



İç Kontrol Sisteminde

RISK DEĞERLEME

Nail ŞENGÜN

İç Kontrol Risk Yönetimi İlişkisi



Risk Tepki/Karşılama Stratejileri



4 Temel Risk Tepki Stratejisi

- Riskten Kaçınma
- Riski Paylaşma/Transfer
- Riski Yönetme
- Riski Kabullenme

Risk Tepki/Karşılama Stratejileri



4 Temel Risk Tepki Stratejisi

- Riskten Kaçınma
- Riski Paylaşma/Transfer
- Riski Yönetme
(İç Kontrol)
- Riski Kabullenme

İç Kontrol Risk İlişkisi





İç Kontrol; (Internal Control)

Yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve kurumun diğer çalışanlarınca etkilenen; aşağıdaki hedeflerin yerine getirildiğine dair makul bir güvence sağlamak amacıyla tasarlanan bir süreçtir.

- Operasyonların etkinliği ve verimliliği
- Raporlamaların güvenilirliği
- Yasa ve düzenlemelere uygunluk

İç Kontrol'ün Özü **RİSK**'tir.



İç kontrol, kurumun strateji ve operasyonlarındaki **risklerin**, kurumun kabul edebileceği seviyeye, yani kuruma zarar verme potansiyeli minimize edilmiş seviyeye indirilmesini sağlar.

İç Kontrol Sistemi bir kurumun risklerine karşı verdiği kurumsal bir tepkidir.

İÇ KONTROL SİSTEMİ UNSURLARI (BİLEŞENLERİ)



Risk Kavramı



Risk Nedir?



Risk, zarara uğrama tehlikesidir.

Türk Dil Kurumu

Risk Nedir?



Risk, amaç ve hedefleri tehdit eden, belirli bir olasılık dahilinde gerçekleşebilecek her tür olay, koşul ya da durumun taşıdığı zarar potansiyelidir.

Dr. Bertan KAYA

Risk Nedir?



Risk, herhangi bir olay, hata veya durumun zarara ve olumsuzluğa sebep olma potansiyelidir.

Risk Değerleme



Risk Değerleme



Risk değerleme; riski kontrol altına alabilmek ve kontrol faaliyetlerinin ne olacağını doğru ve etkin için belirlemek için risklerin ve risklerin boyutunun doğru olarak tespit edilmesi, tanımlanması, ölçümlenmesidir.

Risk Değerleme

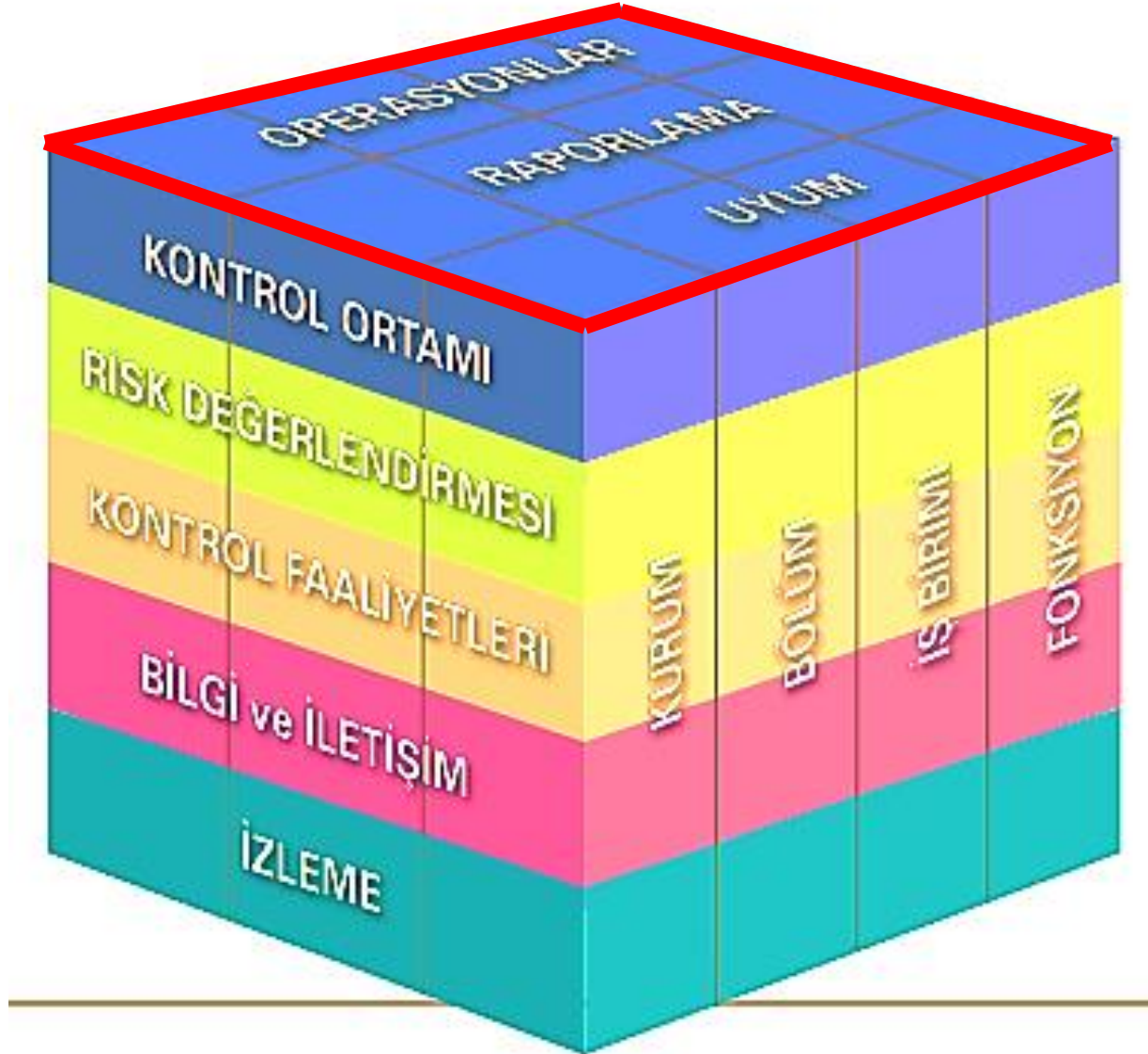


Risk değerleme bileşenleri;

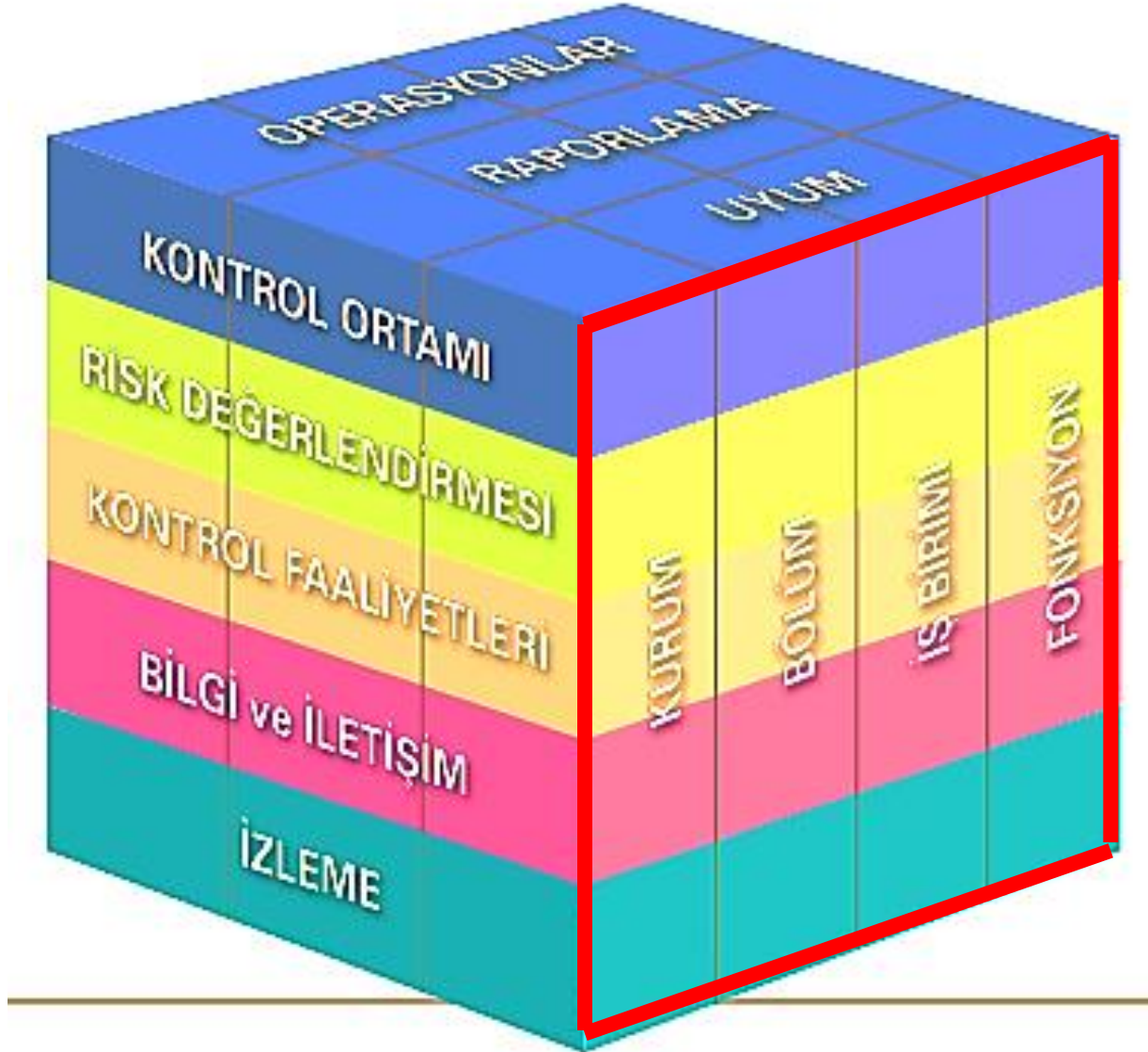
Risk Değerleme genel olarak 4 aşamadan oluşur.

- **Risklerin Tespit Edilmesi (Tanımlama ve Belirleme)**
- **Risklerin Ölçümlenmesi**
- **Risklerin Sınıflandırılması**
- **Risklerin Önceliklendirilmesi**

Risk Değerleme Alanı



Risk Değerleme Düzeyi



Risk Değerleme İlkeleri



Risk Değerleme
RİSKİ TANIMLAMAK



Riskin Bileşenleri

TEHDİT

Riskin Oluşmasına
Sebeplere Neden Olan Olay,

ZARAR

Olayın
Gerçekleşmesinin
Sonucu

RISK

Risk Tespitinde Sormanız Gereken Soru

NE OLURSA?

TEHDİT

Riskin Oluşmasına
Sebepl Olacak Olay,

NE OLUR?

ZARAR

Olayın
Gerçekleşmesinin
Sonucu

RISK

... Olması halinde ... Olması Riski

Risk Tespitinde Ulaşmanız Gereken Cevap

Risk Değerleme
RİSKLERİ BELİRLEME
YÖNTEMLERİ



Risk Belirleme Yöntemleri

Mülakatlar ve Toplantılar

Kurum içinden veya dışından, yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanma amacıyla yapılan çalışmalardır.

Mülakatlarda, kurumun riskleri konusunda mümkün olduğu kadar fazla görüş ve tecrübeden faydalanmak amaçlanır.

Bunun için, mülakat yapılacakların, kurumun bütün işlevlerinin değerlendirilmesine yetecek sayı ve nitelikteki kişilerden ve özellikle kilit personel arasından seçilmesi önemlidir.

Risk Belirleme Yöntemleri

Odak Grup Toplantıları

5-9 kişi ile yapılan ve beyin fırtınası şeklindeki fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır.

Odak grubundaki tartışmalarda, mülakat ve toplantı çalışması sonuçları önemli bir temel oluşturmakla birlikte, bunlar dışında yeni fikirler de ele alınır.

Bu çalışmalar, mülakat ve toplantı çalışmalarında elde edilen sonuçların pekiştirilmesi için önemli bir işlev görür.

Risk Belirleme Yöntemleri

Anket Tekniği

Anket formunda, hedef kitlenin rahatlıkla anlayabileceği dikkatli bir dille kaleme alınmış seçmeli ve/veya yazılarak yanıtlanacak sorulardan oluşan bir soru formu kullanılır.

Hedef kişiler bir çalışma grubuna katılamayacak kadar çok sayıda veya çok farklı alanlardan ise, Kurumun kültürü çalışma grubunda açık ve samimi tartışmaları engelleyecek nitelikte ya da yönetim bilgi toplamak için harcanan zamanı ve masrafı asgarî düzeye indirmek istediğinde de bu format tercih edilir.

Risk Belirleme Yöntemleri

Kontrol Özdeğerlendirme Çalıştayı

Dünyada risk tespitinde kullanılan en yaygın yöntemlerdendir

Ön hazırlık gerektiren bu yöntemde kolaylaştırıcının nitelikleri önem kazanır.

İyi uygulandığında oldukça güvenilir sonuçlar üretir ve kabulü kolaydır

Çalıştaya katılan taraflar ile etkin bir iletişim ortamı oluşturur

Yöntem hakkında bilgi ve deneyim sahibi olmak gerekir

Risk Belirleme Yöntemleri

Gözlem

Koridorlarda dolaşarak, Çalışma alanlarını ziyaret ederek, Takım toplantılarına katılarak, İş akışı başından sonuna yerinde izleyerek ve gerekirse işi çalışanlarla birlikte tekrar edilerek yapılan risk belirleme tekniğidir.

Risk Belirleme Yöntemleri

Sektördeki ve Benzer Kurumların Risklerinin İncelenmesi

İnternet taraması (web siteleri, bloglar, sosyal medya, haber siteleri, sektörel portallar)

Sürekli ve süresiz yayın taraması

Kitap taraması

Yurtiçi ve yurtdışı sektör kuruluşlarınca düzenlenen kongre, seminer, çalıştay ve toplantılara katılmak

Diğer kurumlarla iletişime geçmek

Risk Belirleme Yöntemleri

Eski Veri ve Deneyim Envanteri Analizi

Kurumun geçmişinde gerçekleşen risklerin sebep sonuç analizlerinin yapılması

Risk Belirleme Yöntemleri

Mevzuat İncelemesi

İç ve dış mevzuatlar genellikle olumsuzlukları belirten ve bunlar için tedbirleri emreden maddeleri içerir.

Mevzuatta vurgulanan risklerin neler olduğu için ilgili dış mevzuat ile tüm iç mevzuatın incelenmesinde yarar vardır.

Risk Belirleme Yöntemleri

İş Akış Analizi

İş adımları gerçek iş akışını yansıtır ve girdi-çıkıtlı ilişkileri net görülebilir

Kritik iş adımları iş akışının analizinde hemen belirlenebilir

Her bir iş adımını ve genel iş akışını olumsuz etkileyebilecek olay, durum, koşul ya da senaryolar risklere işaret eder.

Geriyeye Dönük Risklerin Tespiti



Geriyeye dönük riskler daha önce ortaya çıkmış, gerçekleşmiş risklerdir. Kazalar ve diğer olağandışı vakalar

(makinelerin çalışmaması, suiistimal, dolandırıcılık vs.)

Geriyeye dönük risk belirleme yöntemi kolaylığı nedeniyle tercih edilir. Risk daha önce gerçekleşmiş olduğundan etkisi ve verdiği zararın değerlendirilmesi objektiftir.

Geriyeye Dönük Risklerin Tespiti



Geriyeye dönük risklerin tespit edilmesinde kullanılabilir kaynaklardan bazıları:

- Olay, kaza tutanakları, kayıtları,
- Denetim raporları,
- Müşteri şikayetleri,
- Akreditasyon belge ve raporları,
- Personel ve müşteri anketleri,
- Gazete veya diğer yayın organlarında değinilen hususlar.

İleriye Dönük Risklerin Tespiti



Bu tür riskleri belirlemek genellikle daha zordur. Bunlar henüz kurumun karşılaşmadığı ancak olası sorunlar kümesinden oluşur.

Tanımlama/tespit etme/belirleme halihazırda yönetilip yönetilmediğine bakılmaksızın olası tüm riskleri kapsamalıdır. Burada amaç kayda değer tüm risklerin kayıt altına alınması ve bunların etki/olasılıklarını azaltmak amacıyla uygulanan kontrollerin etkinliğinin gözlenmesidir.

İleriye Dönük Risklerin Tespiti



İleriye dönük risklerin belirlenmesinde en sık kullanılan yöntemler:

- Personel veya diğer paydaşlarla beyin fırtınası yönteminin kullanılması,
- Kurumun faaliyette bulunduğu ekonomik, politik, yasal ve operasyonel çevreye ilişkin araştırmalar yapılması,
- İlgili kişi ve kuruluşlar ile görüşmeler yapılması,
- Olası problem ve sıkıntılı hususlara ilişkin olarak personel ve müşteriler ile anket yapılması,
- İş akış tablolarının kullanılması,
- Sistem tasarımının gözden geçirilmesi ya da sistem analiz tekniklerinin hazırlanması.

Risk Değerleme
RİSKLERİ ÖLÇME



Risk Ölçümlerinde Kavramlar

Riskin Olasılığı

Tanımladığımız “Riskin” meydana gelme olasılığı veya meydana gelme sıklığı olarak tanımlanabilir.

Örneğin

- Teknik Şartnamenin Yanlış kasten veya kasıtlı olarak Hazırlanmış teknik şartnameli sebebi ile ihalelerde zarara uğrama sıklığı/olasılığı
- Calaskarın kopması sebebi oluşan iş kazası olma sıklığı/olasılığı

Risk Olasılığının Puanlaması

ÇOK DÜŞÜK - (1)

Riskin;

Gerçekleşmesi Çok İstisnai Durumlarda Söz Konusudur.

Ve/Veya

Gerçekleşmesi şu ana kadar gözlenmedi ama önümüzdeki 10-50 Yıl içinde gerçekleşme ihtimali var.

Ve/Veya

Gerçekleşmesi işlemin yapılma sıklığı göz önüne alındığında çok nadiren söz konusudur.

Ve/Veya

Bizim kurumda/süreçte gerçekleştiğini gözlemlemedik ama benzer kurumda/süreçte ihtimal dahilinde kabul ediliyor.

Risk Olasılığının Puanlaması

DÜŞÜK (2)

Riskin;

Gerçekleşmesi için koşulların oluşması ihtimal dahilinde.

Ve/Veya

Gerçekleşmesi şu ana kadar gözlenmedi ama önümüzdeki 5-10 yıl içinde Gerçekleşmesi mümkün.

Ve/Veya

Gerçekleşmesi işlemin yapılma sıklığı göz önüne alındığında nadiren de olsa söz konusudur.

Ve/Veya

Bizim kurumda/süreçte gerçekleştiğini gözlemlemedik ama benzer kurumda/süreçte özel koşullarda Gerçekleştiği biliniyor..

Risk Olasılığının Puanlaması

ORTA (3)

Riskin;

Gerçekleşmesi için hali hazırda koşullar uygun.

Ve/Veya

Gerçekleşmesi için şuan koşullar uygun olmasa da önümüzdeki 3-5 yıl içinde uygun olabilir.

Ve/Veya

Gerçekleşmesi; işlemin yapılma sıklığı göz önüne alındığında dikkate alınması gereken oranda gözlenmektedir.

Ve/Veya

Bizim kurumda/süreçte gerçekleştiğini gözlemlemedik ama benzer kurumlar/süreçler gerçekleşmemesi çaba harcıyor.

Risk Olasılığının Puanlaması

YÜKSEK (4)

Riskin;

Kurumda/Süreçte Daha Önce Gerçekleştiği Biliniyor.

Ve/Veya

Gerçekleşmesi için koşullar son derece uygun

Ve/Veya

Gerçekleşmesi için şu an koşullar uygun olmasa da önümüzdeki 1-3 yıl içinde uygun olabilir.

Ve/veya

Gerçekleşmesi; işlemin yapılma sıklığı göz önüne alındığında kabul edilebilir oranların üstünde gözlenmektedir.

Ve/Veya

Bizim kurumda/süreçte gerçekleştiğini gözlemlemedik ama benzer kurumlar/süreçlerde gerçekleşti.

Risk Olasılığının Puanlaması

ÇOK YÜKSEK (5)

Riskin;

Kurumda/Süreçte Daha Önce Gerçekleştiği Biliniyor ve Halende Gerçekleştiği Gözleniyor.

Ve/Veya

Önümüzdeki 1 yıl içinde Gerçekleşme ihtimali neredeyse kesin.

Ve/veya

Gerçekleşmesi; işlemin yapılma sıklığı göz önüne alındığında çok yüksek oranda gözlenmektedir.

Ve/Veya

Bizim kurumda/süreçte gerçekleştiğini gözlemlemedik ama benzer kurumlar/süreçlerde bir çok kez gerçekleşti.

Risk Ölçümlerinde Kavramlar

Riskin Etkisi

Riskin meydana gelmesinin kuruma vereceği zarar veya etkinin şiddeti veya büyüklüğü olarak tanımlanabilir.

Örneğin

- Teknik Şartnamenin Yanlış kasteden veya kasıtlı olarak Hazırlanması sebebi ile usulsüz ihalelerin yapılmasının kuruma vereceği zararın şiddeti/büyüklüğü
- Calaskarın kopması sebebi ile iş kazası olmasının sonucu kurumun göreceği zararın büyüklüğü/şiddeti

Risk Etkisinin Puanlaması

ÇOK DÜŞÜK - (1)

Riskin Oluşması Halinde;

Uyarı niteliğinde ve düzeltilebilir yasal uygulamalara muhatap olunabilir.

Ve/Veya

Oluşabilecek mali kayıp 100.000 TL'nin altında altındadır.

Ve/Veya

Çok az sayıda veya sınırlı bir bölgede veya önemsiz ölçekte müşteri nezdinde kurum veya marka itibarı kaybı olabilir.

Ve/Veya

En az bir kişi ciddi tedavi süreçleri gerektirmeyen fiziki veya zihinsel zarar görebilir.

Risk Etkisinin Puanlaması

DÜŞÜK (2)

Riski Oluşması Halinde;

Para cezası veya izlemeye/inceleme alınma veya bazı işlemlerin geçici olarak durdurulması gibi yasal yaptırımlar olabilir.

Ve/Veya

Oluşabilecek mali kayıp 100.000 TL ile 250.000 TL arasındadır.

Ve/Veya

Dikkate alınacak sayıda müşteri/tedarikçi nezdinde veya geniş bir bölgede kamu oyunda kurum veya marka itibarı kaybı olabilir.

Ve/Veya

En az bir kişi ciddi tedavi gerektirecek fiziksel veya zihinsel zarar görebilir.

Risk Etkisinin Puanlaması

ORTA (3)

Riski Oluşması Halinde;

Bazı faaliyetlerden men edilme gibi yasal yaptırımlara maruz kalınabilir.

Ve/Veya

Oluşabilecek mali kayıp 250.000 TL ile 500.000 TL arasındadır.

Ve/Veya

Çok sayıda müşteri/tedarikçi nezdinde veya bir çok bölgede kamu oyunda kurum veya marka itibarı kaybı olabilir.

Ve/Veya

Birden fazla kişi ciddi tedavi gerektirecek fiziksel veya zihinsel zarar görebilir.

Risk Etkisinin Puanlaması

YÜKSEK (4)

Riski Oluşması Halinde;

Şirketin bazı bölümlerinin kapatılması veya birden fazla Yöneticinin hapis cezası alması gibi yasal yaptırımlara maruz kalınabilir.

Ve/Veya

Oluşabilecek mali kayıp 500.000 TL ile 1.000.000 TL arasındadır.

Ve/Veya

Tüm müşteri/tedarikçiler nezdinde veya ulusal çapta kurum veya marka itibarı kaybı olabilir.

Ve/Veya

Çok sayıda kişi tedavisi mümkün olmayan fiziksel veya zihinsel zarar görebilir.

Risk Etkisinin Puanlaması

ÇOK YÜKSEK (5)

Riski Oluşması Halinde;

Şirketin faaliyetinin sonlanması veya kayyuma devredilmesi, yönetim kurulunun hapse girmesi gibi yasal yaptırımlar olabilir.

Ve/Veya

Oluşabilecek mali kayıp 1.000.000 TL'nin üzerindedir.

Ve/Veya

Tüm müşteri/tedarikçiler/kamu oyu nezdinde veya uluslararası çapta kurum veya marka itibarı kaybı olabilir.

Ve/Veya

Birden fazla kişi ölebilir.

Riskin Değeri

DEPREM SONUCU
MADDİ ZARARIN
OLUŞMASI

X

DEPREM SONUCU
OLUŞACAK
MADDİ ZARARIN
BÜYÜKLÜĞÜ

RISK DEĞERİ

Doğal (Yapısal, İçsel, inherent) Risk



Bir faaliyetin tabiatında veya kurumun içinde bulunduğu sosyo-ekonomik, jeo-politik, coğrafik, stratejik vb. Çevrenin tabiatında veya faaliyet gösterilen sektörün tabiatında hiçbir nlem, kontrol veya risk yönetim stratejisi uygulanmadan kurumun maruz kaldığı riskleri ifade eder.



Risk Ölçümlemesi

(Risk Seviyesinin Tespiti, Risk Skorlaması)

Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması

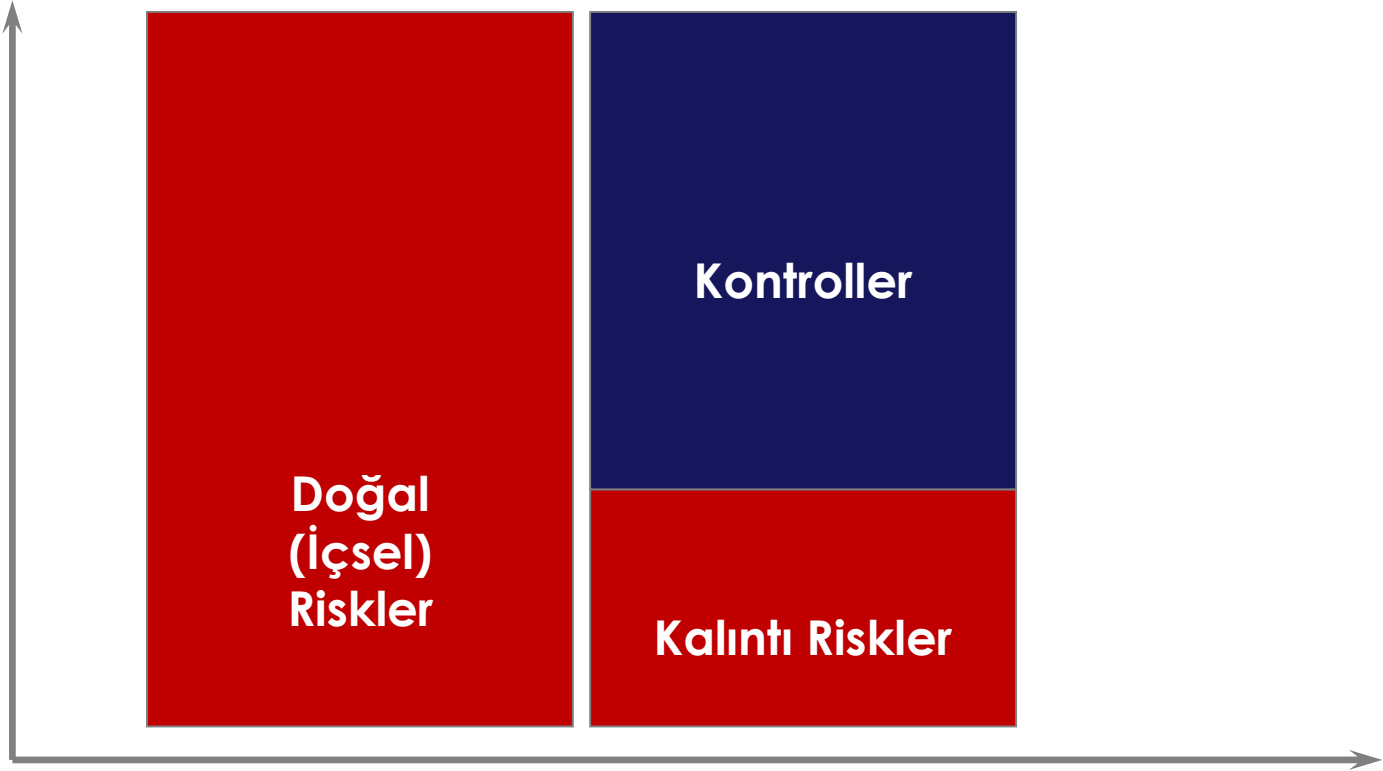
$$\text{Etki} \times \text{Olasılık} = \text{Doğal Risk Seviyesi}$$

Kalıntı (Artık, Residual) Risk



Yönetimin, olumsuz bir olayın etki ve ihtimalini azaltmak amacıyla, riski karşılamaya yönelik kontrol faaliyetleri de dahil, aldığı tüm tedbirlerden sonra kalan risktir.

“Savunmasızlık” veya “maruz kalma” olarak da bilinir ve doğal riski azaltma çalışmalarından sonra arta kalan risktir.



RİSKLERİN SINIFLANDIRILMASI



Sonuçları Açısından Risk Türleri

- ✓ **FİNANSAL RİSKLER**
- ✓ **İTİBAR RİSKLERİ**
- ✓ **İNSAN GÜVENLİĞİ RİSKLERİ**
- ✓ **YASAL RİSKLER**
- ✓ **BİLGİ KAYBI RİSKLERİ**
- ✓ **STRATEJİK RİSKLER**

Kaynakları Açısından Risk Türleri

- ✓ İtibar Riskleri
- ✓ Strateji Riskleri
- ✓ İSiG Riskleri
- ✓ Hukuki (Mevzuat) Riskler
- ✓ Operasyonel Riskler
- ✓ Bilgi Kaybı Riskleri
- ✓ Usulsüzlük ve Yolsuzluk Riskleri
- ✓ Güvenlik Riskleri
- ✓ Bilgi İşlem Teknolojileri Riskleri
- ✓ Finansal Riskler

Kök Neden Açısından Risk Türleri

- **Dış Çevre**
- **Teknoloji**
- **İnsan**
- **Süreç**
- **Yazılım.**

RİSKLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ



Risk Ölçümlemesi

(Risk Seviyesinin Tespiti, Risk Skorlaması)

Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması



Artık Risk Seviyesinin Hesaplanması



Risklerin Değerlendirilmesi

5	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Çok Yüksek
4	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek
3	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
2	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta
1	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Olasılık/ Etki	1	2	3	4	5

$$\text{RISK} = \text{ETKİ} \times \text{OLASILIK}$$

RISK	SEVİYE
0-5	Düşük
6-10	Orta
12-16	Yüksek
20-25	Çok Yüksek

RİSK İŞTAHI
RİSK KAPASİTESİ



Risk Kapasitesi

Üst yönetimce belirlenen ve kurumun kabul edebileceği bir başka ifade ile varlığına katlanabileceği en yüksek risk seviyesidir.

Risk iştahı belirlenen risk seviyesinin arzulandığı veya istendiği anlamına gelmez.

Faaliyetlerin yürütülmesi esnasında göze alınabilecek risk seviyesini belirler.

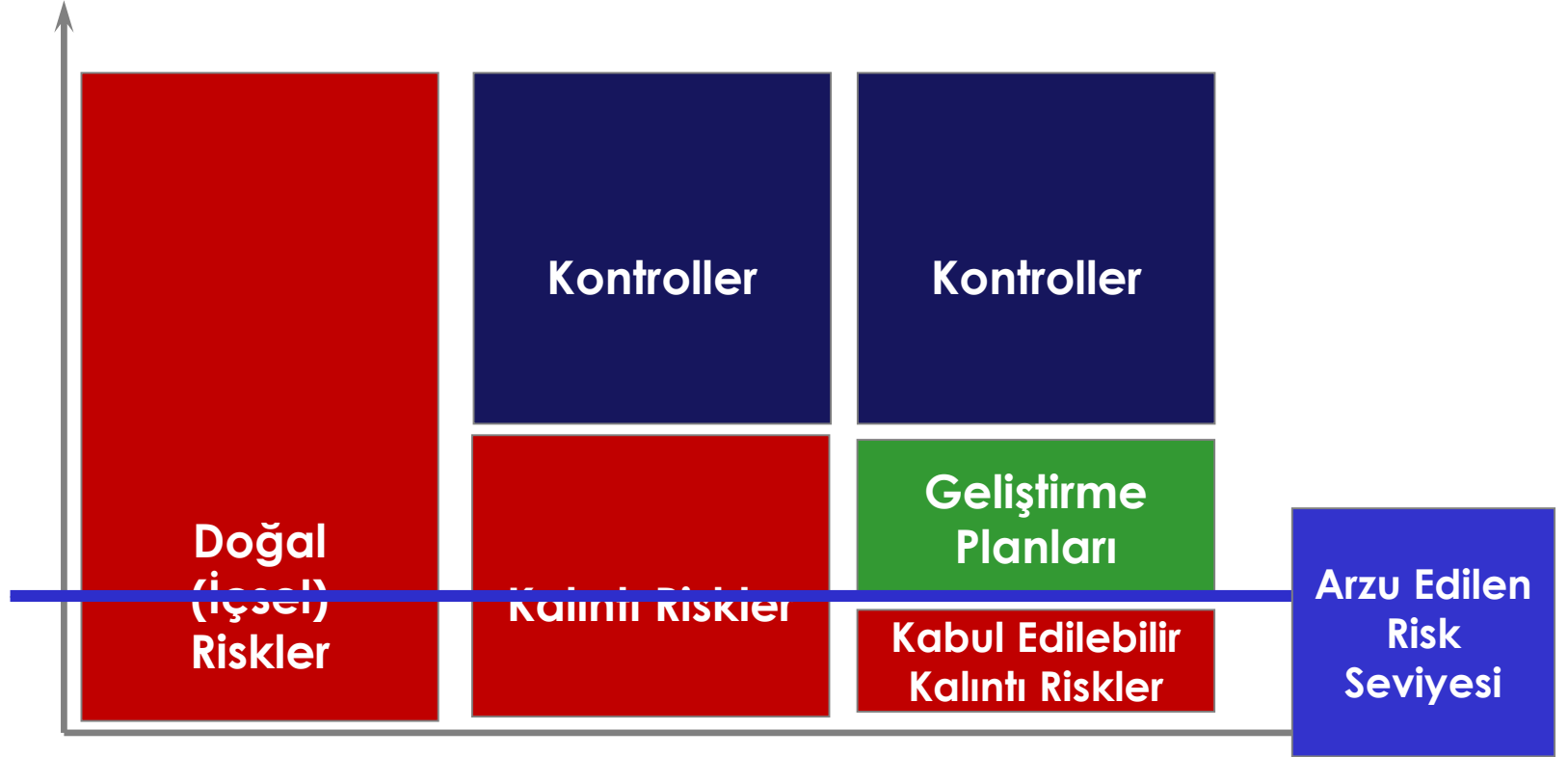
Risk İştahu

Kurumun maruz kalabileceđi risk seviyesinin en űst sınırıdır

Bir başka ifade ile kurumun dayanabileceği risk miktarıdır.

Risk kapasitesi kurumun risklere karşı dayanıklılığının sınırını bilme açısından önemlidir.

İç Kontrol Sisteminin Özü RİSK'tir.



Risk İyileştirme Eylemleri

Bir Risk İyileştirme Eylemi, bir proje olarak ele alınır.

Eylemin bir sorumlusu, eylemin tamamlanma süresi belirlenmelidir.

Eylem sonuçlandığında bulunan yeni yeni bir kontrol faaliyeti ile risk iyileştirilebileceği gibi diğer risk yönetim stratejileri ile de risk istenen seviyelere düşürülmüş olmalıdır.

Tamamlanan bir risk iyileştirme eylemi sonunda risk yeniden ölçümlenir ve önceliklendirilir.



**İÇ KONTROL SİSTEMİNDE
RİSK DEĞERLEME VE KONTROL FAALİYETLERİ**

KONTROL FAALİYETLERİ