BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ

BİRİM RİSK KONTROL EYLEM PLANININ HAZIRLANMASI, UYGULANMASI VE İZLENMESİNE İLİŞKİN USUL VE ESASLAR

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Öncelikli Risk Alanları, Birim Risk yönetimi Esasları

1.1. Amaç ve Kapsam

Balıkesir Üniversitesi birimlerinin birim süreç ve faaliyetlerini etkileyebilecek risklerin tespit edilmesi, bu risklerin analiz edilerek ölçülmesi ve önceliklendirilmesi, risk kontrol eylem planlarının hazırlanması, uygulanması, izlenmesi süreçlerin raporlanmasıdır. Bu usul ve esaslar Balıkesir Üniversitesi birimlerinin faaliyetleri kapsamında gerçekleşebilecek risklerin belirlenmesine, önlenmesine, yönetilmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

Bu Yönerge, Balıkesir Üniversitesi birimlerinin birim süreç ve faaliyetlerini etkileyebilecek risklerin belirlenmesine, önlenmesine, yönetilmesine ilişkin usul ve esasları kapsar.

1.2. Dayanak

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kanunun 55. ve 56' ncı maddeleri, Kamu İç kontrol Yönetmeliği 20/4 maddesi gereği hazırlanmıştır.

1.3. Tanımlar

Bu Usul ve Esasların uygulanmasında

a. Bakanlık; Hazine ve Maliye Bakanlığı'nı,

b. Birim; Kendisine ödenek gönderilen harcama birimini,

c. Birim Yöneticisi; Kendisine ödenek gönderilen harcama biriminde harcama yetkilisini,

d. İç Kontrol ve Risk Koordinatörü; Kamu İç Kontrol Yönetmeliği 19. ve 20' inci maddeleri ile tanımlanan birim yöneticisi tarafından görevlendirilen kişiyi,

e. Balıkesir Üniversitesi Risk Yönetim Sistemi; risklerin belirlenmesi, izlenmesi ve raporlanması için oluşturulan sistemi,

f. Birim Risk Kontrol Eylem Planı; Harcama birimlerinin sorumlulukları kapsamında yer alan faaliyet ve süreçlerine ilişkin operasyonel risklere yönelik eylemlerin yer aldığı planı,

g. Balıkesir Üniversitesi Risk Strateji Belgesi; Risk yönetimine ilişkin kurumsal yaklaşımın yazılı olarak ortaya konulduğu belgeyi ifade eder.

1.4. Öncelikli Risk Alanları

Balıkesir Üniversitesi Risk Strateji Belgesi Öncelikli Risk Alanları başlığı altında tanımlanmıştır. Birimlerde yapılacak çalışmalarda öncelikli risk alanları bu çerçevede tanımlanır ve yürütülür.

1.5. Birim Risk Yönetimi Esasları

h. Birim yöneticisi, iç kontrol ve risk koordinatörü olarak görevlendireceği bir yardımcısının, yardımcısı yoksa hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki bir görevlinin koordinatörlüğünde, birimindeki alt birim yöneticileri ve /veya personelin katılımlarıyla, biriminde yürütülen faaliyet ve süreçleri olumsuz etkileyebilecek risklerin tespit edilmesini, değerlendirilmesini ve bu risklerin etki ve olasılıklarını azaltacak önlemlerin alınmasını sağlamak üzere hazırlanan birim risk kontrol eylem planını yürürlüğe koyar.

i. Birim yöneticisi, birim risk kontrol eylem planında yer alan ve yetkisi dâhilinde olan eylemlerin planda öngörülen süre içinde uygulanmasını sağlar ve sonuçlarını izler.

j. Birim risk yönetim faaliyetleri iç kontrol faaliyetlerinin alt bileşeni olduğundan iç kontrol standartları tebliğinde yer alan ana başlıklardan risk yönetimi, kontrol ortamı ve sırası ile diğerleri, ilgili tebliğde belirtilen kontrol standartlarına ve beraberinde hazırlanacak uyum eylem planları ile ilişkili ve uyumlu olmalıdır.

k. Birimlerin faaliyet ve süreçlerine yönelik operasyonel risklerden idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerini olumsuz etkileyebilecek olanlar idare risk kontrol eylem planına dâhil edilmek üzere Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirilir.

l. Birim risk yönetiminde Risk Strateji Belgesi birim düzeyinde tanımlanan sorumluluklar ve ilgili ek tabloları uyarınca işlem, izleme ve raporlamaları yapılır.

m. Birim yöneticileri, risk yönetimi için ihtiyaç duydukları; eğitim, bilgilendirme, rehberlik desteğini Strateji Geliştirme Daire Başkanlığından talep eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Risklerin Belirlenmesi, Ölçülmesi

2.1. Risklerin Belirlenmesi

Risklerin belirlenmesine yönelik süreçler risk evreni, risk hiyerarşisi ve risklerin tespitleri başlıkları altında açıklanmıştır.

2.1.1. Risk Evreni

Risk evreni, harcama birimine odaklanacağı alanları tespit etmesi, olası risk kaynaklarını atlamaması ve riskleri söz konusu ana odak noktaları çerçevesinde takip etmesine yardımcı olur.

2.1.2. Risk Hiyerarşisi

Risk yönetim döngüsü stratejik plan hazırlık aşamasında hedeflerin belirlenmesi ile başlayan ve hedeflerin öngörüldüğü şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin analiz edilmesiyle sonuçlanan bütün aşamaları kapsar. Stratejik riskler Balıkesir Üniversitesi Risk Strateji Belgesine göre yönetilir. Birim düzeyi riskleri bu usul ve esaslar çerçevesinde ve Balıkesir Üniversitesi Risk Strateji Belgesi ilkeleri ve tablolarına göre yönetilir.

2.1.3. Risklerin Tespiti, Ölçülmesi Usulleri

a. Birimlerimiz faaliyet ve süreçlere ilişkin riskleri inceler. Bunlardan stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerini olumsuz etkileyebilecek olanlar idare risk kontrol eylem planına dâhil edilmek üzere Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirilir.

b. İç Kontrol ve Risk Koordinatörü başkanlığında yapılacak toplantılarla; PESTLE Analizi, GZFT/SWOT Analizi, Beyin Fırtınası vb. yöntemleri kullanılarak ve Balıkesir Üniversitesi Risk Yönetim siteminde yer alan formlarda belirtilen açıklamalara göre süreçler için riskler tanımlanır.

c. Tespit edilen riskler katılımcılarla risk strateji belgesi olasılık ve etki tabloları kullanılarak ölçeklendirilir. Bu tablolar Balıkesir Üniversitesi Risk Strateji Belgesi'nde yer almıştır. Risk oylanması, katılımcı etki ve olasılık puanlarının ortalamasının alınması ile tamamlanır.

2.2. Risklere Karşı Mevcut Cevaplar / Kontroller ve Ölçülmesi

a. Mevcut risk yönetimi faaliyetleri; birimin faaliyet ve süreçlerinde karşılaştığı risklere yönelik idare bünyesinde halihazırda uygulanan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin; ilgili zaman dilimindeki yeterliliği ele alınır.

b. Doğal risk; herhangi bir kontrol, önlem veya iyileştirme faaliyeti uygulanmadan önce riskin etki ve olasılık düzeyine göre sahip olduğu başlangıç risk düzeyidir. Artık risk; mevcut kontrol faaliyetleri, önlemler ve yönetim uygulamaları dikkate alındıktan sonra geriye kalan risk düzeyidir.

c. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin yeterli olarak kabul edilmesi ya da geliştirilmesine ilişkin risk strateji belgesi Risklerin Değerlendirilmesi başlığında yapılan açıklamalar dikkate alınır (bkz. Balıkesir Üniversitesi Risk Strateji Belgesi syf. 6 vd.).

d. Birim iç kontrol ve risk koordinatörü başkanlığında yapılacak toplantı ile Balıkesir Üniversitesi Risk Yönetim siteminde yer alan formlar karar aşamasına kadar doldurulur.

e. Kurumsal Risk Yönetim Rehberine göre stratejik amaç ve hedefleri etkileyebilecek yeni bir riskin tespit edilmesi, mevcut riskin değişmesi, ya da riskin geçerliliğini yitirmesi durumlarında, ilgili birim yöneticileri gözetiminde İç Kontrol ve Birim Risk

Koordinatörü tarafından Balıkesir Üniversitesi Risk Yönetim siteminde yer alan formları kullanılarak İdare Risk Koordinatörüne bildirilmesi beklenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Risklere Karşı Verilecek Kararlara İlişkin Usuller, Risk Kontrol Eylem Planı Hazırlanması

3.1 Riske Yönelik Alınacak Kararlara İlişkin Usuller

Riske yönelik alınacak kararların belirlenmesi aşamasında, tabi olunan yasal düzenlemeler dikkate alınmalıdır. İdarenin, doğrudan ya da dolaylı olarak etkileşim içinde olduğu tarafların beklentilerini göz önünde bulundurması ve öncelikli risklere yönelik alacağı kararları bu çerçevede değerlendirmesi gerekir. Risk strateji belgesinde stratejik plan hedefleri için risk iştahı seviyeleri tanımlanmıştır.

3.2 Riske Verilecek Karalar / Cevaplar

Risklere yönelik alınacak kararlar risk seviyelerine göre risklere cevap vermektir. Risklere yönelik verilecek cevaplar riskleri kabul etmek, azaltmak, devretmek, riskten kaçınmak olarak dört grupta sınıflandırılır:

a. **Riskten Kaçınmak:** Riskin gerçekleşmesi halinde idarenin karşılaşacağı tehditler ve fırsatların değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda riske neden olabilecek olay veya durumlardan kaçınılmasıdır. İdarenin, riskin gerçekleşmesi halinde maruz kalabileceği zararları, kabul edilebilir bir seviyeye indirecek ilave risk yönetimi faaliyeti oluşturamadığı durumlarda tercih edilir.

b. **Riski Devretmek:** Riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin tamamen ya da kısmen, idare dışında diğer uzman kamu idarelerine veya tedarik suretiyle yapılan alımlarda üçüncü kişilere/firmalara devredilmesidir. İdarenin, ulaşım, yemek vb. faaliyetlerini, konusunda uzman olan kuruluşlara devretmeleri veya bilgi teknolojileri sistemlerinin bakım, onarım ve yenileme çalışmalarının yine bu alanlarda uzman olan firmalar aracılığıyla yürütülmesi riskin devredilmesine örnek olarak gösterilebilir.

c. **Riski Kabul Etmek:** Riskin gerçekleşmesi halinde idarenin karşılaşabileceği tehditler ve fırsatlar ile riskin yönetilmesi için katlanılacak maliyetlerin değerlendirilmesi sonucunda herhangi bir ilave risk yönetimi faaliyetinin uygulanmamasına karar verilmesidir. Riskin gerçekleşmesi durumunda karşılaşılabileceği değerlendirilen tehdit, idarenin risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir seviyede ise idare açısından ilave maliyetler anlamına gelen risk yönetimi faaliyetlerinin tanımlanması ve uygulanması yerine, riskin kabul edilmesi tercih edilebilir.

d. **Riski Azaltmak:** Riskin gerçekleşmesi halinde oluşacak zararın risk iştah seviyesine göre kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için, ilave risk

yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için risk yönetimi faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Riskin azaltılması kararının seçilmesi durumunda, bir sonraki aşamada riskin etki ve olasılığını azaltacak aşağıda 4 grupta toplanan ilave risk yönetimi faaliyetleri tanımlanır:

I. Yönlendirici risk yönetimi faaliyetleri: Bilgilendirme, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetler ile risklerin azaltılmasına yönelik risk yönetimi faaliyetleridir.

II. Önleyici risk yönetimi faaliyetleri: İstenmeyen durumların meydana gelmesini önleyen risk yönetimi faaliyetleridir.

III. Tespit edici risk yönetimi faaliyetleri: Gerçekleşmiş ancak istenmeyen bir durumun tespit edilmesini sağlayan risk yönetimi faaliyetleridir.

IV. Düzeltici risk yönetimi faaliyetleri: Gerçekleşen ancak istenmeyen sonuçların düzeltilmesi yahut telafi edilmesi için tasarlanmış olan risk yönetimi faaliyetleridir.

İç kontrol ve risk koordinatörü teklifi ve birim yetkilisi onayı ile risk kararları verilir.

3.3 Risk Kontrol Eylem Planının Hazırlanması

Harcama birimleri sorumlulukları kapsamında yer alan faaliyet ve süreçlerine ilişkin operasyonel risklere yönelik eylemlerin yer aldığı birim risk kontrol eylem planını oluşturur. Birimlerimizde hazırlanan eylem planları üst yöneticinin onayını izleyen 15 gün içinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirilir. Birim risk kontrol eylem planları en fazla 2 yıllık dönemi kapsayacak şekilde hazırlanır. Birim yöneticisi kararıyla varsa ilgili kurullarda görüşülür, onaylanır ve yürürlüğe konur. Uygulanması için ilgililere tebliğ edilir. Birim risk kontrol eylem planları ihtiyaç halinde güncellenebilir.

Birim risk kontrol eylem planları yılda en az 2 kez izlenir. Diğer taraftan harcama birimlerinin faaliyet ve süreçlerine yönelik operasyonel risklerden idarenin stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerini olumsuz etkileyebilecek olanlar ise idare risk kontrol eylem planına dâhil edilmek üzere Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına bildirilir.

Artık risk seviyesi çok yüksek veya yüksek olan riskler, risk eylem planına alınır. Artık risk seviyesi “düşük”, “çok düşük” veya “orta” olan riskler ise, birim tarafından gerekli görülmesi durumunda isteğe bağlı olarak Risk Eylem Planına dâhil edilebilir. Doğal riski “çok yüksek” veya “yüksek” olan ancak mevcut kontroller sayesinde artık riski “orta” ya da “düşük” seviyeye indirilen riskler, Birim Risk Koordinatörü uygun görmesi durumunda Risk Eylem Planına dâhil edilebilir. Ayrıca risk değerlendirmesinden geçmiş ve riske verilen cevap / karar **riski azaltmak** olan riskler risk kontrol eylem planına konu olabilir. Kabul edilen ve kaçınılan riskler bir sonraki gözden geçirme dönemine kadar birimde muhafaza edilir.

Riski azaltmaya dönük kontrol faaliyetleri aynı zamanda iç kontrol bileşeni olan aşağıdaki standartlarda olması önemsenmelidir.

'Standart: 1. Kontrol stratejileri ve yöntemleri

İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

1.1. 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.

1.2. Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamalıdır.

1.3. Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır.

1.4. Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamalıdır.

Standart: 2. 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.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

2.1. İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir.

2.2. Prosedürler ve ilgili dokümanlar, faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamalıdır.

2.3. Prosedürler ve ilgili dokümanlar, güncel, kapsamlı, mevzuata uygun ve ilgili personel tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

Standart: 3. Görevler ayrılığı

Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaştırılmalıdır.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

3.1. Her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere verilmelidir.

3.2. Personel sayısının yetersizliği nedeniyle görevler ayrılığı ilkesinin tam olarak uygulanamadığı idarelerin yöneticileri risklerin farkında olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

Standart: 4. Hiyerarşik kontroller

Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

4.1. Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır.

4.2. Yöneticiler, personelin iş ve işlemlerini izlemeli ve onaylamalı, hata ve usulsüzlüklerin giderilmesi için gerekli talimatları vermelidir.

Standart: 5. Faaliyetlerin sürekliliği

İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

5.1. Personel yetersizliği, geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma, yeni bilgi sistemlerine geçiş, yöntem veya mevzuat değişiklikleri ile olağanüstü durumlar gibi faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemler alınmalıdır.

5.2. Gerekli hallerde usulüne uygun olarak vekil personel görevlendirilmelidir.

5.3. Görevinden ayrılan personelin, iş veya işlemlerinin durumunu ve gerekli belgeleri de içeren bir rapor hazırlaması ve bu raporu görevlendirilen personele vermesi yönetici tarafından sağlanmalıdır.

Standart: 6. Bilgi sistemleri kontrolleri

İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

6.1. Bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlayacak kontroller yazılı olarak belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

6.2. Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.

6.3. İdareler bilişim yönetişimini sağlayacak mekanizmalar geliştirmelidir.'

Risk kontrol eylem planı kontrol faaliyetlerinin; riskin ana kök neden ve alt kök nedenlerine göre oluşturulması esastır. Riskin hem olasılığını hem etkisini azaltacak

eylem planlanması önemlidir. Risk olasılığı dışsal nedenlere bağlıysa birim yetki alanı veya imkanları ile risk olasılığını azaltamıyorsa riskin etkisini azaltmaya önem verilmelidir. Bazı risklerin olasılığı çok düşükken gerçekleştiğinde etkisi büyük olabilmektedir. Bu nedenle risk etki ölçüm sonuçları kontrol faaliyetlerinde göz önüne alınmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Risk Kontrol Eylem Planının Uygulanması

Risk eylem planının etkin uygulanması için iç kontrol ve risk koordinatörü tarafından planda belirtilen sorumlular ile toplantılar yapılır.

Birim risk yönetimi birim iç kontrol sisteminin önemli bileşenidir. Bu nedenle birim risk kontrol eylem planı uygulamaları iç kontrol ve risk koordinatörlerince takibi edilmelidir. Riskin gerçekleşme durumundaki kontrol faaliyetlerinin etkisi ile tespit edici ve düzeltici işlemler izlenir.

Risk seviye sıralamasına göre performans göstergeleri, birim faaliyet raporu bildirimlerinden sonra birim yöneticisi ve iç kontrol ve risk koordinatörü durum değerlendirme toplantısı yapar. Eylem planının etkisi değerlendirilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Risklerin İzlenmesi, Raporlanması

5.1. Risklerin İzlenmesi

İzleme faaliyetleri sürekli izleme, yönetim izlemesi ile bağımsız izleme ve inceleme olmak üzere üç farklı seviyede gerçekleştirilir.

Sürekli izleme, idarenin günlük iş akışının bir parçası olarak ilgili riskin ilişkili bulunduğu sürecin sahipleri ve süreç sahiplerini kontrol etmekle yükümlü yönetim kademeleri tarafından gerçekleştirilir.

Yönetim izlemesinde; birim amirleri iç kontrol ve risk koordinatörü marifetiyle performans göstergelerinin gönderildiği ve birim faaliyet raporlarının hazırlandığı haftalarda risk yönetim faaliyetleri kapsamında izleme/ kontrol yapılmasını sağlar. Birimlerimizde iç kontrol standartlarına uyum eylem planlarının izlenmesine yönelik raporlama çalışmalarında ilgili standart düzeyinde risk kontrol eylem planı uygulama sonuçları raporlanır. Tüm riskler yılda en az bir kez gözden geçirilir.

Bağımsız izleme ve inceleme iç denetçiler yoluyla gerçekleştirilir.

Risklerin izlenmesine ilişkin diğer detaylar Üniversitenin risk strateji belgesinde belirtildiği gibi takip edilir.

5.2. Risk İzleme Kapsamı

Birimler tarafından Üniversitenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerin sürekli olarak takip edilmesi sağlanır. Riskin önem seviyesi

arttıkça izleme sıklığının da artması gerekir. Yeni bir risk tespit edilmesi halinde en kısa sürede; stratejik riskler için anlık bildirim formu, diğer riskler için risk kayıt ve ilave risk yönetimi faaliyeti takip formu kullanılarak bildirim yapılmalıdır.

5.3. Risk Raporlama Kapsamı

Birim iç kontrol standartlarına uyum eylem planı altı aylık uygulama sonuçları raporunda ve birim iç kontrol standartlarına uyum eylem planı yıllık değerlendirme raporlarında risk yönetimi bilgileri paylaşılır. Raporlama safhasında gözden geçirme toplantılarının yapılması risk yönetiminin etkililiği açısından önemli görülmektedir. Birim risk eylem planları yıllık olarak izlenir.

ALTINCI BÖLÜM

Eğitim, Rehberlik

Risk Yönetimi Eğitimi ve Rehberlik

Balıkesir Üniversitesi birimlerinde risk yönetimi faaliyetlerine ilişkin eğitimler birim talepleri ve risk strateji belgesi çalışma takvimine göre yürütülür. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca sürecin sağlıklı yürütülmesi için rehberlik, bilgilendirme hizmeti verilir.

YEDİNCİ BÖLÜM

Yürürlük

7.1. Bu usul ve esaslar Rektör tarafından onaylandığı tarihte yürürlüğe girer.