T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI

İç Kontrol Şube Müdürlüğü

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARI

İÇ KONTROL SİSTEMİ, AŞAĞIDAKİ UNSURLARDAN OLUŞUR:

Kontrol Ortamı: Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasına uygun bir zeminin oluşturulmasını sağlayan genel bir çerçevedir.

Risk Değerlendirme: İdarenin hedeflerine ulaşmasında etkili olabilecek risklerin tespit edilip değerlendirilmesini, bu suretle kontrol faaliyetleri için bir temelin oluşmasını sağlayan unsurdur.

Kontrol Faaliyetleri: Öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir.

Bilgi ve İletişim: Risklerin tespit edilmesi ve kontrol faaliyetlerinin etkin bir biçimde uygulanmasını sağlamak üzere gerekli bilginin elde edilmesi ve ihtiyaç duyan kişi, personel ve yöneticiye belirli bir formatta ve ilgili zaman dilimi içinde iletilmesidir.

İzleme: İç kontrol sisteminin kalitesini değerlendirmek ve artırmak üzere yürütülen tüm izleme faaliyetleridir.

RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşıma ve üst düzey politikalara Risk Yönetimi Stratejisi denir. Risk stratejisi idarenin risklere karşı tutumunu yansıtır ve risk yönetim süreci için bir çerçeve oluşturur. Risk yönetim süreci, idarelerin vizyon ve misyonları doğrultusunda belirledikleri amaçlara ulaşmalarına yardımcı olan bir araçtır.

İç Kontrol Sistemi açısından RİSK: "Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek her türlü durum ya da koşul" olarak tanımlanmaktadır.

Faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesinin sağlanması yanında başarısızlığa karşı iyi bir savunma oluşturulmasının yöntemi; risklerin yönetilmesini sağlayan, hem değer yaratılmasını hem de yaratılan değerin korunmasını mümkün kılan etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmaktır.

5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Maliye Bakanlığı tarafından Kamu İç Kontrol Standartları 26.12.2007 tarihli Tebliği ile Maliye Bakanlığı İç Kontrol İzleme Ve Değerlendirme Rehberi doğrultusunda hazırlanan ve 29/12/2016 tarihli Genel Müdürlük Onayıyla yürürlüğe giren ŞUSKİ Genel Müdürlüğü İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planında standartlar ve şartlara bağlı olarak risk ekiplerinin oluşturulması, birimlere ait risklerin tespit edilmesi ve raporlanması belirtilmiştir.

Bu kapsamda; Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığımızın uhdesinde İç Kontrol Şube Müdürlüğünce ŞUSKİ Genel Müdürlüğü, Risk Yönetim Strateji çalışmaları başlatılmıştır.

İyi bir risk yönetimi, iyi organize olmuş bir idare ile mümkündür.

Risk Yönetim Süreci: Bir yönetim aracı olup İdarenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında etkisi olabilecek mekanizmaların tamamını ifade etmektedir.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

RİSK YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEMEL İLKELER:

a) İdarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların İdareye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

b) Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

c) Riskler, stratejik hedefler, ana süreçler ve alt süreçler itibarıyla ayrı ayrı analiz edilir.

ç) Risk yönetim süreci, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır idarenin her kademedeki yönetici ve personeli ile birlikte uygulanır.

d) Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilip, değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir.

e) İdare Risk Yönetimi Süreci, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

f) İdare, risklerini, risk-fırsat dengesini gözeterek tüm ana süreçler ve alt süreçler seviyesinde yönetir.

g) Risk Yönetimi Süreci, İdarenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

ETKİN BİR RİSK YÖNETİMİ İÇİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Risk yönetiminden beklenen yararların sağlanabilmesi için idarelerde;

1. Risk yönetim sürecinin üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, vizyon ve misyon doğrultusunda bir risk stratejisinin oluşturularak uygulamanın teşvik edilmesi,

2. Ortak ve tutarlı bir risk yönetim diline sahip olunması için gerekli mekanizmaların oluşturulması,

3. Risk yönetimine ilişkin yeterli bilgi, rehberlik ve danışmanlığın sağlanması,

4. Risk yönetimi süreçlerinin sade, esnek ve uygulanabilir olması ve diğer temel süreçlerle (stratejik planlama, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi vb.) bütünleşik olarak planlanması ve yürütülmesi,

5. Risklere ilişkin değerlendirmelerin mutlaka güvenilir kanıtlarla desteklenmesi,

6. Risk yönetimi süreçlerinin sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi,

7. Risk yönetimi sürecinde herkesin önemli bir role sahip olduğu ve risk yönetiminin mevcut faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olarak yürütülmesi gerektiği bilincinin idarede yerleştirilmesi,

8. Kurumsal iletişim stratejisinin belirlenmiş olması, idare içinde ve dışında uygun iletişim kanallarının oluşturulması,

9. Risk değerlendirmede önemli olanın, uygulanan tekniklerden ziyade riskleri değerlendirecek olanların tecrübe ve birikimlerinin olduğunun hesaba katılması gerekmektedir.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ ORGANİZASYONU

Üst Yöneticiler

İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Kurulu

İdare/Kurum Risk Koordinatörlüğü

Birim Risk Koordinatörlüğü

Birim Risk Yönetim Ekibi

İYİ BİR RİSK YÖNETİMİ; İYİ ORGANİZE OLMUŞ BİR İDARE İLE MÜMKÜNDÜR.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

RİSK YÖNETİMİNDE YETKİ VE SORUMLULUKLAR:

Risk yönetimi konusunda Üst Yönetici,

- Risk yönetiminde liderdir.
- Risk yönetiminin yapılmasını sağlayacak mekanizmaları oluşturur.
- Geleceğe ilişkin risk stratejisi ve eylemler belirler.
- İzlemeyi ve risk yönetiminin etkinliğini teşvik eder.
- Risk yönetiminin tutarlı bir şekilde yapılmasını sağlar.

1. Her üç yılda bir idaresinin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren RSB'yi onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.

2. RSB'de risk yönetimi için gerekli yapıları [İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK) gibi] oluşturarak görev ve sorumlulukları açıkça belirler.

3. Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koordinatörüne (İRK) gerekli desteği sağlar.

4. Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.

5. İKİYK ile İRK tarafından kendisine sunulan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.

6. Risk yönetimi konusunda İKİYK'den ve iç denetim biriminden güvence alır ve idaresinde risklerin etkili yönetilip yönetilmediğine ilişkin kanıtları Belediye Başkanına sunar.

7. Risk yönetimi süreçlerinin tutarlılığının sağlanmasını gözetir.

8. İzleme raporlarını inceler ve risk yönetiminin etkinliğini sağlar.

9. Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.

10. Risk yönetiminin tüm aşamalarında çalışanları teşvik eder.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

İÇ DENETİM BİRİM BAŞKANLIĞI

➢ Kurumsal Risk Yönetiminin kuruma tanıtılması ve kazandırılmasına, kurumun risk yönetimi ve kontrolü hakkında uzmanlığının yükseltilmesine ve kurumun genel bilgi düzeyinin artmasına liderlik etmek.

➢ Risk yönetimi süreçlerine dair güvence verilmesinde,

➢ Risklerin doğru şekilde değerlendirildiğine dair güvence verilmesinde,

➢ Risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesinde,

➢ Ana risklerin raporlanmasının değerlendirilmesinde,

➢ Ana risklerin yönetiminin gözden geçirilmesinde,

➢ Risk ve kontrol konularında tavsiye, öneri ve eğitim faaliyetleri yürüterek, atölye çalışmalarında kolaylaştırıcı rol üstlenir.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ İÇ KONTROL İZLEME VE YÖNLENDİRME KURULU

AD SOYADI	GÖREVİ	KURULDAKİ GÖREVİ
Mehmet Hamdi US	Genel Müdür	Kurul Başkanı
Ömer GÖÇEBELER	Genel Müdür Yardımcısı	Kurul Başkan Yardımcısı
Mehmet KIZILELMA	Genel Müdür Yardımcısı	Üye
İrfan GÜVEN	1.Hukuk Müşaviri	Üye
Mahmut ERTEN	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı	Kurumsal Yapılanma Koordinatörü
A. Hamdi YAZAR	Yatırım ve İnşaat Dairesi Başkanı	Üye
Metin ŞANCI	İçme Suyu ve Kanalizasyon Dairesi Başkanı	Üye
M. Said GÜLLÜOĞLU	Plan ve Proje Dairesi Başkanı	Üye
Recep SAKLAMA	Mali Hizmetler Dairesi Başkanı	Üye
Bayram TÜRKDİLİ	Aboneler Dairesi Başkanı	Üye
Yaşar HAKSEVER	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanı	Üye
Mustafa Ramiz ALTAY	Arıtma Tesisleri Dairesi Başkanı	Üye
Ali Ferhat TÜRKMEN	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı	Üye
Hüseyin ASLIHAN	Bilgi İşlem Dairesi Başkanı	Üye
İ. Halil ARSLAN	Su ve Atıksu Teknolojileri Dairesi Başkanı	Üye

Sinan DAYIKARACA	İç Kontrol Şube Müdürü	Üye

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ İÇ KONTROL İZLEME VE YÖNLENDİRME KURULUNUN GÖREVLERİ

1. İdarenin RSB'sini hazırlayarak üst yöneticinin onayına sunar.
2. İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
3. Risklerin kurumda tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.
4. Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İRK'ye bildirir.
5. Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İRK'ye bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
6. İKİYK RSB'de belirledikleri sıklıkta toplanarak idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.
7. Sayıştay ve iç denetim raporlarından da yararlanarak iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını destekler.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, KURUM RİSK KOORDİNATÖRLÜĞÜ

BİRİMİ	ÜNVANI	ADI VE SOYADI	GÖREVİ
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Daire Başkanı	Mahmut ERTEN	Kurum Risk Koordinatörü

İDARE/KURUM RİSK KOORDİNATÖRÜNÜN GÖREVLERİ

a) İdare Risk Koordinatörü, Risk yönetimi çerçevesinde Birim Risk Koordinatörleri ile yılda en az bir defa toplantı yapar.

b) Birim Risk Koordinatörleri tarafından raporlanan risk eylem planı gerçekleşme raporlarını konsolide ederek İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kuruluna ve üst yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.

c) Diğer İdarelerin İdare Risk Koordinatörleri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuları görüşür ve bu konuda yapılacak çalışmaların İdare içerisinde koordinasyonunu sağlar.

ç) Birimlerin Risk Yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İç Kontrol Izleme ve Yönlendirme Kuruluna raporlanmasını sağlar.

d) İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin Birim Risk Koordinatörlerine geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetimi süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, BİRİM RİSK KOORDİNATÖRLERİ

BİRİMİ	ÜNVANI	ADI VE SOYADI	GÖREVİ
1.Hukuk Müşavirliği	Hukuk Müşaviri	İrfan GÜVEN	Birim Risk Koordinatörü
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Daire Başkanı	Mahmut ERTEN	Birim Risk Koordinatörü
Yatırım ve İnşaat Dairesi Başkanı	Daire Başkanı	A. Hamdi YAZAR	Birim Risk Koordinatörü
Bilgi İşlem Dairesi Başkanı	Daire Başkanı	Hüseyin ASLIHAN	Birim Risk Koordinatörü
İçme Suyu ve Kanalizasyon Dairesi Başkanı	Daire Başkanı	Metin ŞANCI	Birim Risk Koordinatörü
Plan ve Proje Dairesi Başkanı	Daire Başkanı	M. Said GÜLLÜOĞLU	Birim Risk Koordinatörü
Mali Hizmetler Dairesi Başkanı	Daire Başkanı	Recep SAKLAMA	Birim Risk Koordinatörü
Aboneler Dairesi Başkanı	Daire Başkanı	Bayram TÜRKDİLİ	Birim Risk Koordinatörü
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanı	Daire Başkanı	Yaşar HAKSEVER	Birim Risk Koordinatörü
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı	Daire Başkanı	Ali Ferhat TÜRKMEN	Birim Risk Koordinatörü
Arıtma Tesisleri Dairesi Başkanı	Daire Başkanı	Mustafa Ramiz ALTAY	Birim Risk Koordinatörü
Su ve Atıksu Teknolojileri Dairesi Başkanı	Daire Başkanı	İ. Halil ARSLAN	Birim Risk Koordinatörü

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

BİRİM RİSK KOORDİNATÖRÜ (BRK) NÜN GÖREVLERİ

Birim yöneticisi tarafından; birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusunda birikimli ve tecrübesi olan kişiler arasından belirlenir. Ancak teşkilat yapısının küçüklüğü ve personel sayısının yetersizliği gibi nedenlerle BRK belirlenmesinde güçlük bulunan idarelerde birim yöneticisinin, BRK olması mümkündür.

1. Birimin hedeflerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. Tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar.

2. Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir yıllık olarak İRK'ye raporlar.

3. Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK' ye raporlar.

4. Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları İRK'ye sunar.

5. İRK ve İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda varsa ARK'lere geri bildirim sağlar.

6. Risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, BİRİM RİSK YÖNETİM EKİPLERİ			
BİRİMİ	ÜNVANI	ADI VE SOYADI	GÖREVİ
1.Hukuk Müşavirliği	Avukat Şef	Tuba GÜNTEKİN Mustafa CENGİZ	Birim Risk Yönetim Ekibi
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü	Sinan DAYIKARACA E. Türkmen KOCAMAN	Birim Risk Yönetim Ekibi
Yatırım ve İnşaat Dairesi Başkanı	Şube Müdürü	Celalettin AYDOĞAN Abuzer DOĞAN	Birim Risk Yönetim Ekibi
Bilgi İşlem Dairesi Başkanı	Şube Müdürü	Mehmet YETİM Mehmet YAŞAR	Birim Risk Yönetim Ekibi
İçme Suyu ve Kanalizasyon Dairesi Başkanı	Şube Müdürü	Ahmet ALTINGÖZ Abdulkadir ŞİMŞEK	Birim Risk Yönetim Ekibi
Plan ve Proje Dairesi Başkanı	Şube Müdürü	Şükran DİNER Hacı AKKUŞ	Birim Risk Yönetim Ekibi
Mali Hizmetler Dairesi Başkanı	Şube Müdürü	M. Nihat ERGİN Mehmet MERCAN	Birim Risk Yönetim Ekibi
Aboneler Dairesi Başkanı	Şube Müdürü	Murat CANBEYLİ Mahmut ARTUĞ	Birim Risk Yönetim Ekibi
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanı	Şube Müdürü	Serkan HASTAOĞLU Yusuf ERTUĞRUL	Birim Risk Yönetim Ekibi
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanı	Şube Müdürü	Kasım AKSU İsmail ÖKKAŞ	Birim Risk Yönetim Ekibi
Arıtma Tesisleri Dairesi Başkanı	Şube Müdürü	Cumali TÜRKOĞLU Mustafa ASOĞLU	Birim Risk Yönetim Ekibi
Su ve Atıksu Teknolojileri Dairesi Başkanı	Şube Müdürü İdari Personel	Mahmut KAÇAR Sema ÖMER	Birim Risk Yönetim Ekibi

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI

İç Kontrol Şube Müdürlüğü

BİRİM RİSK YÖNETİM EKİBİNİN GÖREVLERİ

Risklerin alt birim düzeyinde yönetilmesinin uygun görüldüğü idarelerde Alt Birim Risk Koordinatörü, alt birim yöneticisi veya görevlendirdiği kişidir. ARK, risk yönetim faaliyetlerinin alt birim düzeyinde koordinasyonundan sorumludur.

1. Alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder.
2. İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini BRK'nin belirlediği periyotlarla BRK'ye raporlar.
3. İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür.

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI'NIN GÖREVLERİ

5018 sayılı Kanun ve ilgili mevzuat, Strateji Geliştirme Birimlerine iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması ve sürekli olarak geliştirilmesi için çalışmalar yürütme ve çalışma sonuçlarını üst yöneticiye raporlama sorumluluğunu yüklemiştir.

1. İdarede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini de değerlendirerek belirli dönemler halinde İKİYK'ye raporlar.

2. Risk yönetimi süreçlerinin idarenin tüm birimlerinde etkin işlemesini sağlamak üzere teknik destek ve rehberlik hizmeti verir.

3. İKİYK'na sekretarya hizmetlerini yürütür.

- Temel risk yönetimi usulleri konusunda bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve bu becerilerin harcama birimlerine aktarılması için gerekli çalışmaları yapar ve koordineyi sağlar.
- Risk yönetimini kolaylaştırıcı destek faaliyetlerde bulunur.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Maliye Bakanlığı tarafından Kamu İç Kontrol Standartları 26.12.2007 tarihli Tebliği ile Maliye Bakanlığı İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi doğrultusunda hazırlanan ve uygulanan ŞUSKİ Genel Müdürlüğü İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planına istinaden;

Hazırlanan;

RİSK STANDART ve ŞARTLARIN TABLOLARINA GEÇİŞ

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

RİSK DEĞERLENDİRME BİLEŞENİ

Standart Kodu No	Kamu İç Kontrol Standardı	Şart Kodu No	Kamu İç Kontrol Şartı
RDS 5	Planlama ve Programlama: İdareler, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturmalı ve duyurmalı, faaliyetlerinin plan ve programlara uygunluğunu sağlamalıdır.		
		RDS 5.1	İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır.
		RDS 5.2	İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.
		RDS 5.3	İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.
		RDS 5.4	Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.
		RDS 5.5	Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.
		RDS 5.6	İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

RİSK DEĞERLENDİRME BİLEŞENİ			
Standart Kodu No	Kamu İç Kontrol Standardı	Şart Kodu No	Kamu İç Kontrol Şartı
RDS 6	Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi: İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.		
		RDS 6.1	İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.
		RDS 6.2	Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.
		RDS 6.3	Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.

KONTROL FAALİYETLERİ STANDARDI			
Standart Kodu No	Kamu İç Kontrol Standardı	Şart Kodu No	Kamu İç Kontrol Şartı
KFS 7	Kontrol stratejileri ve yöntemleri: İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır.		
		KFS 7.1	Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
		KFS 7.2	Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamalıdır.
		KFS 7.3	Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır.
		KFS 7.4	Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamalıdır.
KFS 8	Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi: İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır.		
		KFS 8.1	İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir.
		KFS 8.2	Prosedürler ve ilgili dokümanlar, faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamalıdır.
		KFS 8.3	Prosedürler ve ilgili dokümanlar, güncel, kapsamlı, mevzuata uygun ve ilgili personel tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

KONTROL FAALİYETLERİ STANDARDI			
Standart Kodu No	Kamu İç Kontrol Standardı	Şart Kodu No	Kamu İç Kontrol Şartı
KFS 10	Hiyerarşik kontroller: Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir.		
		KFS 10.1	Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır.
		KFS 10.2	Yöneticiler, personelin iş ve işlemlerini izlemeli ve onaylamalı, hata ve usulsüzlüklerin giderilmesi için gerekli talimatları vermelidir.

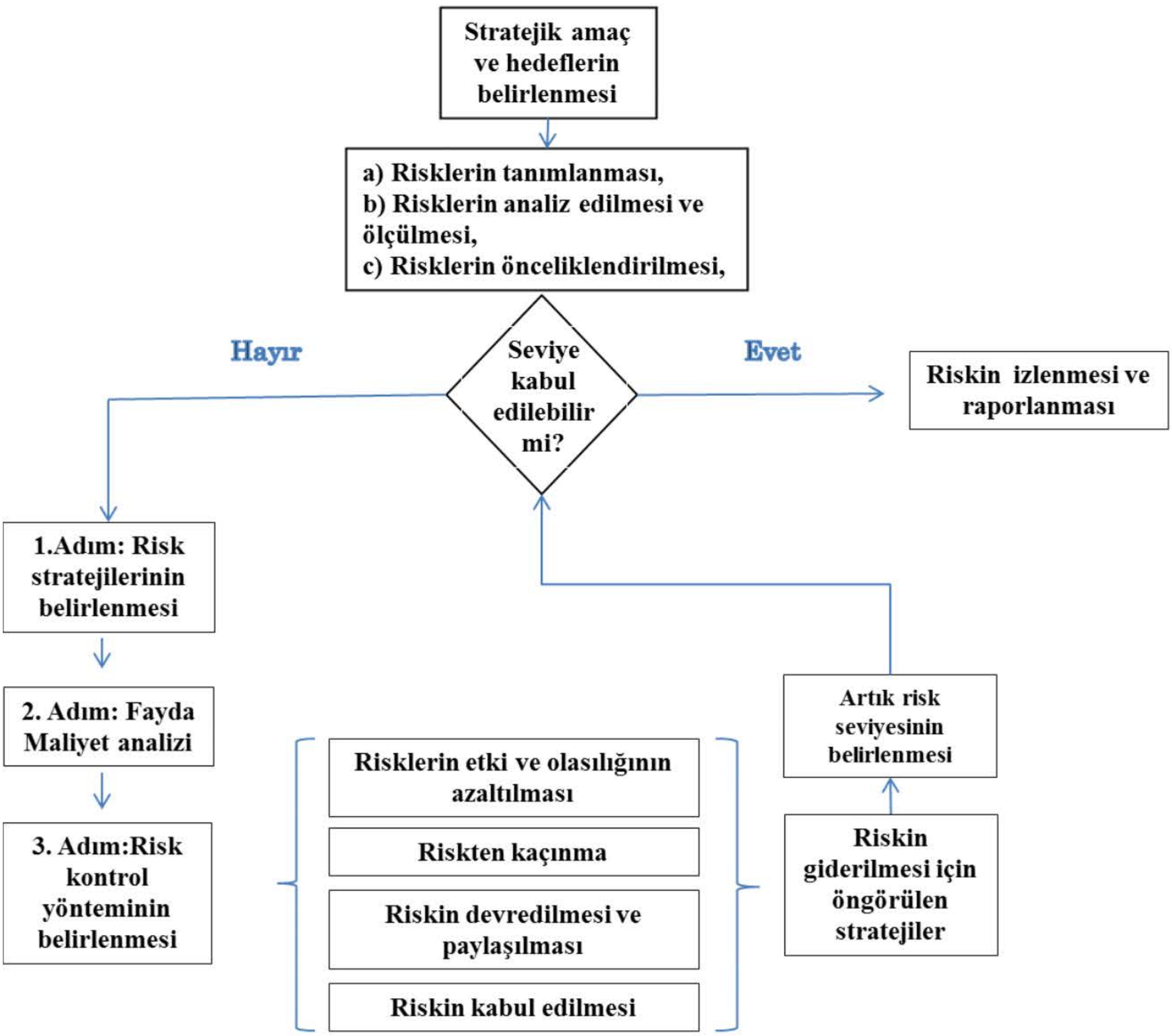
T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Risk Yönetim Süreci: Bir yönetim aracı olup İdarenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında etkisi olabilecek mekanizmaların tamamını ifade etmektedir.

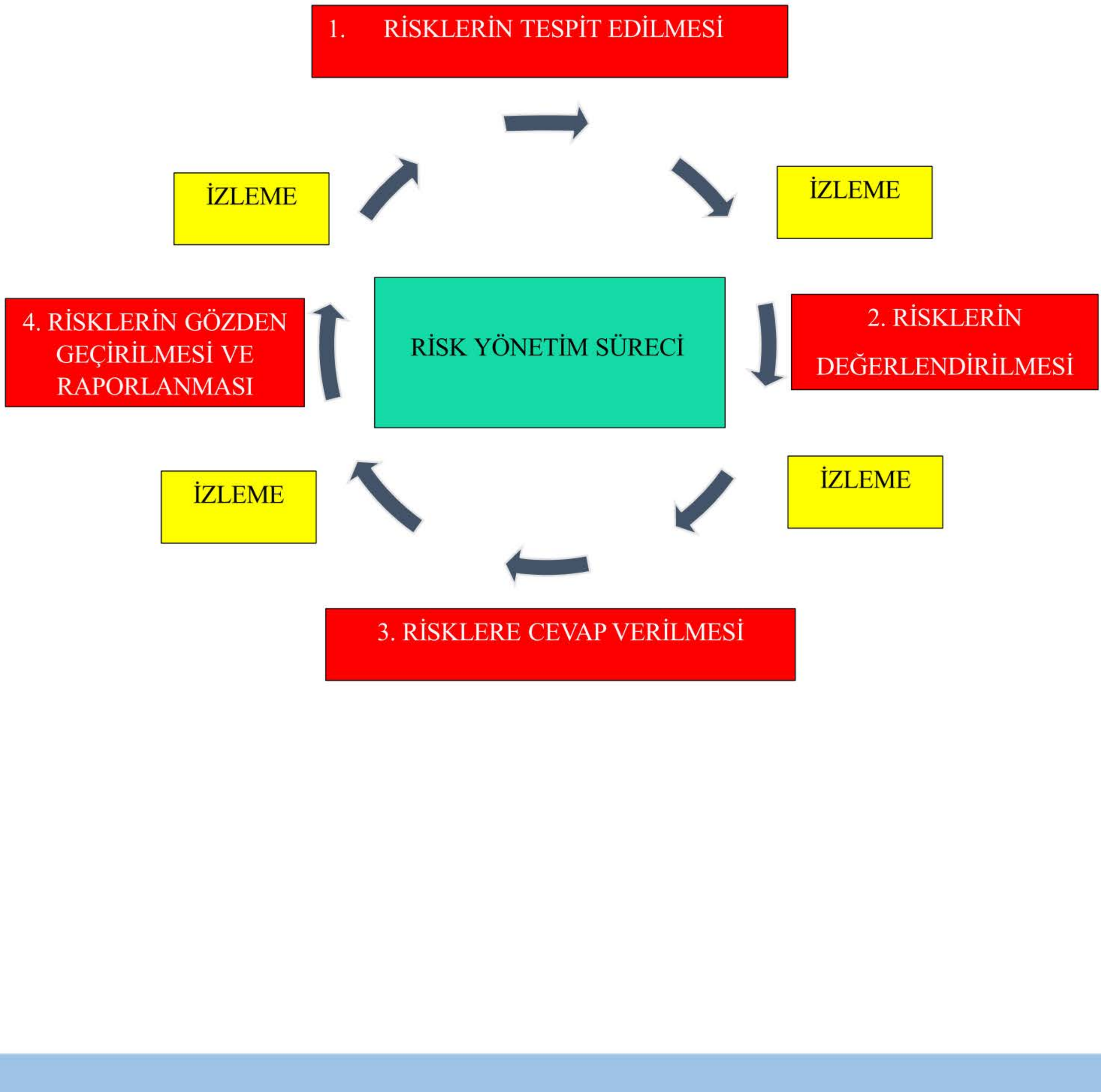
Risk yönetim süreci, Aşağıda belirtilen aşamalardan oluşmaktadır:

- Risklerin Tespiti ve Değerlendirilmesi,
- Risklere Cevap Verilmesi,
- Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanmasıdır.



T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

RİSK YÖNETİM SÜRECİ



T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

RİSK NEDİR?

Risk Tanımı: Zarar, kayıp, tehlike veya hasar olmasına yönelik belirsizlik içeren unsur, etken veya gidişattır.

➢ İdare Risk Tanımı: İdare açısından risk; Gelecekte ortaya çıkabilecek iç ve dış etkenlerin İdarelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileri şeklinde ifade edilebilir.

İç Kontrol Sistemi açısından RİSK "Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek her türlü durum ya da koşul" olarak tanımlanmaktadır.

❖ Fırsat-Tehdit: Risk terminolojisinde;

➢ Fırsat: Riskin olumlu yanları ve sağlayabileceği olası kazançlardır.

➢ Tehdit: Riskin olumsuz yanları ve neden olabileceği olası kayıplar olarak ifade edilir.

❖ Risk Yönetimi: İdarenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında etkisi olabilecek mekanizmaların tamamının (İdarenin) tüm seviyelerde ve tüm fonksiyonlarda uygulanarak (İdarenin) karar mekanizmalarını güçlendiren bir yönetim aracıdır.

RİSK TÜRÜNÜN BELİRLENMESİ

(a) Stratejik Risk: Kurumsal amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir. Bir riskin stratejik bir risk olabilmesi için, o risk gerçekleştiği takdirde ortaya çıkacak olan etkinin (kaybın) mutlaka stratejik amaç ve hedefleri ciddi ölçüde sekteye uğratıyor olması gerekmektedir.

(b) Yasal Risk: Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden, bunların doğru anlaşılamaması nedeni ile veya kasıtlı olarak bunlara uygun hareket edilmemesinden kaynaklanan risklerdir.

(c) Operasyonel Risk (Faaliyet Riski): Kurum süreç ve faaliyetlerine yönelik risklerin belirlenip doğru şekilde ifade edilmesidir. Faaliyet risklerinin belirlenmesinde en etkin yol, yukarıda bahsedildiği üzere süreç odaklı bir yaklaşım izlemek, iş akışları üzerinden riskleri tespit etmektir. Kurum içi üretilen bilgi, belge, rapor ve evrakın hatalı, eksik veya hiç yapılmıyor olması nedeni ile kaynaklanabilecek kayıplar da raporlama riski olarak belirlenecektir.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

RİSKLERİN TESPİT EDİLMESİ:

Risklerin tespit edilmesi, idarenin/birimin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir. Riskin tespit edilmesi, riskin teşhisi anlamına gelmektedir. Kurumun misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerinden yola çıkarak, karşılaşılabilecek muhtemel tehdit ve fırsatların tespit edilmesidir. Kurumlar her yıl planlı bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.

Risklerin tespiti nasıl yapılır?

Risk tespitinde kurumun ve birimlerin misyon, vizyon, amaç ve hedefler dikkate alınarak, karar vericiler, uygulayıcılar bilgi, birikim, deneyimleriyle ortak akıl zeminde demokratik yöntemle belirlenmesi önerilir.
Risk tespitinde aşağıdaki sorular yardımcı olabilir.

- Amaca ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- Kritik süreçler nelerdir?
- Zayıf alanlar nelerdir?
- Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir?
- Usulsüzlük ve yolsuzluk alanları neler olabilir?
- Faaliyetler hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- En kritik bilgi kaynakları nelerdir?
- En fazla harcama yapılan alanlar hangileridir?
- Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşıktır?
- Cezai yaptırımlara maruz kaldığımız alanlar hangileridir?
- Yasal gereklilikler nelerdir?
- Kaynak kısıtlamaları nelerdir?

Risk derecelendirme (puanlama) nasıl yapılır?

Risk derecelendirme, puanlama ve değerlendirme risk yönetiminin önemli aşamasıdır.
Risklerin büyüklüğü meydana geldiğinde ortaya çıkacak, hasar, kayıp, mağduriyet, aksamaların neden olacağı kuruma maliyetinin göstergesidir.

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

Risk Değerlendirme formu nasıl doldurulur?

Risk değerlendirmede şu sorulara cevap aranmalıdır:

- Hedefler nelerdir?
- Mevcut kontroller nelerdir?
- Risk gerçekleşirse olası sonuçları nelerdir?
- Risklerin Olasılık ve Etki dereceleri?
- Başka bir kurumun veya birimin faaliyeti benim riskimi etkiler mi?
- Paydaşlar kimlerdir? Nasıl etkiler/etkilenir?
-

Risklerin adının konulması her birimde yönetici ve çalışanların mümkün olan en geniş katılımıyla ortak aklın ürünü olması ön görülür. Karar vericilerin ve uygulayıcıların deneyimlerinden geçmişteki karşılaşılan problemlerden hareketle göreceli mantıkla belirlenir.
Farklı algıların ve yaklaşımların ortalamasından çıkan değer kabul edilir
Risk adı belirlendikten sonra,
Riskin gerçekleşme olasılığı en üst derece 10 puan, üzerinden Etki derecesi de yine 10 üzerinden puan verilir.
Risk puanı= Olasılık derecesi x Etki derecesi Formülü ile hesaplanır.

Risk Matrisi Nedir?

Risklerin etki, olasılık ve genel ağırlık derecelerine göre öncelikleri görebilmeyi sağlayan tabloya risk matrisi denir.

➢ Risklerin Önceliklendirilmesi: Risklerin Risk Puanlarına (Etki x Olasılık) göre büyükten küçüğe sıralanarak listelenmesidir.

❖ Risklerin Değerlendirilmesi:

Risklerin değerlendirilmesi, risklerin gerçekleşme ihtimalini, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden belirlenmesi ve yönetimin bu risklere nasıl karşılık vereceğinin belirlenmesidir. Amacımız risklerin en kritik olanlarını kontrol altına alabilmek için riskleri ve büyüklüklerini belirlemektir.

➢ Risklerin Ölçülmesi: Tespit edilmiş risklerden hangilerine cevap verileceğinin ve en uygun olan cevabın seçilmesine yardımcı olur.
Tüm riskler belirlendikten sonra beyin fırtınası katılımcıları riskin etki ve olasılığını oylar.

Riskin Düzeyi (Seviyesi) = ETKİ x OLASILIK şeklinde hesaplanacaktır.

Riskin etkisi (şiddeti) ve olasılığı (gerçekleşme ihtimali) hesaplanırken, risk ölçeklerinden faydalanılacaktır. Risklerin gerçekleşme olasılığı, hangi sıklıkla gerçekleşeceğinin veya hangi yüzde oranıyla gerçekleşeceğinin tahmin edilmeye çalışılmasıdır. Ölçmenin ikinci boyutu ise, olası risklerin gerçekleşmesi halinde meydana getireceği zararın boyutunun tahmin edilmesidir.

Risklerin etki ve olasılıklarının belirlenmesinde beşli ölçek kullanılacaktır. Risklerin etki boyutunun değerlendirilmesinde kullanılacak beşli ölçek; önemlilik yok, küçük seviyede önemli, orta seviyede önemli, yüksek seviyede önemli, çok yüksek seviyede önemli olarak sıralanabilir. Olasılık değerlendirmesinde ise önemsiz, küçük, orta, yüksek ve çok yüksek olarak sıralanabilir. Bazı riskler felaket boyutundadır ve yüksek etkiye sahip olmakla beraber ortaya çıkma olasılıkları düşüktür. Başka riskler ise düşük etkiye sahip olmakla birlikte meydana gelme olasılıkları yüksektir ve toplamda önemli olabilmektedir. Risk etki ve olasılığı oylandıktan sonra, belirli bir riskin etki ve/veya olasılığı için verilen en yüksek ve en düşük puan arasında büyük bir farklılık olduğu durumlarda en yüksek puanı veren kişi(ler) öncelikle neden en yüksek puanı verdiği konusunda savunma yapmalı ve diğerlerini kendi puanlarını yükseltmeleri için ikna etmeye çalışmalıdır. Daha sonra, en düşük puanı veren kişi(ler), neden en düşük puanı verdiği konusunda savunma yapmalı ve diğerlerini kendi puanlarını düşürmeleri için ikna etmeye çalışmalıdır. Savunmalar yapıldıktan sonra herhangi bir savunmadan ikna olan herkese puanını değiştirme fırsatı verilmelidir. Katılımcılar, risk puanları konusunda hemfikir olduktan sonra en öncelikli riskten başlayarak bütün riskleri ilgili değerleriyle birlikte riskler kaydedilmelidir.

RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

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

Risklere Nasıl Cevap Verilir?

- Riskler ve fırsatlar analiz sonuçlarına göre sıralanır.
- Risklerin içeriğine göre cevaplar belirlenir.

• Kabul Et: Söz konusu riske rağmen riskin sonuçlarına katlanılma kararı verilerek faaliyetlere devam edilmesidir. Bu yöntem, düşük risk durumları için uygundur.

• Kontrol Et: Riskler kontrol altında tutulmaya, başka bir deyişle etki ve olasılıkları azaltılmaya çalışılmaktadır. Risk olasılığının azaltılması, uygun kontrollerle, olayların istenmeyen etkilerinin oluşma ihtimalinin azaltılması anlamına gelmektedir.

• Devret/Paylaşmak: Risklerin yönetilebileceğine dair bir kanının bulunmadığı fakat kurumun stratejileri ve hedeflerine göre bu riskli faaliyetin bırakılmasının da mümkün olmadığı durumlarda riskli faaliyetin kurum dışı üçüncü taraflara transferi edilmesidir.

• Kaçın: Riskin meydana gelmesine veya artmasına neden olan faaliyetlere hiç başlanılmaması veya risk oluşturabilecek faaliyetin sonlandırılmasıdır.

- Verilecek cevabın faydasının, getireceği maliyetten yüksek olmasına dikkat edilmelidir.

RİSK YÖNETİMİNİN FAYDALARI:

- İdarelerin ve birimlerinin performanslarının artırılmasına ve hedefledikleri kilit sonuçlara ulaşmasında daha etkili olmalarına katkı sağlamak, karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesini sağlamak.
- Sunulan hizmetlerin sürekliliğinin ve kalitesinin artmasına yardımcı olmak.
- Kaynak tahsisinde etkinliği artırmak.
- Olası kayıpları azaltmak, maliyetleri düşürmek.
- Hesap verebilirliği artırmak.
- Mevzuata ve düzenlemelere uygunluğu sağlamak.
- Kamuoyunda daha olumlu bir imaj oluşturmak.

RİSK İLE İLGİLİ TANIMLAR

❖ Risk İştahı: Risk iştahı, idarenin misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri doğrultusunda herhangi bir zaman diliminde, kabul etmeye (maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu risk miktarıdır.

❖ Doğal (İçsel) Risk: Yönetim tarafından herhangi bir önlem alınmaması durumunda gerçekleşme olasılığının ve etkisinin değiştirilemeyeceği riskleri ifade eder.

❖ Artık Risk: Yönetim olumsuz bir olayın, olasılığı ve etkisini azaltmak için kontrol faaliyetleri ve riske karşılık vermeyi de kapsayan önlemleri aldıktan sonra geriye kalan risktir.

RİSK TANIMLANIRKEN FAYDALANILACAK YÖNTEMLER;

• Süreçteki yönetici ve personel ile görüşme yapmak ve bu görüşmelerde birlikte beyin fırtınası gerçekleştirmek,

• Sürece ilişkin mevzuatı incelemek,

• Süreçte görevli olan yönetici ve personele anketler vermek,

• İşleri yerinde gözlemlemek ve işleri yürüten personel ile birlikte gerçek bir iş üzerinden akışı takip etmek,

• Geçmişte süreçte yaşanmış olumsuzlukları, sorunları, darboğazları ve suistimalleri araştırmak, geçmişe dönük bilgi almak,

• Süreç yönetici ve personelinin süreçte en çok zorlandıkları veya şikâyet ettikleri konuları öğrenmek

• Süreç ve alt süreçlerine ilişkin olarak diğer kurumlarda görev yapan yönetici ve uzmanların görüşlerini almak olabilir.

BEYİN FIRTINASI YÖNTEMİ

Beyin fırtınası yönteminde, süreçte görev yapanlarla birlikte çalışılarak, sürecin alt süreçlerine yönelik bilgi ve tecrübelerinden faydalanılır. Bu yöntemden faydalanacak süreç sorumlularının dikkat etmesi gereken hususlar;

• Sürece ilişkin mevzuatın gözden geçirilmesi

• Beyin fırtınası yapılacak kişiler ile uygun bir ortam ve saatte bir toplantı organize edilmesi

• Toplantıya katılanlara, risk kavramı, risklerin neden belirlendiği, nasıl belirleneceği, risk tespit soruları, etki ve olasılık hesaplamaları ile ilgili bir bilgilendirme yapılması olarak sayılabilir.

Alt sürecin her bir iş adımı için beyin fırtınası yöntemi ile risklerin tespitinde aşağıdaki sorulardan faydalanılabilir:

• İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez; hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?
• İş adımı doğru yerde mi; daha uygun bir yerde olabilir mi? İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?
• İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?
• İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?
• İş adım manuel mi yürütülüyor? Ne tür hatalar yapılabilir?
• İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?
• İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?
• İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?
• İş adımında bir hata olur ise süreçte diğer adımlar etkilenebilir mi?
• İş adımında yolsuzluk yapma imkânı var mı?

KONTROL FAALİYETLERİ BİLEŞENİ

İdare, İç Kontrol çalışmaları kapsamında; kurumsal düzeyde ve faaliyetler düzeyinde belirlenen risklere ilişkin uygun kontrol faaliyetleri oluşturacaktır. Kontroller, risklerin etkisi (şiddeti ya da zararı) ya da olasılığını (gerçekleşme ihtimali ya da sıklığı) azaltarak, riski kurum açısından kabul edilebilir düzeye indiren faaliyetlerdir.

KONTROL FAALİYETLERİ BİLEŞENİ

Bazı örnek kontroller şunlardır:

- Yangın söndürücüler,
- Düzenli şekilde test edilen, güncellenen ve personele duyurulan bir afet planı,
- Çift imza uygulaması,
- Görevler ayrılığı (Tek bir kişiye, bir işlemin veya etkinliğin tüm riskli yönlerini kontrol etme yetkisi verilmemesi) ,
- Yetki devri,
- Onay mekanizmaları,
- Mevzuat, iş prosedürleri, el kitapları, rehberler, standartlar,
- On mali kontrol,
- Kasa sayımları, Hesap mutabakatları, Hesapların incelenmesi,
- Raporların yöneticiler tarafından gözden geçirilmesi,
- Oryantasyon eğitimleri,
- İş başı eğitimleri,
- Bütçe ve fiili harcamaların karşılaştırılması,
- Kasa/banka sorumlusu ile muhasebe kaydı yapanların farklı kişiler olması,
- Elektronik iş ve belge yönetim sistemi,
- Bilgi güvenliği tatbikatları,
- Şifre-parola uygulamaları,
- Envanter sayımları,
- İş sürekliliği planları,
- Yazılı görev emirleri,
- Veri mutabakatı aracılığı ile verilerin eksiksiz olduğunun doğrulanması,
- Gözetim prosedürleri (Yöneticilerin başkalarına görev vermesi, görevin yerine getirilmesinde kendi gözetim sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.)

KONTROL FAALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

(Kontrol Faaliyetlerinin Türleri)

Kontrollerin tespit edilmesinden sonraki aşama, kontrollerin sınıflandırılmasıdır. Kontrol faaliyetleri dört ayrı sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

- Önleyici,
- Tespit Edici,
- Düzeltici,
- Yönlendirici Kontroller.

ÖNLEYİCİ KONTROLLER

Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir. Maddi ve gayri maddi haklar (fikri varlıklar vb.) ile kayıtların güvenliği, çıkar çatışmasını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması, ön mali kontrol işlemleri önleyici kontrollere örnek verilebilir.

TESPİT EDİCİ 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.

Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontroller de bu kapsamdadır. Harcama sonrası kontrolleri de bu kapsamda düşünmek gerekir. Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler, bütçe takipleri, işlerin amirler tarafından gözden geçirilmesi, sistem loglamaları örnek olarak verilebilir.

YÖNLENDİRİCİ KONTROLLER

Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir. 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 dağılım çizelgeleri yönlendirici kontrollere örnek verilebilir.

DÜZELTİCİ KONTROLLER

Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir. Sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması, muhasebe düzeltme kayıtları ve performans takip uygulamaları bu kategoriye sokulabilir.

KONTROL FAALİYETLERİ BELİRLENİRKEN DİKKAT EDİLECEK FAKTÖRLER:

Kontrol faaliyetlerinin;

1. Kimler/hangi birimler tarafından gerçekleştirileceği,
2. Hedeflenen bitiş tarihleri,
3. Uygulanması için gerekli kaynaklar,
4. Kritik başarı faktörleri,
5. Nasıl dokümanter edileceği,
6. İzlenmesine yönelik süreçler önceden belirlenmelidir.

KONTROL FAALİYETLERİ BELİRLENİRKEN VE UYGULANIRKEN İZLENECEK ADIMLAR

1. Adım: Riskler değerlendirilirken, sistem ve süreçlere bakılarak risklerle ilgili mevcut kontrollerin olup olmadığı tespit edilir. (Risklerin ilk defa değerlendirilmesi durumu dikkate alındığında; idarelerin mevcut tüm kontrollerinin bir envanterini çıkararak bunları gözden geçirmesi, böylece idarenin hedefleri ve belirli bir riskle eşleştirilemeyen kontrollerin uygulamadan kaldırılması yararlı olacaktır.)

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 birden fazla kontrol faaliyeti seçmek uygun olabilir. Seçilen herhangi bir yeni kontrol faaliyetinin fayda-maliyet değerlendirmesi yapılmalıdır.

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: Riskler raporlanırken 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.

EK- 1 RİSK DEĞERLENDİRME HARİTASI

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

EK-2 RİSK MATRİSİ

Yüksek Etki Düşük Olasılık **İş Sürekliliği Planı**	**Yüksek Etki Yüksek Olasılık** **Kontrol prosedürleri**
Düşük Etki Düşük Olasılık **Tolere edilebilir**	**Düşük Etki Yüksek Olasılık** **Kontrol prosedürleri**

Y = Etki X= Olasılık

Risk Değeri= X x Y(X Çarpı Y)

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

EK-3 BİRİM RİSK TESPİT TABLOSU

BİRİM RİSK TESPİT TABLOSU							
STRATEJİK AMAÇ:							
STRATEJİK HEDEFLER: 1. 2.							
Sıra No:	**Risk Adı**	**Olasılık Derecesi**	**Etki Derecesi**	**Risk Puanı**	**İlgili Süreç/ Prosedür**	**Süreç Sorumlusu**	**Ön Görülen Eylem Planı /Kontrol Faaliyeti**
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

Yüksek Risk (41-100) **Orta Risk (11-40)** **Düşük Risk (0-10)**

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

EK-4 BİRİM RİSK ANALİZ TABLOSU

BİRİM RİSK ANALİZ TABLOSU							
Sıra No:	**Risk Adı (Hangi riskler ortaya çıkabilir?)**	**Risk Puanı**	**ÖNLEM (Riskler nasıl önlenebilir)**	**KONTROL FAALİYETLERİ**			
				Yapılan Faaliyetler (İyileştirme Çalışmaları)	**Sorumlu Birim**	**Kontrol Zamanı**	**ANALİZ SONUCU**
1.							
2.							
3.							
4.							

Yüksek Risk (41-100) **Orta Risk (11-40)** **Düşük Risk (0-10)**

T.C.

ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI

İç Kontrol Şube Müdürlüğü

T.C.
ŞUSKİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİ VE KONTROL FAALİYETLERİ

UNUTULMAMALIDIR Kİ?

Eski yöntemlerle yeni kapılar açılamaz!

STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRESİ BAŞKANLIĞI

İç Kontrol Şube Müdürlüğü