

RİSK YÖNETİMİ NEDİR?

Versiyon No: 2

İlk Yayım Tarihi: Mayıs/2022

Sağlık Bilimleri Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Mayıs-2025 İstanbul



I. RİSK NEDİR?

Risk; gelecekte ortaya çıkabilecek durumların, olayların veya iç ve dış etkenlerin idarelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini etkileme ihtimalidir.



1. RİSK YÖNETİMİ NEDİR?

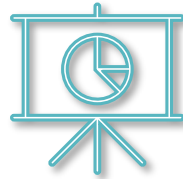
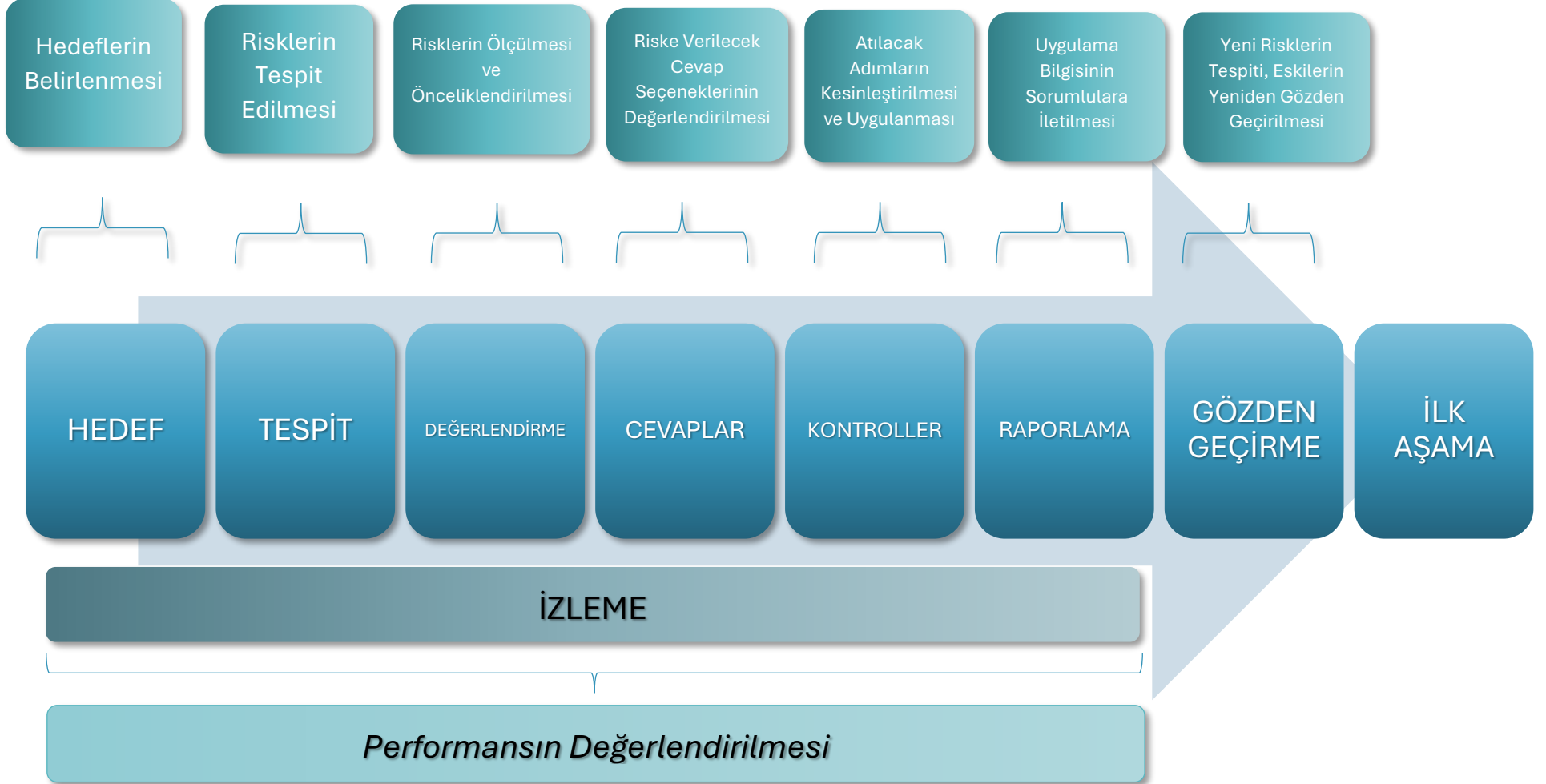
İdarenin hedeflerine ulaşabilmek için her seviyede risklerini belirli bir yöntemle sistematik olarak tespit etmesi, değerlendirmesi, risklerin etkilerini azaltmak için önlemler alması ve bu sürecin etkin işlemlerini sağlayacak şekilde izlemesidir.



2. NEDEN RİSK YÖNETİMİ?

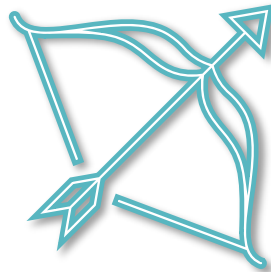
- ☆ İşlerin istenilen sonuçlara ulaşmasını sağlar.
- ☆ İyi yönetişimi destekler.
- ☆ Hesap verilebilirlik, şeffaflık ve sorumlulukları güçlendirir.
- ☆ Kaynak ve çalışmaların öncelikli alanlara odaklanmasını sağlar.
- ☆ Akla uygun ve bilgiye dayanan risk almaya imkân verir.
- ☆ Riske o risk gerçekleşmeden önce hazır olmayı sağlar.

3. RİSK YÖNETİM SÜRECİ



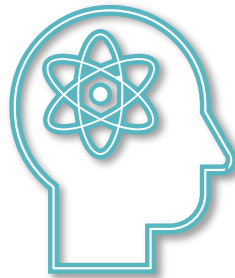
3.1. HEDEF

İdarenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında etkisi olabilecek riskleri tespit etmek için önce amaç ve hedeflerin ortaya konması gereklidir.



3.2. TESPİT

Risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması sürecidir.



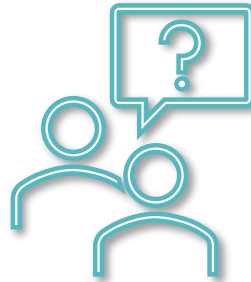
3.3. DEĞERLENDİRME

Risklerin, etki ve olasılık değerlerine göre ölçülmesi, puanlanması ve öncelik sırasına konmasıdır.

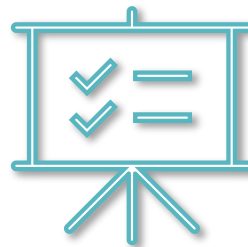


3.4. CEVAPLAR

- ❖ Kabul Etmek (Önlem Almamak)
- ❖ Kaçınmak (İşi Yapmamak)
- ❖ Devretmek (Başkasına Transfer Etmek)
- ❖ Kontrol Etmek (Önlem Almak)



3.5. KONTROLLER



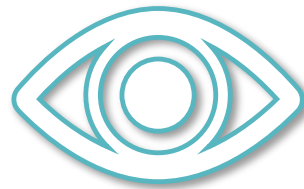
3.6. RAPORLAMA

Risk yönetimi ile ilgili sonuçların sorumlulara raporlanmasıdır.



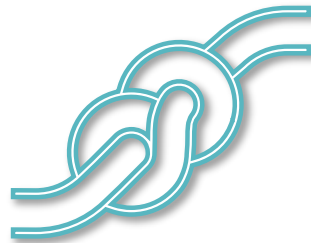
3.7. GÖZDEN GEÇİRME

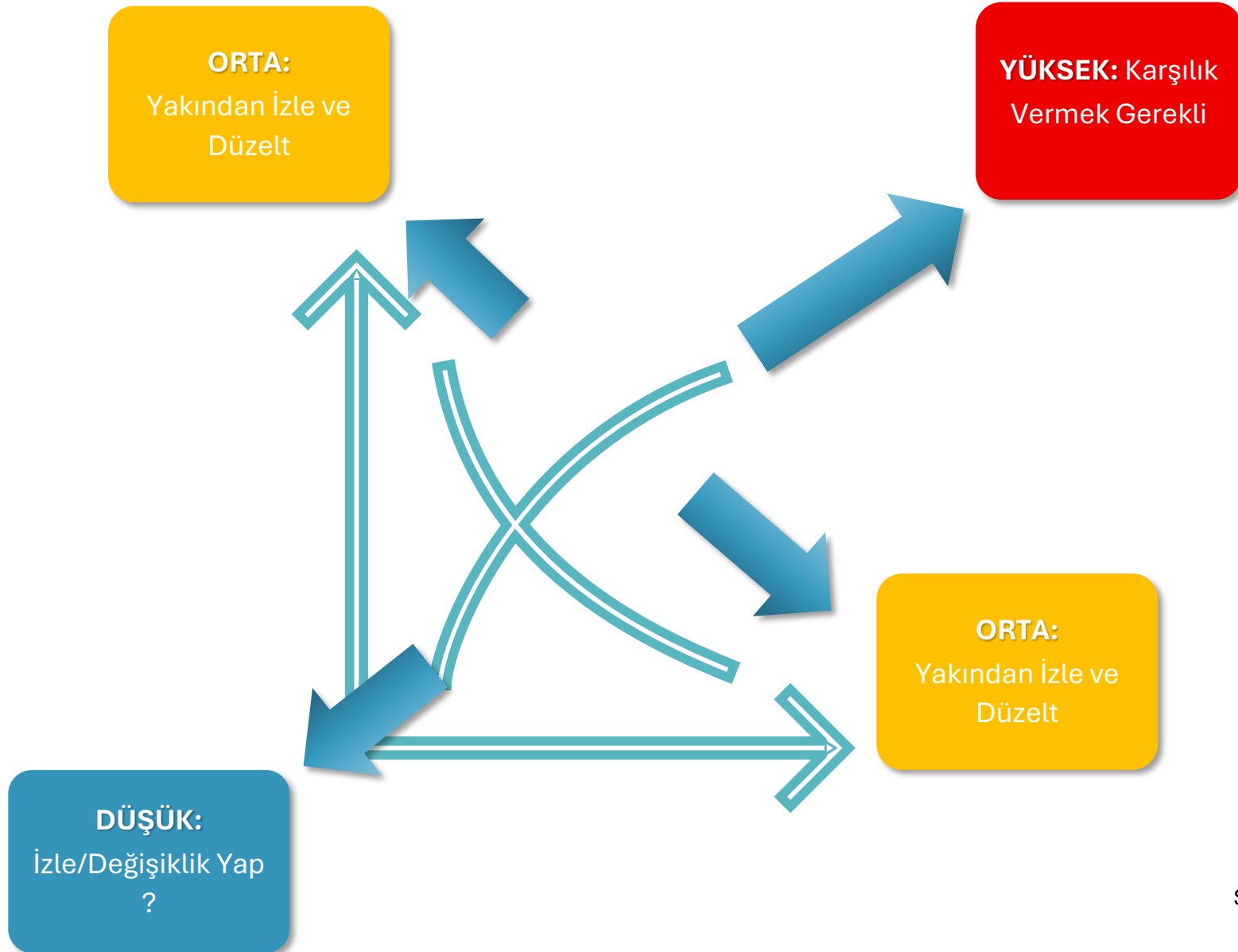
Sürecin etki veya olasılıkları değişen ve yeni ortaya çıkan riskler ile verilen cevapların etkinliği için düzenli gözden geçirilmesi gerekir.



II. KAVRAMLAR

- 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 Risk:** Yönetim tarafından herhangi bir önlem alınmaması durumunda gerçekleşme olasılığının ve etkisinin değiştirilemeyeceği riskleri ifade eder.
- Kalıntı Risk:** Yönetim olumsuz bir olayın, olasılığı ve etkisini azaltmak için kontrol faaliyetleri ve riske karşılık vermeyi de kapsayan önlemleri aldıktan sonra geriye kalan risktir.
- Etki:** Eğer olay gerçekleşirse bunun kurum üzerinde yaratacağı olumsuz sonuçtur.
- Olasılık:** Bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşme ihtimalidir.



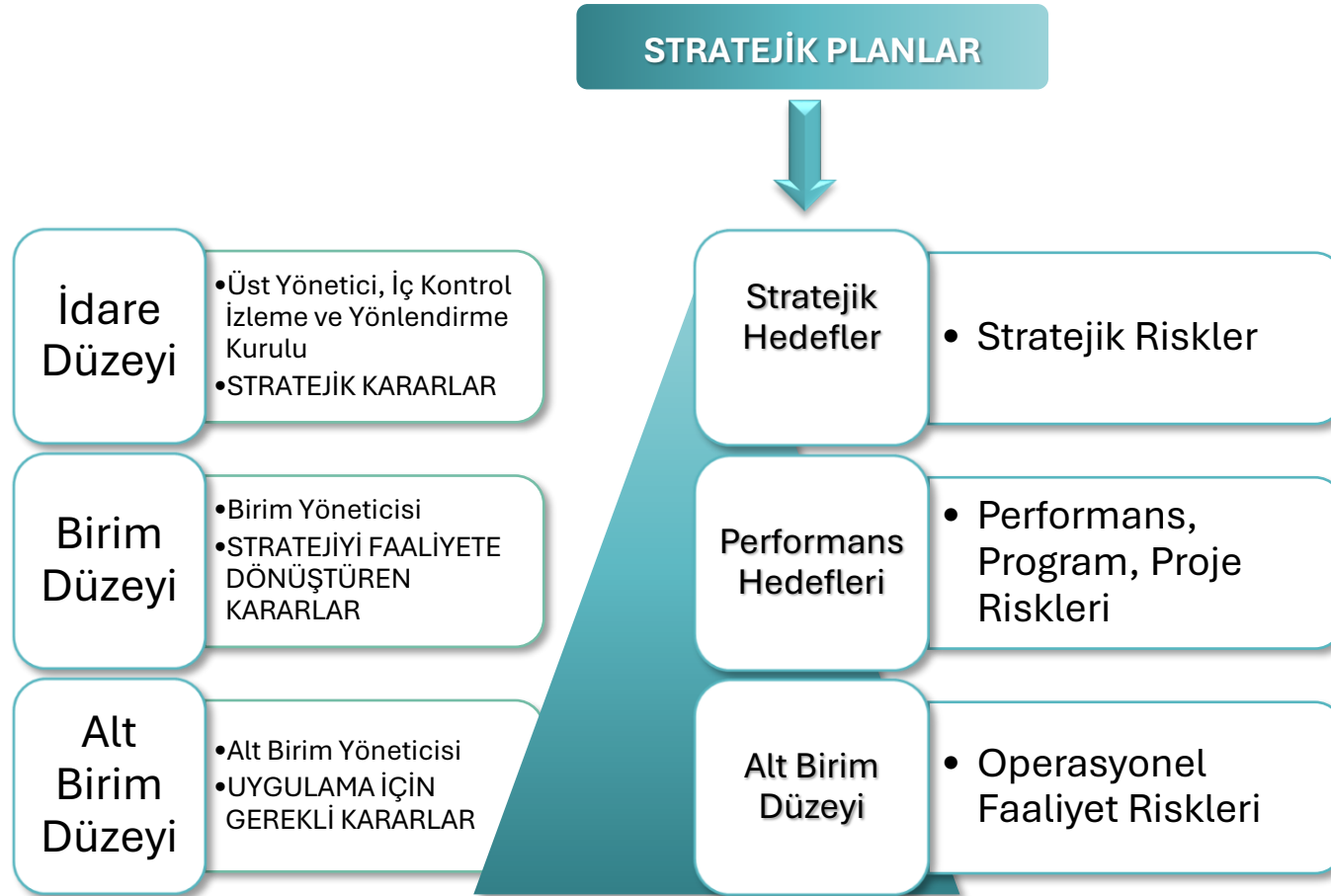


III. RİSK KAYITLARI

Risklerin kaydedilmesi;

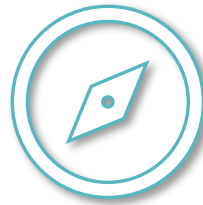
- ✓ Gerekli bilginin elde edilmesi ve raporlanmasını,
- ✓ Doğru zamanda doğru kişilere bilginin iletilmesini,
- ✓ Riskin gözden geçirilmesi ve izlenmesini,
- ✓ Verilen kararlar için kanıt oluşturulmasını,
- ✓ Risk hafızasının oluşturulmasını sağlar.





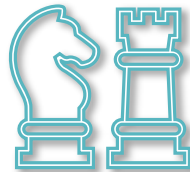
1. İdare Düzeyi (Stratejik Düzey):

- ❖ Tüm idareyi kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve idarenin üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır.
- ❖ Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yöneliktir ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Bu nedenle geleceğe ilişkin kararlar verilirken, karar vericiler (üst yönetim) çok fazla belirsizliği göz önünde bulundurmak durumundadırlar.
- ❖ Risklerin etkisinin en yüksek olduğu; hükümet politikaları, genel ekonomi, teknolojik gelişmeler gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır.
- ❖ Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir.
- ❖ Stratejik düzeyde yönetilmesi gereken risklerin sahibi üst yöneticidir.



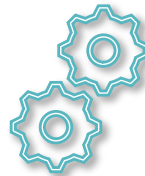
2. Birim Düzeyi (Performans Düzeyi):

- ❖ Üst yönetimin politikalarının uygulandığı ve idare içinde kamu kaynaklarının kullanılmasından en üst düzeyde sorumlu olunan birimleri ifade eder.
- ❖ Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir.
- ❖ İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de idare içinden kaynaklanan risklerden etkilenir.
- ❖ Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve aynı stratejik hedef doğrultusunda farklı faaliyetler gösteren birimlerle iyi bir koordinasyon gerektirmesi nedeniyle, kilit öneme sahiptir.
- ❖ Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.



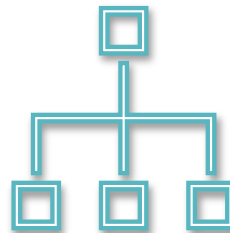
3. Alt Birim Düzeyi (Faaliyet Düzeyi):

- ❖ Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birim hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyet düzeyinde yapılan işlerdir.
- ❖ Çalışanların tüm faaliyetleri bu kapsamdadır.
- ❖ Kısa vadeli kararların alındığı, kamu hizmetlerinin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır.
- ❖ Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir.
- ❖ Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi öncelikle birim hedeflerine ve dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler.
- ❖ Birim düzeyinde yönetilmesi gereken risklerin sahibi birim yöneticisidir.



IV. KONTROL FAALİYETLERİ

- ✓ Öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir.
- ✓ Risklere etkin bir biçimde cevap verilmesini sağlamalı, aşırı veya eksik olmamalıdır.
- ✓ Nasıl uygulanacağı dikkate alınmalı ve kurumsal kapasite göz önünde bulundurulmalıdır.



KONTROL FAALİYETLERİ

ÖNLEYİCİ

- Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp, kabul edilebilir seviyede tutmaya yarar.

YÖNLENDİRİCİ

- Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi faaliyetlerle riskleri kontrol etmeye yarar.

TESPİT EDİCİ

- Risk gerçekleşip gerçekleşmediğini, gerçekleştiyse hasarın ne olduğunu tespit etmeye ve buna göre önlem almaya yarar.

DÜZELTİCİ

- Risklerin gerçekleştiği durumlarda istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yarar.



“Risk Yönetimi Nedir?*” broşürü hakkında ilave bilgi alma, öneri ve eleştirileriniz için iletişim:

strateji.ickontrol@sbu.edu.tr



**Bu dokümanın hazırlanmasında, Hazine ve Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının iç kontrol farkındalığını artırmak amacıyla hazırladığı broşürlerden faydalanılmıştır.*

SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

Mayıs-2022
İSTANBUL