

KAMU İDARELERİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Burhanetin AKTAŞ
Müsteşar Yardımcısı

Sunum Planı

I. Kamu İdarelerinde Risk Yönetimi

II. Uluslararası Tecrübeler

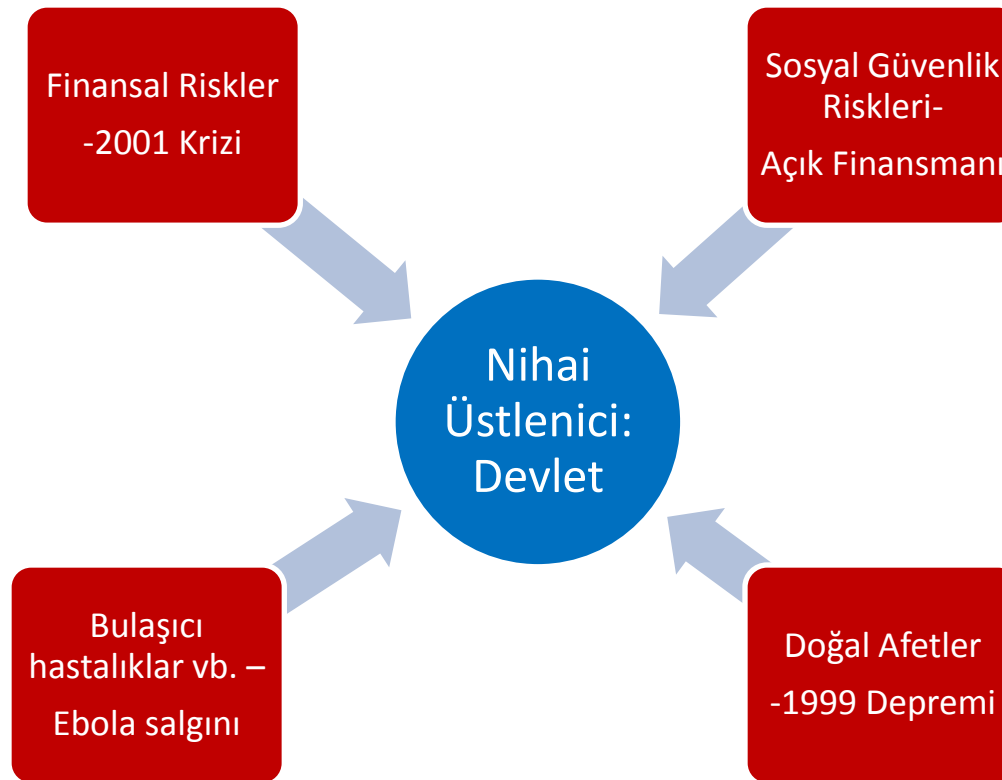
- İngiltere
- ABD

III. Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

IV. Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi: Mevcut Durum ve Öneriler

I – Kamu İdarelerinde Risk Yönetimi

Kamu Yönetimi İçin Neden Risk Yönetimi?



II - Uluslararası Tecrübeler

İNGİLTERE : Mevcut Durum

- Risk Programı(2002) – İngiltere Başbakanı - Tony Blair
- İngiltere Hazine Bakanlığı – Risklerin Yönetimi: Kavram ve İlkeler – Turuncu Kitap (2004)
- Hazine Bakanlığı Rehberler ve Eğitim Çalışmalarıyla İdarelere Büyük Destek Sağladı
- Sayıştay – 2004 Yılında Denetim Kapsamına Aldı

II - Uluslararası Tecrübeler

İNGİLTERE : Mevcut Durum

- Sayıştay Denetim Sonuçları(2011):
 - Kamu kurumlarının büyük çoğunluğunda gelişmiş risk yönetimi süreçleri bulunuyor:
 - Üst yönetim risk yönetimi sürecinin çıktılarını kullanarak kurum içindeki birimlerin durumlarını değerlendiriyor.
 - Risk yönetimi - performans yönetimi - mali yönetim arasında tam bir entegrasyon sağlanamadı.

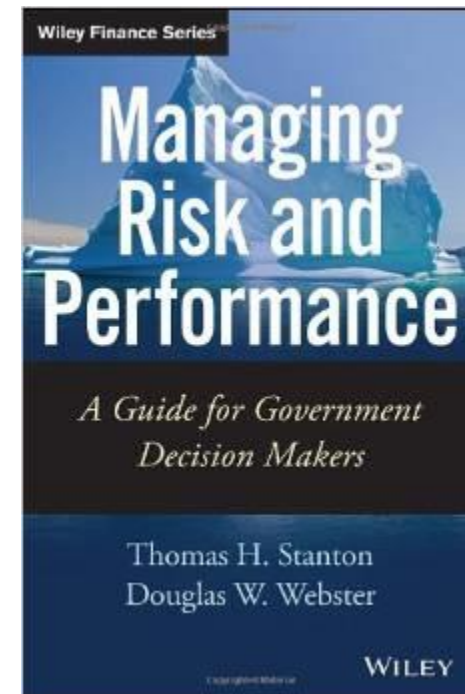
II - Uluslararası Tecrübeler

İNGİLTERE : Çıkarılan Dersler

- Üst yönetim risk yönetimi sürecinde aktif olarak yer almalı
- Risk toleransı kavramı açıkça tanımlanarak personelin konuyla ilgili bilgi sahibi olması sağlanmalı
- Risklerin yönetimi sürecinin çıktılarının nasıl oluşturulacağı *adım adım tanımlanmalı*
- Risklerin yönetilmesinde sorumluluklar açık bir şekilde belirlenmeli
- Risk yönetimi-performans yönetimi-mali yönetim süreçleri entegre edilmeli
- Risk yönetimi süreci düzenli olarak gözden geçirilmeli ve kurumlar arasında en iyi uygulamalar bir platform oluşturularak yaygınlaştırılmalı

II - Uluslararası Tecrübeler

■ A.B.D.



II - Uluslararası Tecrübeler

ABD: Mevcut Durum

- ABD’de İngiltere’de olduğu gibi tek bir merkezden yönlendirilmiş çalışmalar yok.
- Her kurum kendi ihtiyaçları doğrultusunda gerek görürse risk yönetim alanında girişimlerde bulunuyor.
- Risk yönetimi alanında öne çıkan kurumlar:
 - Savunma Bakanlığı
 - İç Güvenlik Bakanlığı
 - Eğitim Bakanlığı
- Uzmanlar tarafından iyi düzeyde risk yönetimi sistemine sahip bir federal kurum bulunmadığı ifade ediliyor

II - Uluslararası Tecrübeler

ABD: Öneriler

- Paydaşlar ile risk yönetimi sürecinin çıktıları şeffaf bir şekilde paylaşılmalı
- Risk yönetimine ilişkin yazılı bir politika belgesi oluşturulmalı
- Kilit bazı süreçlerden başlayarak risk yönetimi süreçleri kurulmalı
- Risk yönetimi için koordinasyon birimi kurulmalı ve ana hizmet birimlerinin alanları ile ilgili uzman personel burada istihdam edilmeli

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

■ Borç ve Risk Yönetimi

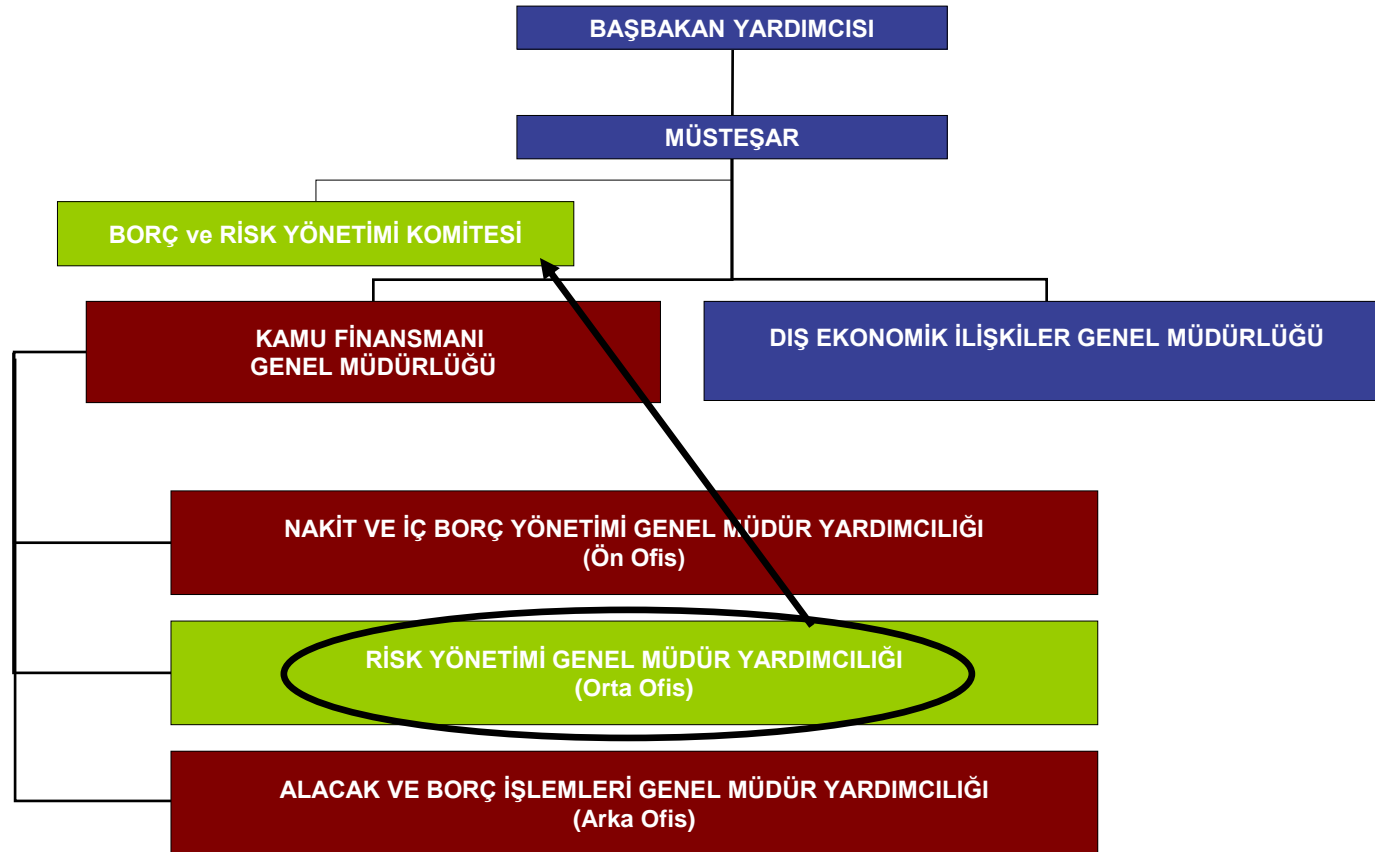
- Borçlanma işlemlerinin yürütülmesine yönelik
- En iyi uygulamalar esas alınmıştır.
- 2002 yılından Kamu Finansmanı Genel Müdürlüğünde uygulanmaktadır.

■ Kurumsal Risk Yönetimi

- Müsteşarlık geneli dikkate alınarak İç Kontrol ve Risk Yönetimi Projesi Çerçevesinde çalışmalar devam ediyor.

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

Borç ve Risk Yönetiminin Organizasyonu



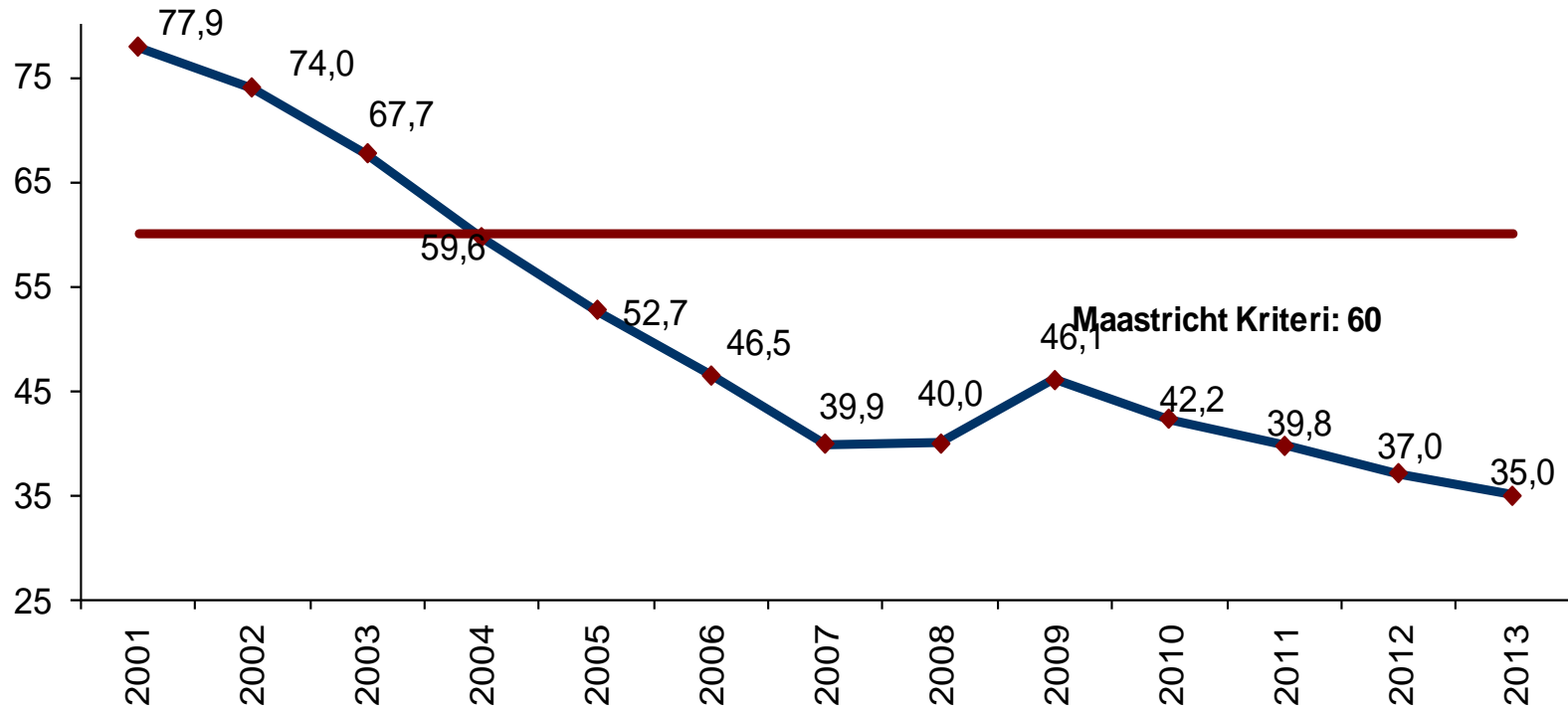
III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

KAZANIMLAR

- Risk analizine dayalı orta uzun vadeli borçlanma politikaları sayesinde kamu borç stokunun seviyesinde ve yapısında önemli iyileşmeler elde edilerek kamu borçlanması ekonomide ciddi bir risk unsuru olmaktan çıkmıştır.
- Koşullu yükümlülüklerden kaynaklanabilecek risklerin de izlenmesine ve etkin bir şekilde yönetilmesine ilişkin politikalar geliştirilmiştir.
- Kamunun finansal varlık ve yükümlülüklerine ilişkin risklerin etkin bir şekilde izlenmesi ve bütüncül olarak yönetilmesi sağlanmıştır.

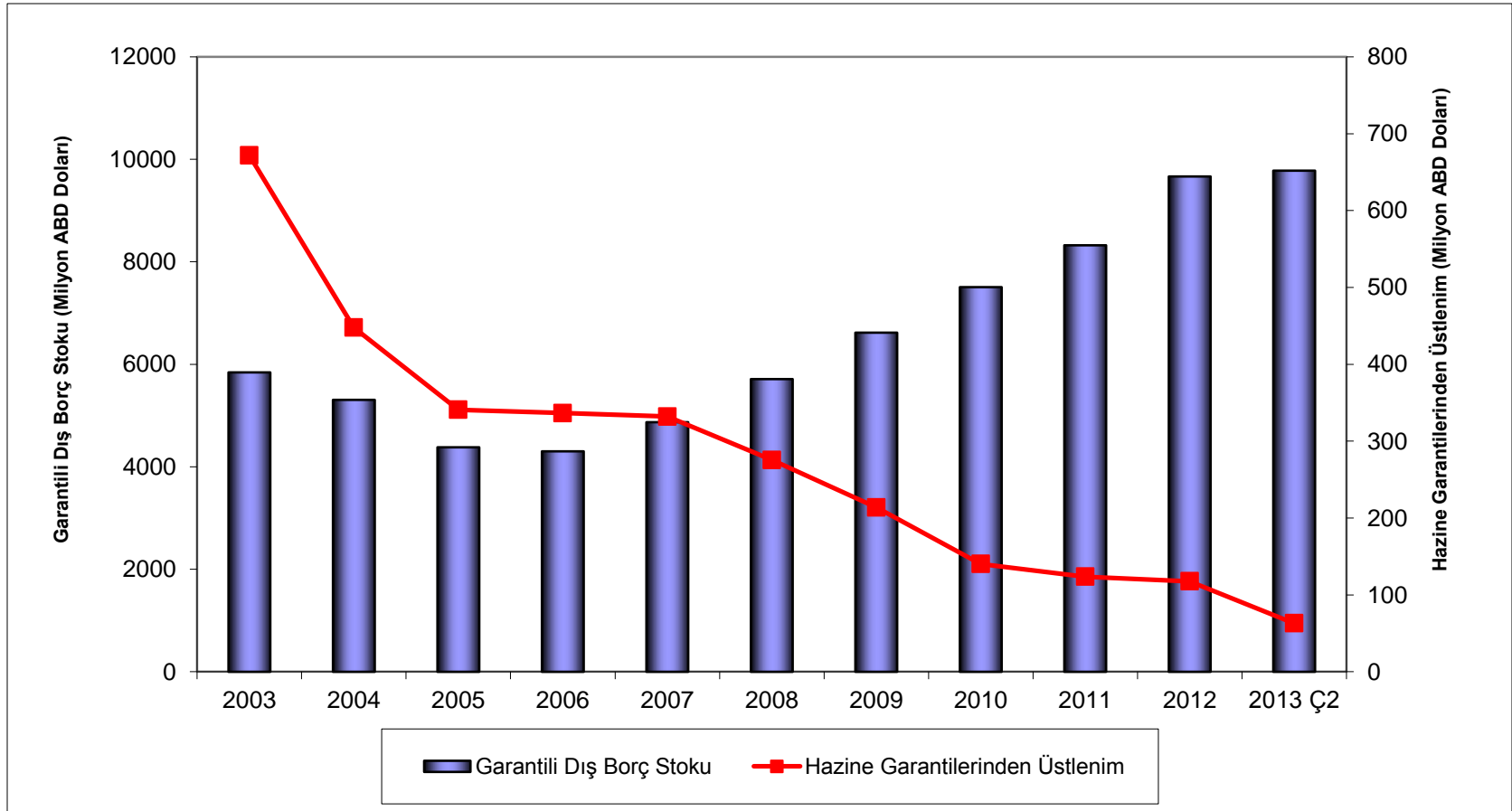
III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

Borç Stoku/GSYH (%)



III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

Hazine Garantili Dış Borç Stoku ve Hazine Garantilerinden Üstlenim Tutarları



III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI

- İç kontrol eylem planı kapsamında kurumsal risk yönetimine ilişkin çalışmalar, 2009 yılından itibaren başlatılmıştır.
- 2013 yılında eylem planı güncellenerek kurumsal risk yönetimini de içeren entegre bir yapı öngörülmüştür. Bu çerçevede,
 - süreçlerin modellenmesi,
 - performans göstergelerinin belirlenmesi,
 - risklerin değerlendirilmesi,
 - hassas görev analizi
 - İş sürekliliği analizi yapılması
 - Performansın ve risklerin yönetim bilgi sistemleri aracılığıyla güncel olarak takip edilmesi planlanmıştır.

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

ROL VE SORUMLULUKLAR

- İnsan Kaynakları ve Kurumsal Yönetim Komitesi
- Proje Finansmanı İzleme Komitesi
- Bilgi Güvenliği Yönetimi Komitesi
- İç Kontrol ve Risk Yönetimi Yönl. Ve Koord. Komitesi

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

İÇ KONTROLDE ROLLER



III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

İÇ DENETİMİN ROLÜ

- İç denetim birimi, planlama çalışmaları yanında eğitimler ve denetimler yoluyla risk yönetimi ve iç kontrol konularında Müsteşarlık çapında farkındalığın oluşmasında önemli rol üstlenmiştir.
- Kalite güvence rolü: Birimler tarafından süreçlere ilişkin olarak hazırlanan süreç haritaları-iş akışları, risk analizleri, hassas görev analizleri vb. iç denetimin koordinasyonunda oluşturulan bir kalite güvence ekibi tarafından gözden geçirilmektedir.
- İDB başkanı, ilgili komitelerin bir üyesi olarak risk yönetimi ve iç kontrole ilişkin teknik destek vermektedir.

IV – Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi

MEVCUT DURUM

- İç kontrol çalışmaları kapsamında risk değerlendirme çalışmalarına başlandı ancak önemli mesafe alındığını söylemek güç.
- Risk yönetimi ve iç kontrol çalışmaları, bir süreç olarak değil de bir defaya mahsus olarak gerçekleştirilen bir faaliyet olarak algılanıyor.
- Stratejik Planlama süreci ile risk yönetimi ilişkisi tam olarak kurulmuş değil. GZFT analizi yapılması öneriliyor, ancak zayıflıklar ve tehditlere karşı etkili önlemlerin alınıp alınmadığı değerlendirilmiyor.
- Risk yönetimi alanında idarelere rehberlik edecek bir kurum yok. Yeterli Türkçe kaynak olmaması bir başka engel.
- Risk yönetimini kurumlarda sahiplenecek birim yok. Strateji Geliştirme Başkanlıklarının mevcut kapasiteleriyle bu süreci yürütmelerini bekleyemeyiz.

IV – Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi

Risk Yönetimi- İç Kontrol İlişkisi



COSO'ya göre İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetim:
İlişkisi (COSO II-Bölüm G)

IV – Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi

ÖNERİLER-Genel

- Kritik faaliyetlerde pilot projeler ile başlangıç yapılmalı.
- Danışmanlık firmalarından hizmet alımı know-how transferi ve iyi uygulama örneklerine odaklanmalı.
- Stratejik Planlama - Performans Programı Risk Yönetimi Entegrasyonu sağlanmalı.
- SGB'lerin kapasitesi artırılmalı ve koordinasyon birimi açık bir şekilde belirlenmeli.
- Orta ve uzun vadede risklerin nasıl yönetileceğine ilişkin yazılı düzenlemeler yapılmalıdır.

IV – Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi

ÖNERİLER - İÇ DENETİM

- İç denetim birimleri kamu yönetimimizde risk yönetimi anlamında en yetkin birimler, ancak danışmanlık ve güvence faaliyetlerinin ötesine geçmemeleri gerekiyor.
- Risk yönetiminde yetkin personelin geçici görevlendirmelerle ilgili komitelerde daha aktif görev almaları sağlanmalı.
- Risk yönetimi çalışmaları başlangıçtan itibaren düzenli olarak kalite güvence anlamında iç denetim tarafından gözden geçirilmeli.

IV – Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi

ÖNERİLER – SAYIŞTAY

- Risk yönetimi süreçleri oluşturulduktan sonra Sayıştay tarafından düzenli olarak değerlendirilmeli ve kamuoyuna raporlanmalıdır.
- Sayıştay, kamu sektörünün temel risklerinin yönetiminde proaktif bir rol üstlenmeli ve daha şeffaf ve hesap verebilir bir kamu yönetimi için rehberlik yapmalıdır.

Teşekkürler...