

Kamu Kurumlarında “İç Kontrol ve Risk Yönetimi”

İş dünyası sürekli değişmekte ve gelişmektedir. İşin dinamiklerini ve etkileşimlerini kolay tahmin edebilmek artık eskisi kadar kolay değildir. Rakipler çoğalmaktadır. Yeni buluşlar evrensel hale gelmektedir. Bilgi bunaltmakta ve hızla eskimektedir. Başarılı kabul edilen bütün kuruluşlar kendilerini başarıya götüren faktörleri zaman içinde sürekli değişiklik gösteren iç ve dış faktörlere gerekli şekilde uyumlu hale getirmemeleri durumunda ya faaliyetlerine son vermek zorunda kalmakta veya başka kurum veya şirketler tarafından yönetilmeye mecbur olmaktadır. Artık müşterisinin sesine kulak veren, süreçlerini daha hızlı, daha az kaynakla ve hatasız yapabilen kurumlar, müşteri gözünde farklı ve başarılı olabilmektedir. İş başarısı girişimci olmayı, değişimi yönetmeyi, riskleri yönetmeyi, stratejiyi yenilemeyi ve esnek olabilmeyi gerektirmektedir.

Risk, hedeflerin gerçekleştirilmesine etki edecek herhangi bir olayın meydana gelme olasılığıdır. Potansiyel risklerin tehlikeye dönüşmeden, sistematik olarak, olası zararların etkisini azaltıcı yönde ve verilere dayalı şekilde yönetilmesi gerekir. Risk yönetimini tarifleyen bu yaklaşım şirkete değer yaratmalı ve korumalıdır.

Risk yönetimi, kurumların iş süreçlerinin ve karar alma mekanizmasının bir parçası olmalı, bilinmezliği bilinir hale getirmeli, sistematik ve planlı yapılmalı, eldeki bilgiye dayanarak organizasyona uyarlanmalı, insan ve kültür faktörünü dikkate almalı, açık, kapsamlı, dinamik, sürekli gözden geçirilen ve değişime açık olarak sürekli gelişimi kolaylaştırmalıdır. **ISO 31000 Risk Yönetimi standardının** ilkelerini oluşturan bu gerekçeler, kurumların risk yönetiminde dikkat etmeleri gereken konuları işaret etmektedir.

Kamu kurumlarının uymakla zorunlu oldukları 5018 nolu kanunun ilgili maddelerine göre ise risk yönetimi şu şekilde tariflenmiştir:

MADDE 63: İç Denetim faaliyetleri, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.

MADDE 64: Kamu idarelerinin yıllık iç denetim programı üst yöneticinin önerileri de dikkate alınarak iç denetçiler tarafından hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanır. İç denetçi, aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir: a) Nesnel risk analizlerine dayanarak kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek.

MADDE 67: İç Denetim Koordinasyon Kurulu, kamu idarelerinin iç denetim sistemlerini izlemek, bağımsız ve tarafısız bir organ olarak hizmet vermek üzere aşağıdaki görevleri yürütür: b) Uluslararası uygulamalar ve denetim standartlarıyla uyumlu risk değerlendirme yöntemlerini geliştirmek. e) Risk içeren alanlarda iç denetçilere program dışı özel denetim yaptırılması için kamu idarelerine önerilerde bulunmak.

Risk yönetimi ile ilgili bu maddeleri özetlemek gerekirse: kamu kuruluşlarının yönetim, kontrol ve mali yapılarında risk yönetimi olmalıdır. Sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşım sergilenmelidir. Herkes tarafından gözlemlenebilir ve doğrulanabilir risk analizleri yapılarak, yönetim ve kontrol yapıları değerlendirilmelidir. Uluslararası ISO 31000 Standardı ile uyumlu **“Risk Değerlendirme Yöntemleri”** geliştirilmelidir. Risk içeren alanlarda özel denetimler, iç denetçiler tarafından yapılmalıdır.

ISO 31000 Risk Yönetimi standardına (Bkz Şekil 1) göre, risk yönetimi sürecinin her aşamasında iç ve dış paydaşlarla yapılan iletişimin artırılması amaçlanır. Paydaşlar, riskle ilgili kararlarını riski algıladıkları ölçüde verirler. Bu nedenle risk yönetimi süreci boyunca paydaşlarla iletişimde bulunmak ve onlara danışmak çok önemlidir.

Risk kriterleri organizasyonun değerlerini, hedeflerini ve kaynaklarını yansıtmalı, yasal gereksinimleri göz önünde bulundurmalıdır. Organizasyonun başarısını yaratan, arttıran, engelleyen, azaltan, hızlandıran veya geciktiren olaylara dayalı geniş bir risk listesinin oluşturulması gerekir.



Dr. Ümit ÖZEN

Eğitmen ve Yönetim Danışmanı
INFOMAN Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı
drumitozen@infoman.com.tr

Risk kriterleri organizasyonun değerlerini, hedeflerini ve kaynaklarını yansıtmalı, yasal gereksinimleri göz önünde bulundurmalıdır. Organizasyonun başarısını yaratan, arttıran, engelleyen, azaltan, hızlandıran veya geciktiren olaylara dayalı geniş bir risk listesinin oluşturulması gerekir.

Riskleri, aksiyon alıp almamaya karar verecek seviyede anlamak için analiz edilmelidir. Analizler: sayısal, niteliksel veya bu iki yöntemin kombinasyonu olabilir. Risk analizi sonuçlarına göre, risk seviyelerini karşılaştırarak riskleri önceliklendirmek gerekir. Riskler, etki ve olasılıklarına göre önce puanlandırılarak ve ardından çarpılarak, riskleri önceliklendirme matrisi (Bkz Şekil 2) oluşturulur. Bu matriste yer alan çok yüksek öncelikli risklerle ilgili aksiyonlar kurumun üst yönetimi tarafından alınmalı, alınan aksiyonların durumu düzenli izlenmeli ve periyodik gözden geçirmelerle değerlendirilmelidir. Risklerle ilgili alınan önlemlerin farklı riskleri ortaya çıkarabileceği veya mevcut riskleri tetikleyebileceği unutulmamalıdır.

Gelecekte karşılaşılabilecek zor durumları öngörebilmek ve riskler ortaya çıkmadan önlem almak olası kayıpları en aza indirecektir. Bu nedenle riskler makul seviyelerde tutulmaya çalışılmalıdır. Çünkü, **kurumsal risk yönetimi iş sürekliliğinin esasıdır.**

Kamu kuruluşları 5018 nolu kanunun gerekliliklerini yerine getirmek amacıyla başlattıkları kurumsal risk yönetimi çalışmalarında risklerin belirlenmesi, modellenmesi ve yönetilmesi konusunda çalışmalarına başlamışlardır. **Eti Maden İşletmeleri**

Genel Müdürlüğü ve Tarsus Belediyesi, ISO 31000 Risk Yönetimi konusunda eğitim verdiğimiz, kuruma özel hazırlanan uygulamalı çalıştaylar sonrasında kurumsal risk yönetimini modellemeye ve uygulamaya başlamış, bu işe önem veren kurumlarımızdır. Bu kurumların üst yöneticileri risk yönetimi yaklaşımlarını, planlarını, izledikleri yöntemleri ve yaptıklarını şu şekilde ifade etmektedirler.



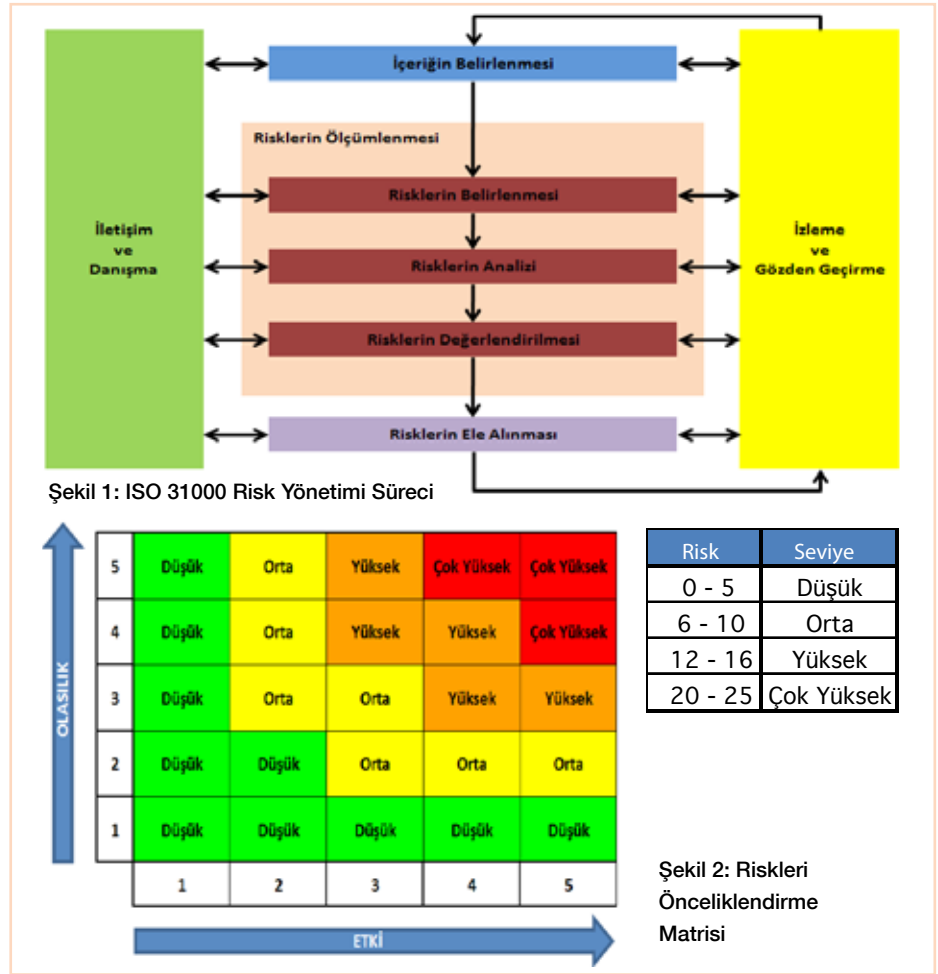
Orhan YILMAZ
Yönetim Kurulu Başkanı
ve Genel Müdür
Eti Maden İşletmeleri
Genel Müdürlüğü

Ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda köklü değişimlerin yaşandığı ve pazarların küreselleştiği bir dünyada yaşamaktayız. Küresel olguların etkisi ile başta, bilgi ve iletişim teknolojileri olmak üzere pek çok alanda yaşanan gelişmeler rekabetin yapısını da değiştirmiştir.

Eti Maden, uluslararası rekabetin yoğun olduğu, sınırlı ve dinamik bir pazar yapısına sahip olan bor sektöründe faaliyetlerini yürütmektedir.

Eti Maden'in yarattığı değer zinciri: üretim, satınalma, yatırım, finansman, lojistik, insan kaynakları yönetimi ve Ar-Ge faaliyetleri gibi birbiri ile etkileşen pek çok süreçlerden oluşmaktadır. Müşteri memnuniyeti, müşterinin isteklerine uygun nitelikte malı üretip, zamanında teslim etmeyi gerektirir. Müşteri memnuniyetini karşılamak, aynı zamanda yukarıda sayılan pek çok işin koordinasyonunu gerektirir. Bu işlere, kontrol edilmesi güç dış faktörler de eklendiğinde süreç bütünü karmaşılaşmaktadır. Belirsizlik ve zaman baskısı kendi içinde riskleri barındırmaktadır.

Bilindiği üzere, bir risk belirlenip tanımlandıktan sonra risk olmaktan çıkar ve yönetim problemi haline gelir. Bu nedenle hedeflerimize ulaşmak için muhtemel risklerin öngörülebilir ve yönetilebilir hale getirilmesi için Genel Müdürlüğümüzce risk yönetimi çalışmaları başlatılmıştır. Köklü bir kuruluş olan Eti Maden İşletmeleri süregelen faaliyetlerinde risk yönetimi ilkelerini uygulamaktadır. Ancak, riskin tanımlanmasından sınıflandırılması ve analiz edilmesine kadar sürecin daha açık ve bilimsel yöntemlerle yapılması gerektiği bir döneme girmiş bulunmaktayız. Bu çerçevede risk yönetimi bilincinin kurumsallaşması açısından ulusal düzeyde makro düzenlemeler yapılmakta-



dır. Aşağıda verilen mevzuat düzenlemeleri, kuruluşların risk yönetimi konusunu sistematik bir yaklaşımla ele almalarını zorunlu hale getirmektedir.

27/12/2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği", idarelerin iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında, izlenmesinde ve değerlendirilmesinde dikkate alınmaları gereken temel yönetim kurallarını gösteren ve tüm kamu idarelerinde tutarlı, kapsamlı ve standart bir kontrol sisteminin kurulmasını ve uygulanmasını amaçlamaktadır.

Eti Maden, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na tabi olmamakla birlikte Bakanlar Kurulunun 12/10/2009 tarihli ve 2009/15514 sayılı kararıyla kabul edilen ve 7/10/2009 tarihli ve 27379 sayılı mükerrer Resmi Gazete'de yayımlanan "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının, 2010 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının 26 ncı maddesinin birinci fıkrasında, "Kamu teşebbüsleri; kuruluş amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynaklarının korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak

tutulmasını, karar oluşturmak ve izlemek için gerekli bilgilerin düzenli, zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlayacak bir iç kontrol sisteminin kurulması" gerektiği belirtilerek KİT'lerin de İç Kontrol sistemi kurmalarını hükme bağlamıştır.

Beş bileşenden oluşan İç Kontrol standartlarının 2. bileşeni Risk Yönetimi bileşenidir ve iç kontrol faaliyetinin risk esaslı olarak gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

İç Kontrol standartlarına uyum kapsamında Teşekkülümüzce, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlanmış ve sözkonusu planın Risk Yönetimi standardı ile ilgili olarak çalışma programı hazırlanarak gerekli faaliyetlere başlanmıştır.

Risk Yönetimi Çalışma Programı;

- Üst düzey yönetici ve ana risk grubu personelinin Risk Yönetimi konusunda eğitim alması,
- Birim risk gruplarının oluşturulması ve Birim risklerinin ve eylemlerinin tespit edilmesi,
- Kurum ana risk gruplarının belirlenmesi,
- Risk Yönetim Planı kapsamında,

Muhtemel Riskler Önleyici Eylem Planı ve Risklerle Orantılı İç Kontrol Stratejisinin Belirlenmesi çalışmalarının yapılması,

- Birim risk gruplarının katılımı ile Kurum bünyesinde Risk Analizi Çalıştayları düzenlenerek kurum risklerinin, tanımlanması, sınıflandırılması ve önlemlerinin belirlenmesi çalışmaları yapılarak Kurum Risk Yönetim Planının hazırlanması faaliyetlerini kapsamaktadır.

İlk olarak, çeşitli birimlerde çalışan personelimizin risk yönetimi ile bilgi edinmesi için 23-24 Aralık 2010 tarihleri arasında Ankara'da Dr. Ümit Özen'in katıldığı **"İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi Paneli"** ve düzenlediği **"Kurumsal Risk Karnesinin Yapılandırılması ve Yönetimi Çalıştayı"** na katılımları sağlanmıştır. Ayrıca, yine 1 Mart 2011 tarihinde Teşekkürümüz üst düzey yönetici personeline Dr. Ümit Özen tarafından aynı eğitim ve çalıştay tekrar verilmiştir. Bu eğitimlerle ISO 31000 Risk Yönetimi Standardının gereklilikleri anlaşılmalı, ardından çalıştayda yapılan örnek bir vaka çalışması üzerinden risklerin nasıl belirlenmesi gerektiği, analizi ve risk karnesinin modellenmesi öğrenilmiştir.

Kurumumuzda, süreç içerisinde dinamik risk yönetimi yöntem ve araçları konusunda çalışmalar yapılarak, Kurumsal Kaynak Planlaması içerisinde bir **risk yönetimi modülü** oluşturulması hedeflenmektedir.



Burhanettin KOCAMAZ
Tarsus Belediye Başkanı

Belediye Başkanlığı görevimde 18. Yıla geçtiğimiz günlerde girmiş bulunmaktayım. Bu süreçte Tarsus'ta önce altyapı (yağmur suyu drenajı, kanalizasyon ve atıksu arıtma tesisi) çalışmalarını, ardından kentimizin temel ihtiyaçlarına yönelik hizmetleri vatandaşlarımızın sürekli kullanımına sunduk. Tarsus ilçe nüfusu 300.000'e ulaşmış,

Türkiye'nin 81 ili arasında nüfus sıralamasında 27. sırada yer alan, tarihi ve kültürel zenginliklerin merkezidir. Özellikle son 10 yılda ilçemizde çok büyük değişimler yaşanmıştır. Hemen hemen tüm çalışmalarını

mızı yaparken risklerle karşılaştık, bu risklerin kimisinde tedbirli, kimisinde tedbirsiz yakalandık. 2004 yılından bu yana yürüttüğümüz kalite çalışmaları ve 2008 yılından bu yana uygulamaya çalıştığımız EFQM Mükemmellik yolculuğu bizlere birçok değerler katmıştır. Öneme çok inandığımız ve son zamanlarda kuruluşların yoğun bir şekilde uygulamaya başladıkları Kurumsal Risk Yönetimini belediyemizde de başarılı ve etkin bir şekilde uygulamayı bu yılki hedeflerimiz içine koyduk.

Dünyamızın her geçen gün daha yoğun bir fırsatlar evrenine dönüşmesi ve buna bağlı olarak daha fazla tehdit unsuru içermesi, Risk kavramı ile günlük hayatımızda daha sık karşılaşmamıza neden olmaktadır. Risk kavramının, "gelecekte ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditler" şeklindeki tanımı, bu gerçeğe işaret etmektedir.

Bir fırsatı değerlendirme tercihimiz, aynı anda bu konuyla ilgili tehditleri de hesaba katmamızı zorunlu kılmaktadır. 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 bir varlığın olduğu her durumda, ister eylem, isterse eylemsizlik halinde olsun mutlaka risk veya riskler vardır. Kurumsal anlamda bakıldığında, tüm kurumlar amaç ve hedeflerini 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 tutulmaktadır. 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 asli unsuru olarak görmektedirler.

26 Aralık 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, mali saydamlık, hesap verilebilirlik, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımı gibi iyi mali yönetim ilkelerini

esas almaktadır. Bu Kanunla, kamu idare bütçeleri uluslararası tanımlamalara uygun olarak yeniden sınıflandırılmış, bütçenin kapsamı genişletilerek kamuda muhasebe birliği sağlanmıştır. Bu kanunun 55, 56 ve 57. Maddeleri gereğince Maliye Bakanlığınca çıkarılan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde; **Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim** ile **İzleme** adı altında 5 ana başlık belirlenmiştir. Beş ana başlığın altında 18 standart ve 18 standardın altında sorgulanması gereken toplam 79 madde belirlenmiştir. Kamu İç Kontrol Sistemi'nin (KİKS) ikinci ana maddesi olan Risk Değerlendirmenin alt standart maddelerinde kamu kurumlarında Risk Yönetiminin bilinmesi ve uygulanması ile ilgili gereklilik yer almaktadır. Bu konuda yapılan çalışmaları, 6 ayda bir yaptığımız değerlendirme anketi ile sorgulamaktayız.

Yeni mali yönetim ve kontrol sistemi yönetim sorumluluğu esas alınarak kurulmuş olup, üst yöneticilere sistemin kurulması, izlenmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi hususlarında önemli görev ve sorumluluklar yüklenmiştir.

Risk Yönetimi konusunda yaptığımız çalışmalardan bahsetmek gerekirse, Acil Eylem Planımızda Risk Yönetimi konusunda gerekli eğitimin alınması yer almaktaydı. Kurumumuzda potansiyel risklerin belirlenerek, tehlikeye dönüşmeden, sistematik olarak, olası zararların etkisini azaltıcı yönde, verilerle dayalı şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla ve hizmet kalitemizin artırılması hedefi ile benim, belediye başkan yardımcılarının, tüm daire müdürü ve birim yöneticisi arkadaşlarımızın katıldığı, belediye uygulamalarıyla özel hazırlanmış **"Kurumsal Risk Yönetimi ve Analizi Eğitimi"** ni Dr. Ümit Özen'in etkin sunumu ile bu yılın Ocak ayı sonunda aldık. Eğitim sonrasında kazandığımız bilgi donanımı ile Tarsus Belediyesi hizmet birimlerinde bugün itibarıyla karşılaşılması muhtemel potansiyel risklerimizi belirledik. Belirlenen potansiyel riskleri ele alıp, aksiyon alıp almamaya karar verecek seviyede analizlerini yaptık. Risk analizi sonuçlarına göre, risk seviyelerini karşılaştırarak riskleri etki ve olasılık ihtimaline göre önceliklendirdik.

Tüm bu çalışmalar sonucunda tüm riskler ele alınarak; risklere karşı en uygun yöntem seçilmesi; seçilen yöntemin uygulanması sonucu elde edilecek avantaj ile maliyet ve iş gücü arasında denge kurma yönünde çalışmalar yapılacaktır. Riskler ile ilgili gerekirse paydaşların fikirleri alınacak, risklerin öncelikleri net olarak belirlenecektir. ■