaki değerlendirmelerin yer aldığı bir belgedir.

Risk kütüğünün çok farklı şekillerde düzenlenmesi mümkündür. Aşağıda örnek bir risk kütüğü formatı (Sayıştay risk yönetiminde esas alınan) yer almaktadır. Risk kütüğünün içeriği sabit ve değişmez olmayıp, ihtiyaca göre geliştirilebilen dinamik bir yapıya sahiptir.

Örnek risk kütüğü formatı

SAYIŞTAY RİSK KÜTÜĞÜ						
TEMEL RİSKLER	Mevcut Durum			Risk Sorumluları	Kontrol Faaliyetleri	Değerlendirme
	İhtimal	Etki	Önem Düzeyi			
1. ... İlişkin Riskler	Risk Yetkilisi :					

4.2.1. Risk Kütüğünün Unsurları

Temel Riskler: Risk kütüğünün ilk sütununda, ilgili bölümde anlatıldığı şekilde tespit edilmiş olan, kurumun temel riskleri yer alır. Risklerin sıralanmasında ve gruplandırılmasında farklı ilkeler esas alınabilir.

Sayıştay örneğinde fonksiyonel bir sınıflandırma esas alınmış ve ‘Denetim ve Raporlama’, ‘Yönetim’, ‘Stratejik’ ve ‘Bilişim Sistemi’ olmak üzere dört temel fonksiyon esasında riskler sınıflandırılmıştır.

Bu dört ana fonksiyondan her bir gruba ait alt riskler, risk kütüğünde, o grup altında sıralanmıştır.

Risk yetkilisi, kendisiyle ilgili gruptaki risklerin yönetilmesini yürütmek ve koordine etmekle görevli olduğu için, alt risklerin sorumlularının yanında, bölümün tamamından sorumlu olduğunu ifade etmek için risk kütüğünde yer alır. Risk yetkilisi, kendisine bağlı birimlerin tamamının risklerinden sorumludur.

Önemlilik Düzeyi: Riskin etki ve ihtimal düzeyinin, yukarıda belirtilen üçlü matrise göre tespit edilmesiyle ortaya çıkan önemlilik düzeyinin rakamsal ifadelerinin yer aldığı sütundur.

Risk Sorumlusu: Her bir risk için belirlenmiş olan kontrol faaliyetini yürütecek olan yetkili kişilerin gösterildiği sütundur.

Kontrol Faaliyetleri: Riskleri en uygun şekilde karşılamak için belirlenmiş olan faaliyetlerden oluşan sütundur.

Değerlendirme: Kontrol faaliyetleri yerine getirildikten sonra, belirlenen dönemlerde, risk sorumlularının sonuçlara ilişkin bilgileri ve görüşlerini yazacakları sütundur. Risk sorumluları, uygulama sonuçları ile görüş ve önerilerinden oluşan değerlendirmelerine yer verecekleri için, bu sütun aynı zamanda risk yönetimindeki ilk raporlama aşamasıdır.

4.2.2. Risk Kütüğünün Güncellenmesi

Risk kütüğü üst yönetici tarafından onaylanır. Bu belge, üst yönetimin kabul edeceği bir zaman aralığı esasında (en az üç ayda bir) sürekli güncellenir ve güncellenmiş hali de yine üst yönetici tarafından onaylanır. Bu yönleriyle risk kütüğü, risk yönetimi açısından kurumun en temel belgesidir.

Risk kütüğünün güncellenmesi, dönem içinde, kontrol faaliyetlerinin yürütülmesine ve sonuçlarına ilişkin bilgileri içerir. Kontrol faaliyetlerinin yürütülmesinde ne denli başarılı olunduğu, başarısızlıklar varsa bunların

nedenleri, kontrol faaliyetinin uygulanması sonucunda varsa riskin durumundaki değişim (riskin derecesi azalmış veya risk olmaktan çıkmış olabilir), yeni riskler ile görüş ve öneriler, risk kütüğündeki değerlendirme sütununa yazılır. Bundan sonra, 5.1 no.lu başlık altında anlatıldığı üzere, değerlendirme ve onay süreci işletilerek risk kütüğü güncellenmiş olur.

Risk kütüğü ile ilgili değinilmesi gereken bir nokta da ‘göze alınabilen risk’dir. Göze alınabilen riski izah etmeden önce risk türlerinden kısaca bahsetmek gerekir.

Temel olarak üç tür risk söz konusudur. Bunlar; (1) Risklere karşı hiçbir eylemde bulunulmamış olduğu durumdaki risk miktarını ifade eden **‘doğal risk’** (*inherent risk*) (risk yönetimi olsun veya olmasın her durumda risklere karşı bir takım önlemler alınmış olacağı için bu tamamen teorik bir durumdur), (2) Risklere karşı belli kontrol faaliyetleri yürütüldükten sonra arda kalan risk(ler)i ifade eden **‘artık risk’** (*residual risk*) ve (3) amaçlar açısından çok büyük sorun teşkil etmeyen ve bu nedenle razı olunabilecek riskleri ifade eden **‘göze alınabilen risk’** (*risk appetite*) dir.

Göze alınabilen risk seviyesi, aynı zamanda risk kütüğündeki risklerin çekilmek istenilen seviyesi olabilir. Bu nedenle, eğer tercih edilirse, risk kütüğünde, her bir risk için göze alınabilen risk seviyesi de belirtilebilir. Örneğin risk kütüğümüzdeki bir numaralı risk için (1x1=1) seviyesini, her hangi bir kontrol faaliyetini yürütmemizi gerektirecek düzeyde önemli bir tehdit olarak görmüyorsak bu risk için göze alınabilir risk düzeyini bir (1) olarak gösterebiliriz.

Bir kuruma ait, temel risklerin yer aldığı kurumsal risk kütüğü dışında, kurum içindeki her birim, kendi konularıyla ilgili daha ayrıntılı riskleri izlemek amacıyla, risk kütüğü benzeri bir tablo düzenleyebilir.

5. Risk Yönetiminin İşleyişi

Riskleri yönetmek, risklerle mücadele etmek için temel yaklaşımları belirlemeyi, risk sorumlularını tayin etmeyi ve gerekli kontrol faaliyetlerini belirleyerek bunları hayata geçirme, sonuçları izleme ve gerekli mercilere rapor etmeyi kapsar.

5.1 Kontrolleri Uygulama ve Raporlama

Risk yönetimi ile, tanımlanmış, ihtimal ve etki düzeyleri belirlenmiş ve sorumluları tayin edilmiş her bir riskin, göze alınabilen seviyelere çekilmesi

amaçlanır. Bunun için kurum yönetimi, gerekli kontrol faaliyetlerini belirler ve uygulanmasını sağlar.

Görev ve Sorumlulukların Tayini bölümünde (Bölüm: 4.1.4) risk yönetimi yapısında hangi görevlilerin hangi işleri, hangi yöntemleri izleyerek yerine getirecekleri anlatılmıştı. Sürecin işleyişi şu şekilde gerçekleşir:

Her birimdeki risk sorumlusu, risk kütüğündeki kendi birimiyle ilgili riskler için belirlenmiş olan kontrol faaliyetlerini yürütür ve bu faaliyetlerin sonuçlarını, belirlenen dönemlerde, risk kütüğündeki değerlendirme bölümünde açıklar.

Bu değerlendirmeler; kontrol faaliyetlerinin ne düzeyde yerine getirildiği, risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin önemlilik düzeylerinde değişiklik olup olmadığı, kontrol faaliyetlerinin yeterliliği, yeni kontrol faaliyetlerinin gerekli olup olmadığı, iç ve dış şartlardaki değişiklikler ve risk sorumluları ile ilgili son duruma ilişkin bilgileri içerir.

Ayrıca değerlendirme bölümünde, kontrol faaliyetleri tam olarak yerine getirilememişse bunun hangi nedenlerden kaynaklandığı izah edilir. Kontrol faaliyetlerinin en iyi şekilde uygulanabilmesi için önerilerde bulunulabilir.

Raporlar, risk yöneticisinin koordinasyonunda, risk kütüğünün güncellenmesini sağlamak üzere, risk yetkilileri ve risk sorumluları tarafından her üç ayda bir düzenlenir. Risk kütüğünün güncellenmiş hali risk yöneticisi tarafından Başkanın onayına sunulur. Başkan yıl sonu faaliyet raporunda risk yönetimi hakkında değerlendirmelere yer verir.

5.2. İzleme, Değerlendirme ve Nihai Raporlama

Riskleri izleme ve değerlendirme, risklerdeki değişimleri ve kontrol faaliyetlerindeki gelişmeleri raporlamayı, gerektiğinde bütün süreci, ilk kurulumda olduğu gibi yenileyerek risk yönetim sürecinin işleyişini gözden geçirmeyi ve etkinliğinin ölçümünü kapsar.

Yönetim, risk kütüğünde ne tür değişimler meydana geldiğinden ve risk yönetiminin ne ölçüde etkili olduğundan emin olmak için izleme ve raporlama sürecini işletir.

İzleme iki şekilde yapılabilir: Sürekli ve münferit izleme. Risk yönetiminin dinamik yapısı gereği bütün riskler sürekli olarak izlenebileceği

gibi, duruma göre belli bir riskin tekil olarak ele alınması şeklinde münferit izleme de yapılabilir.

İzleme ve değerlendirme, risk yetkilisi tarafından yürütülür. Risk yetkilisi bu işleri bir sekreteryaya aracılığı ile yürütür. Münhasıran bu iş için ayrı bir sekreteryaya oluşturulması gerekli değildir. Konuyla en alakalı birimden uygun görülen görevlilere, risk yönetimi sekreteryasını yürütme görevi de verilebilir.

Söz konusu görevliler, risk yöneticisi adına, risk kütüğünün güncellenmesi için risk yetkilileri ve risk sorumlularına çağrıda bulunur ve onlardan gelen sonuçların hepsini bir araya getirerek risk yöneticisinin değerlendirmesine sunar. Risk yöneticisi, risk yetkilileri ile birlikte gerekli değerlendirmeleri yaparak risk kütüğüne son şeklini verir. Güncellenmiş risk kütüğü üst yöneticinin onayına sunulur.

Üst yönetici, güncellenen risk kütüğünü gözden geçirir ve gerekli görmesi halinde değişiklikler yaparak risk kütüğünü onaylar. Üst yönetici, yıl sonu faaliyet raporunda risk yönetimi uygulamasına bir bölüm ayırır. Bu bölümde, kurumun karşı karşıya olduğu riskleri yönetmek için nasıl bir strateji izlendiği, ne tür sorunların yaşandığı, ne derece başarılı olunduğu ve risk yönetimi konusunda gelecek döneme ilişkin hedeflerin neler olduğundan bahsedilir.

6. Kalite Güvencesi

Risk yönetimi dinamik bir yapı gerektirir. Bu yapıda, bir zamanlar etkin olan riskleri karşılama yöntemi etkinliğini kaybedebilir; kontrol faaliyetleri daha az etkili, ya da artık uygulanamaz duruma gelebilir; hedeflerimiz değişebilir. Bu tür değişimlerle karşılaşıldığında, yönetimin kendisini yeni şartlara uyarlaması gerekir.

Risk yönetiminin kalite güvencesi, kurum içi ve kurum dışı kaynaklardan sağlanabilir. Kalite güvencesi, kurum içinde yapılacak mülakatlar, odak grubu çalışmaları ve raporlarla sağlanabileceği gibi, kurum dışından profesyonel anlamda kalite güvencesi verebilecek kuruluşlardan hizmet temin edilmesi yoluna da gidilebilir.

Kalite güvencesinin sağlanmasına yönelik olarak yapılan izleme ve değerlendirmelerin yanı sıra, iki yılda bir, risk yönetim yapısının ilk kurulduğunda olduğu gibi iç ve dış koşullarımız yeniden gözden geçirilerek risk kütüğü tamamen güncellenir.

7. İletişim

İyi bir yönetim, mümkün olduğunca fazla sayıda görüş ve düşünceden yararlanılması ile mümkün olabilir. Görüşler kurum içi veya kurum dışından olabilir. Kurum içinden görüşlere yer vermesi yönetime iki önemli fırsat sunar. Birincisi çok farklı ve faydalı bakış açıları ve fikirler elde eder. İkincisi ise, çalışanların fikirlerine önem verilmesi, onların motivasyon ve yönetime desteklerini arttırır.

Kurum içinde, etkili bir iletişim sağlanabilmesi için personelin risk yönetimine ilişkin görüş, öneri ve düşüncelerini paylaşabilecekleri ortamlar (İntranet, forum v.s.) oluşturulabilir.

Risk yönetiminin işleyişinde risk yetkilileri ve sorumluları, kendi birimleri ve diğer birimlerden edindikleri bilgileri değerlendirerek gerekli gördüklerini raporlarına alırlar. Risk yöneticisi, risk yetkilileri ve risk sorumluları üç ayda bir risk kütüğünün güncellenmesi için toplantılar yaparlar.

Bütün personel, risk kütüğü ve güncellemeler ile risk yönetimiyle ilgili gelişmelerden, haber bülteni, intranet ve e-mail gibi kanallar aracılığı ile haberdar edilebilir.

Burada bahsedilen iletişim tek yönlü bilgi ve talimat akışı olmayıp, fikir paylaşımı, tartışma, danışma, öneriler gibi bir çok unsuru içeren çok yönlü bir iletişim ağını öngörür.

İyi bir risk yönetimi uygulaması için, üst yönetimden en alt kademelere kadar bütün kurum çalışanlarının, risk olgusu, risk yönetimi ve kurumsal riskler hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu, bir kurumsal risk kültürünün gerekliliğine işaret eder. Bu kültürün oluşması, geniş kapsamlı bir eğitim çalışmasını gerekli kılmaktadır. Sayıştay risk yönetiminin kurgulanması ve uygulamaya başlatılması sürecinde, üst yönetim ile bir dizi bilgilendirme toplantıları düzenlenmiş, risk sorumluları ve ilgili görevlilerle atölye çalışmaları yürütülmüştür. Devam eden süreçte, diğer personele yönelik, seminer, konferans gibi eğitim çalışmaları yapılması ve yine bu amaçla bazı broşürler hazırlanması planlanmıştır.

8. Sonuç ve Değerlendirme

Yüz yüze gelinen yeni bir olay karşısında en doğru eylemlerde bulunmak, bu olayın olumsuzluklarını en aza indirip olumlu etkilerinden azami ölçüde istifade edebilmenin en iyi yolu, meydana gelmeden önce olayı tahmin etmek ve gerçekleşmesi halinde ona karşı yapılacakları önceden

belirlemektir. Bu durumu konu alan risk yönetimi anlayışı, kural ve süreç odaklı bir yaklaşımdan sonuç odaklı bir yaklaşıma dönüşen yeni kamu yönetimi anlayışının hedeflediği başarılı yönetim yolunda yöneticilere önemli bir araç sunmaktadır.

Risk yönetiminin en önemli konusu, risklere karşı en doğru kontrol faaliyetlerini belirleyip bunları en iyi şekilde uygulamaktır. Elbette ki bu, öncelikle risklerin tam ve doğru olarak tespit edilmesi, sorumluların tayin edilmesi, sürecin işleyiş mekanizmalarının oluşturulması, işleyişin izlenmesi ve gözden geçirilmesi aşamalarını gerekli kılmaktadır. Bahsedilen hususlar, iyi bir iç kontrol sisteminin gerekliliğine işaret etmektedir. Zaten risk yönetimi bir çok unsuru açısından, iç kontrol sisteminin bir parçasıdır.

Son olarak şunu belirtmek gerekir ki, risk yönetimi ile ilgili tek tip bir model bulunmayıp, yukarıda bahsedilen temel unsurları içermesi şartı ile, kurumun yapısına ve içinde yer aldığı sektörün niteliklerine uygun olarak çok farklı şekillerde risk yönetiminin uygulanması mümkündür. Bununla birlikte Türkiye’de, kamu kurumlarında ilk örnek olan Sayıştay’daki risk yönetimi kurgusu ve uygulama süreci, benzer kamu kurumları için de model oluşturabilecek niteliktedir.