



**İÇ KONTROL SİSTEMİNDE
RİSK DEĞERLENDİRMESİ
VE
KONTROL FAALİYETLERİ**

1


HATIRLAYALIM

RİSK DEĞERLEME TEMEL İLKELER

U

KONTROL ORTAMI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hedeflerin belirli ve anlaşılır olması ilkesi 2. Hedeflere ulaşmayı engelleyecek Risklerin belirlenmesi ve tanımlanması ilkesi 3. Süstimal risklerinin gözardı edilmeme ilkesi <p>Risk tanımlamalarını ve İç Kontrol Sistemin etkileyebilecek değişikliklerin zamanında tanımlanması ve analiz edilmesi ilkesi</p>
RİSK DEĞERLEME	
KONTROL FAALİYETLERİ	
BİLGİ ve İLETİŞİM	

26 Aralık 2007 tarihli Resmî Gazetede Yayınlanan
KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARI TEBLİĞİ



82

80

61

HATIRLAYALIM

KONTROL FAALİYETLERİ TEMEL İLKELER



1. Her risk için uygun kontrol faaliyetinin seçilmesi ve sürekli geliştirilmesi ilkesi
2. Kontrol faaliyetleri için Uygun teknoloji seçimi ve genel kontrollerin teknoloji üzerinden yapılması ilkesi

26 Aralık 2007 tarihi Resmî Gazetede Yayınlanan
KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARI TEBLİĞİ



COSO, 2013
"İç Kontrol-Entegre Çerçeve Raporu"

87

62



BAŞLARKEN
Bazı Kavram Karmaşalarına
Açıklık Getirelim



İÇ KONTROL SİSTEMİ
ve
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
Aynı Şey mi?



Kısaca
Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal Risk Yönetimi Nedir?



Risk Yönetimi:

Bir organizasyonun risklerinin

- belirlendiği,
 - değerlendirildiği,
 - önceliklendirildiği,
- risklerin yönetilmesi için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı sistemli ve planlı bir süreçtir.

Kurumsal Risk Yönetimi Nedir?



Kurumsal Risk Yönetimi:

Stratejilerin hazırlanmasında ve organizasyonun bütün aktivitelerinde dikkate alınan;

kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemek

kurumun risk iştahı sınırları içinde riskleri yönetmek için tasarlanan organizasyonun amaçlarına ulaşma konusunda makul güvence sağlayan ve

yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar tarafından uygulamaya geçirilen; bir prosestir"

COSO KRY modeli 2004

Internal

İlim

İç Kontrol;



Türk Kamu Yönetimi Yaklaşımında
İç Kontrol;

İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak,

- Faaliyetlerin Etkili, Ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini,
- Varlık ve kaynakların korunmasını
- Muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını,
- Mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini,

sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle; iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür.

5018 Sayılı KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU

İç Kontrol'ün Tanımını Hatırlayalım



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

1992 Tarihli COSO Raporu

28

10

İç Kontrol'ün Tanımını Hatırlayalım



İç Kontrol;

bir kurumun yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen tamamlayıcı bir süreç olup aşağıda sıralanan hedefleri gerçekleştirmek suretiyle; kurumun misyonunu başarması için riskleri göğüslemek ve makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır:



- Faaliyetleri düzenli, ahlak kurallarına uygun, ekonomik, verimli ve etkin biçimde gerçekleştirme;
- Hesap verme sorumluluğunun gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirme;
- Yürürlükteki yasalara ve yönetmeliklere uyma;
- Kayıplara, kötü kullanıma ve hasarlara karşı kaynakları koruma.



INTOSAI
International Organization of Supreme Audit Institutions
Yüksek Denetim Kurumları Örgütü,

11

İç Kontrol'ün Tanımını Hatırlayalım



Türk Kamu Yönetimi Yaklaşımında

İç Kontrol;

İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak,

- Faaliyetlerin Etkili, Ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini,
- Varlık ve kaynakların korunmasını
- Muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını,
- Mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini,

sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreç; iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür.

5018 Sayılı KAMU MALİ YÖNETİMİ
VE KONTROL KANUNU

12

İÇ KONTROL SİSTEMİ ve KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ Aynı Şey mi?



İç kontrol belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, kurumların faaliyetlerinde yer alan yapısal risklerin uygun bir biçimde kontrol edilmesi, mali ve diğer yönetim bilgilerinin güvenilirliği ve doğruluğu, yasalar ve yönetmelikler, stratejiler, planlar, iç kural ve prosedürlerle uyumun sağlanması amaçlarını güden bir süreçtir.

Risk yönetimi ise kurumun hedeflerine ulaşmasını güçleştiren engellerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve üstesinden gelinmesi konusundaki yeteneklerin güvenilirliğinin artırılma sürecidir.

Prof. Dr. RAMAZAN AKTAŞ

İÇ KONTROL SİSTEMİ ve KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ Aynı Şey mi?



Kurumsal Risk Yönetimi ve **İç Kontrol** birbirleri ile doğrudan iletişim içinde olması gereken süreçlerdir. Bunlar birbirlerini dışlamaz veya biri diğerinin yerini almaz.

Kurumsal Risk Yönetimi'nde hedef belirleme ayrı bir unsur iken **İç Kontrol**'de hedefler önceden belirlenmiş kabul edilmektedir.

Kurumsal Risk Yönetimi, ayrıca **İç Kontrol**'ün finansal raporlama ve risk değerlendirmesi unsurlarını daha da geliştirmiştir.

Prof. Dr. RAMAZAN AKTAŞ

İÇ KONTROL SİSTEMİ ve KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ Aynı Şey mi?



Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol modelinin doğal bir evrimi olarak görülebilir.

İç Kontrol, Kurum Risk Yönetimi'nin bütünleşik bir parçasıdır.

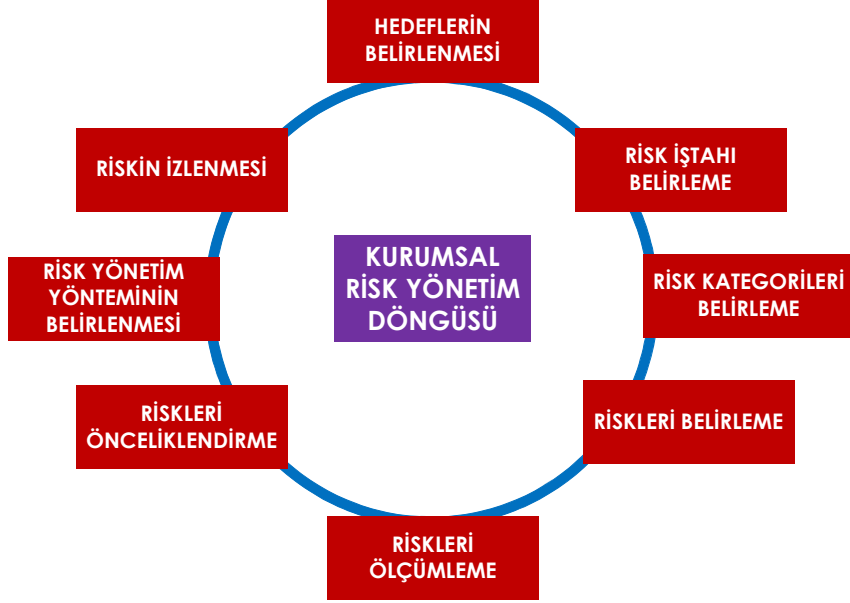
Kurum Risk Yönetimi modeli **İç Kontrol'ü** kapsamakla kalmaz, kurum işletim kararlarının nasıl ana misyondan ve bağlantılı amaçlardan akıp geldiği hakkında daha sağlam bir kavramlaştırma oluşturur ve belirli hadise karşısındaki doğru cevabın ne olması gerektiğini belirlemede yönetime yardımcı olacak bir araç sağlar.

INTOSAI

COSO KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ BÜTÜNLEŞİK ÇEREÇEVESİ



KURUMSAL RİSK YÖNETİM DÖNGÜSÜ



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ Aynı Şey mi?

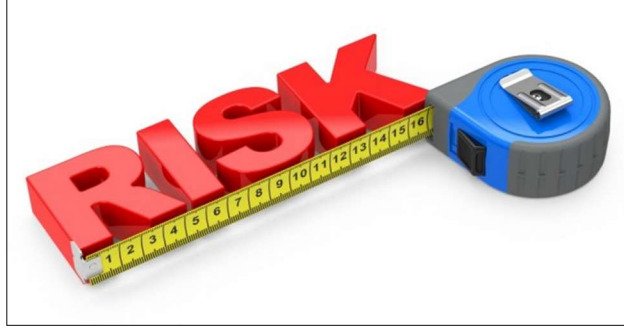


Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol modelinin doğal bir evrimi olarak görülebilir.

İç Kontrol, Kurum Risk Yönetimi'nin bütünlük bir parçasıdır.

Kurum Risk Yönetimi modeli İç Kontrol'ü kapsamakla kalmaz, kurum işletim kararlarının nasıl ana misyondan ve bağlantılı amaçlardan akıp geldiği hakkında daha sağlam bir kavramlaştırma oluşturur ve belirli hadise karşısındaki doğru cevabın ne olması gerektiğini belirlemede yönetime yardımcı olacak bir araç sağlar.

INTOSAI



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

RİSK DEĞERLEME



**İç Kontrol
Sisteminin Özü ve odağı
Risklerdir.**



Risk Değerlendirmesi Nedir?



Risk değerlendirme: kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli riskleri tespit ve analiz etme, bunlara uygun yanıtlar verilmesini belirleme sürecidir.

INTOSAI



Risk Değerlendirmesi

- Riskleri Belirle
- Riskleri Ölçümle
- Riskleri Sınıflandır



Risk Nedir?

Risk Nedir?



Risk, zarara uğrama tehlikesidir.

Türk Dil Kurumu

Risk Nedir?



Risk, kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme olasılığıdır.

IIA - Institute of Internal Auditors

Risk Nedir?



Risk, kamu idarelerinin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylardır.

**İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları
Hakkında Yönetmelik, Madde 4**

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

Amaç

Stratejik veya operasyonel hedefler veya arzulanlar

Tehdit

Eylem ya da Olay

Risk

“gerçekleşirse ne olur”
Tehditin gerçekleşmesi, halinde oluşacak potansiyel sonuçlar



Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımında **Risk**, sadece amaç ve hedefleri tehdit eden değil aynı zamanda **fırsatlar** doğurabilecek beklenmeyen olayları da kapsayan bir tanıma sahiptir.



Doğal Risk Kalıntı Risk

Doğal (Yapısal, İçsel, inherent) Risk



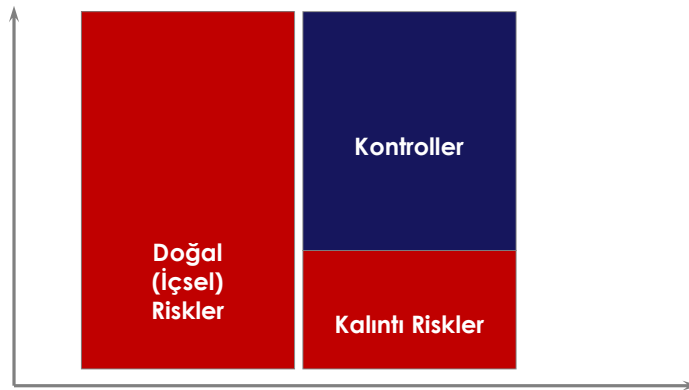
Bir faaliyetin tabiatında veya kurumun içinde bulunduğu sosyo-ekonomik, jeo-politik, coğrafi, stratejik vb. çevrenin tabiatında veya faaliyet gösterilen sektörün tabiatında hiçbir önlem, kontrol veya risk yönetim stratejisi uygulanmadan kurumun maruz kaldığı riskleri ifade eder.

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.

İç Kontrol Sisteminin Özü RİSK'tir.





Risk İştahu Risk Kapasitesi

Risk İştahu

Kurumun maruz kalabileceği risk seviyesinin en ũst sınırđdır

Bir başka ifade ile kurumun dayanabileceği risk miktarıdır.

Risk kapasitesi kurumun risklere karşı dayanıklılığının sınırını bilme açısından önemlidir.

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 Türleri

İç Kontrol Sistemlerinin Odaklandığı Riskler

- Operasyonel Sonuçlara ulaşamamanın doğuracağı zarar potansiyeli
- Doğru raporlar üretememe ve hesap verememenin doğuracağı zarar potansiyeli
- Mevzuata aykırı işlem yapmanın doğuracağı zarar potansiyeli
- **Stratejilere ulaşamamanın doğuracağı zarar potansiyeli (KRY)**

Sonuçları Açısından Risk Türleri

- ✓ **FİNANSAL RİSKLER**
Finansal Kayıplara Sebepler Olan Riskler
- ✓ **İTİBAR RİSKLERİ**
İtibar Kaybına Sebep Olan Riskler
- ✓ **İNSAN GÜVENLİĞİ RİSKLERİ**
İnsan Sağlığı Riskleri ve Hayatının Kaybına Sebep Olabilecek Riskler
- ✓ **YASAL RİSKLER**
Yasal Yaptırımlara veya cezalara maruz kalınmasına sebep olacak riskler

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

Kaynakları Açısından Risk Türleri

İtibar Riskleri

Marka ve itibar yönetimi ile ilgili yanlış, karar, uygulama veya yapılan hatalardan kaynaklanan riskler

Sonuçları Genellikle **Finansal** ve **İtibar Kaybı** ile neticelenen risklerdir.

Kaynakları Açısından Risk Türleri

Strateji Riskleri

Seçilen stratejilerden veya alınan stratejik kararların taşıdığı, bir başka bu seçimlerden ve kararlardan kaynaklanan risklerdir.

Sonuçları Genellikle **Finansal** ve **İtibar Kaybı** olabileceği gibi bazı durumlarda **Can Güvenliği** ve **Yasal sonuçları** da olabilmektedir.

Kaynakları Açısından Risk Türleri

Operasyonel Riskler

Yürütülen faaliyetlerin, operasyonların, süreçlerin yanlış yürütülmesi, yönetilmesi veya bunların sonuçlara ulaşamamasından kaynaklanan risklerdir

Sonuçları **Finansal**, **İtibar Kaybı**, **Can Güvenliği** ve **Yasal** olabilir.

Kaynakları Açısından Risk Türleri

İSİG Riskleri

Faaliyet gösterilen alanlarda ve yürütülen faaliyetlerde insan sağlığını ve hayatını tehdit edebilecek kaza, ihmal vb. unsurlara karşı yeterli tedbir alınamamasından kaynaklanan risklerdir.

Sonuçları genellikle **Can Güvenliği** ile ilgili olmakla birlikte **Finansal Kayıp, Yasal yaptırımlar ve itibar. kaybı ile de** neticelenebilen risklerdir

Kaynakları Açısından Risk Türleri

Hukuki (mevzuat) Riskleri

Kurumun tabi olduğu genel ve özel yasa, düzenlemeler veya iç mevzuatının yeterli olamamasından veya bunlara uyum konusunda başarısızlıklardan kaynaklanan risklerdir.

Sonuçları **Yasal yaptırım veya cezalara maruz kalma** olarak ortaya çıkar.

Kaynakları Açısından Risk Türleri

Finansal Riskler

Kurumun finansal karar, uygulamalarından, finansal pozisyonundan veya finansal yeterliliklerinden kaynaklanan risklerdir.

Sonuçları genellikle **Finansal Kayıplar** olsa da bazı durumlarda **Yasal yaptırım veya cezalara maruz kalma** ve **İtibar kaybı** olarak da ortaya çıkabilir.

Kaynakları Açısından Risk Türleri

Bilgi Kaybı Riskleri

Kurumun hesap vermesine , raporlamalarına ve karar almalarına temel teşkil edecek bilgilerin kaybedilmesi, değiştirilmesi veya oluşturulmamasından kaynaklanan risklerdir.

Sonuçları genellikle **Yasal Yaptırımlara Maruz Kalma**, **Finansal Kayıplar** olarak ortaya çıkar.

Kaynakları Açısından Risk Türleri

Usulsüzlük ve Yolsuzluk Riskleri

Kurumun bazı faaliyetlerinde usulsüz işlemlerin yapılması veya yolsuzluk olmasından kaynaklanan risklerdir.

Sonuçları genellikle **Yasal Yaptırımlara Maruz Kalma**, **Finansal Kayıplar** olarak ortaya çıksa da bazı **durumlarda İtibar Kaybı** ile de neticelenebilir.

Kaynakları Açısından Risk Türleri

Güvenlik Riskleri

Kurumun değerlerinin çalınmasına veya yok edilmesine veya insanların fiziki güvenliğini tehdit eden tehlikelere karşı yürütülen güvenlik faaliyetlerinin yetersizliği veya iyi yönetilememesinden kaynaklanan Risklerdir.

Sonuçları genellikle **İnsan Sağlığı veya Hayatı Kaybı** veya **Finansal Kayıplar** olarak ortaya çıksa da bazı durumlarda **İtibar Kaybı** ve **Yasal Yaptırımlara Maruz kalma** olarak da neticelenebilir.

Kaynakları Açısından Risk Türleri

Bilgi Teknolojileri Riski

Kurumun bilgilerinin kaydedilmesine, saklanmasına ve sunulmasına yönelik seçilen bilgi işlem teknolojilerinin ve yazılımların yanlışlığından, iyi yönetilememesinden veya yetersizliğinden kaynaklı risklerdir.

Kök Neden Açısından Risk Türleri

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



Risklerin Tespiti

UNUTMAYIN

Riskleri ve kontrolleri tanımlayabilmek için, kurumların öncelikle birimler bazında hizmet standartlarını belirlemesi önemlidir.

Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için mevcut kontroller üzerinden risk tanımlaması yapılması yerine, öncelikle risklerin belirlenmesi ve bu riskler dikkate alınarak kontrol faaliyetlerinin oluşturulması veya mevcut kontrollerin revize edilmesi.

Geriyeye Dönük Risklerin Tespiti



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

(makinelere 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 Belirleme Yöntemleri

- Mülakatlar ve Toplantılar
- Odak Grup Toplantıları
- Anketler
- Kontrol Özdeğerlendirme Çalıştayı
- Gözlem
- Sektördeki ve Benzer Kurumların Risklerinin İncelenmesi
- Eski Veri ve Deneyim Envanteri Analizi
- Mevzuat İncelemesi
- İş Akış Analizi

İş Akışları
Üzerinden Risk
Tanımlanması



Risklerin Ölçümlenmesi

Risk Ölçümlenmesinde Kavramlar

Riskin İlk olarak Ölçümlenmesi/Belirlenmesi

Bir Riskin ilk defa belirlenmesi ve ölçümlenmesi

Riskin Sürekli Olarak Ölçümlenmesi/Belirlenmesi

Bir riskin sürekli olarak izlenmesi ve ölçümlenmesi

Risk Ölçümlemesinde Kavramlar

Riskin Olasılığı

Riskin meydana gelme olasılığı veya riski oluşturan olayın meydana gelme sıklığı olarak tanımlanabilir.

Örneğin

- Teknik Şartnamenin Yanlış kasten veya kasıtlı olarak Hazırlanması sebebi ile usulsüz ihalelerin yapılması sıklığı/olasılığı
- Calaskarın kopması sebebi ile iş kazası olma sıklığı/olasılığı

Risk Olasılığı Puan	Açıklaması
(5) Çok Yüksek	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor. Riskin meydana geleceği neredeyse kesindir. (1 yıl içinde)
(4) Yüksek	Risk durumu birçok kez gerçekleşti. Benzer kurum / bölüm / süreçlerde gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun. Riskin meydana gelme ihtimali yüksektir. (1-2 yıl içinde)
(3) Orta	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir Benzer kurum / bölüm / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir. Riskin meydana gelme ihtimali orta derecededir. (2-5 yıl içinde)
(2) Düşük	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir. Benzer kurum / bölüm / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir. Ortam gerçekleşmesi için uygun değil. Riskin meydana gelme ihtimali düşüktür. (5-10 yıl içinde)
(1) Çok Düşük	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil. Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir. (10-50 yıl içinde)

Risk Ölçümlenmesinde Kavramlar

Riskin Etkisi

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

Örneğin

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

Risk Etkisi	Açıklaması
(5) Çok Yüksek	<p>Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.</p> <p>Potansiyel Finansal Kayıp > 1.000.000. TL.</p> <p>Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken çok önemli sorumluluklar bulunmaktadır.</p> <p>Riskin gerçekleşmesi Kurumun kamuoyu nezdindeki itibar üzerinde kritik düzeyde itibar kaybı yaratır.</p> <p>Doğal nedenlere dayanmayan hayat kaybı</p> <p>Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak.</p> <p>Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.</p>
(4) Yüksek	<p>Riskin gerçekleşmesi, üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.</p> <p>Potansiyel finansal kayıp > 200.000. TL ve < 1.000.000. TL</p> <p>Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken önemli sorumluluklar bulunmaktadır.</p> <p>Riskin gerçekleşmesinin kurumun kamuoyu nezdindeki itibar üzerinde önemli seviyede itibar kaybı yaratır</p> <p>Çalışanın sakatlanması</p> <p>Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.</p> <p>Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.</p>

Risk Olasılığı Puan	Açıklaması
(5) Çok Yüksek	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor. Riskin meydana geleceği neredeyse kesindir. (1 yıl içinde)
(4) Yüksek	Risk durumu birçok kez gerçekleşti. Benzer kurum / bölüm / süreçlerde gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun. Riskin meydana gelme ihtimali yüksektir. (1-2 yıl içinde)
(3) Orta	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir Benzer kurum / bölüm / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir. Riskin meydana gelme ihtimali orta derecededir. (2-5 yıl içinde)
(2) Düşük	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir. Benzer kurum / bölüm / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir. Ortam gerçekleşmesi için uygun değil. Riskin meydana gelme ihtimali düşüktür. (5-10 yıl içinde)
(1) Çok Düşük	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil. Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir. (10-50 yıl içinde)

Risk Etkisi	Açıklaması
(3) Orta	Riskin gerçekleşmesi, personel ve orta düzeye yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Potansiyel finansal kayıp > 50.000. TL ve < 200.000. TL Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır. Riskin gerçekleşmesinin Kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır. Çalışanların tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar. Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
(2) Düşük	Riskin gerçekleşmesi, personel memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Potansiyel finansal kayıp > 5.000. TL ve < 50.000. TL Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sınırlı ölçüde sorumluluklar bulunmaktadır. Riskin gerçekleşmesinin Kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır. İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar. Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

Risk Etkisi	Açıklaması
(1) Çok Düşük	<p>Riskin gerçekleşmesinin, personel memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur.</p> <p>Potansiyel finansal kayıp < 5.000. TL</p> <p>Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır.</p> <p>Riskin gerçekleşmesinin Kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiç bir etkisi olmaz.</p> <p>Çalışana zarar gelmesi söz konusu değil.</p> <p>Medyaya yansımamak.</p> <p>Riskin gerçekleşmesinin, kurum faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.</p>

Risk Ölçümlemesi

(Risk Seviyesinin Tespiti, Risk Skorlaması)

Doğal Risk Seviyesinin Hesaplanması

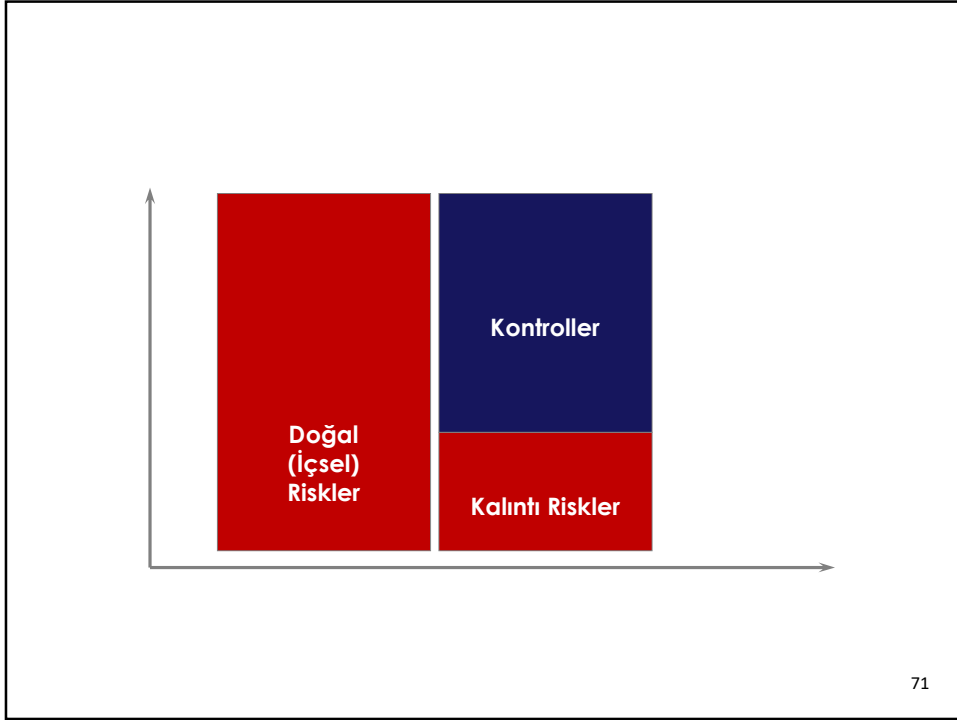
$$\text{Etki} \times \text{Olasılık} = \text{Doğal Risk Seviyesi}$$

Artık Risk Seviyesinin Hesaplanması

$$\text{Doğal Risk Seviyesi} - \text{Kontroller} = \text{Artık Risk Seviyesi}$$

ETKİ X OLASILIK

ETKİ X OLASILIK

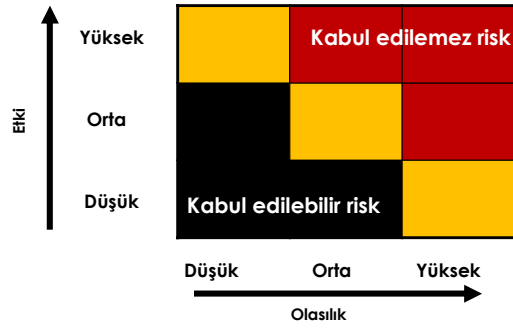


Risklerin Değerlendirilmesi

- Riskler belirlendikten sonra önem derecelerine göre sıralanır (en kritikten, en az kritiğe doğru).
- Olayın gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak sonuçların (etki) ciddiyeti, ya da riskin gerçekleşme ihtimalinin (olasılık) yüksek olması söz konusu riskin önem derecesini, kritikliğini gösterir.
- Ancak gerçekleşme ihtimali yüksek olmakla beraber, sonuçları bakımından hedefe ulaşılmasına mani olmayacak riskler kritik olarak sınıflandırılmamalıdır.
- Kritiklik hedefe ulaşmayı ne derece engellediği ile ölçülmelidir.
- Bu değerlendirme sonucu risk Yüksek, Orta , Düşük olarak sınıflandırılır.

Risklerin Değerlendirilmesi

- Risklerin etki ve olasılık açısından değerlendirilmesi sonucu aşağıda verilen risk haritasında hangi bölgede yer aldığı tespit edilir.



Risklerin Değerlendirilmesi

	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Çok Yüksek			
5	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Çok Yüksek	RISK = ETKİ x OLASILIK		
4	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek		RISK	SEVİYE
3	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek		0-5	Düşük
2	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta		6-10	Orta
1	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük		12-16	Yüksek
	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük		20-25	Çok Yüksek
Olasılık/ Etki	1	2	3	4	5			



Risk Yönetim (Tepki) Stratejileri

Risklerin Değerlendirilmesi

- Riski Kabullen
- Risk Paylaş
- Risk Azalt (Kontrol et)
- Riskten Kaçınma



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

KONTROL FAALİYETLERİ

HATIRLAYALIM

KONTROL FAALİYETLERİ TEMEL İLKELER

KONTROL ORTAMI

RİSK DEĞERLEME

KONTROL FAALİYETLERİ

BİLGİ ve İLETİŞİM

1. Her risk için uygun kontrol faaliyetinin seçilmesi ve sürekli geliştirilmesi ilkesi

2. Kontrol faaliyetleri için Uygun teknoloji seçimi ve genel kontrollerin teknoloji üzerinden yapılması ilkesi

İç Kontrol faaliyetlerinin politikalarının ve prosedürlerinin belirlenmesi ve bunlara bağlı olarak yürütülmesi ilkesi

26 Aralık 2007 tarihi Resmî Gazetede Yayınlanan
KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARI TEBLİĞİ



150

Kontrol Faaliyeti



Riskleri yönetmek ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygulamaya konulan politikalar ve prosedürlerdir

INTOSAI



Kontrol Faaliyetleri

Bir riskin oluşmasına sebep olabilecek Bir olayın Engellenmesine

- Gerçekleşme olasılığını en aza indirmeye
- Gerçekleştikten sonra tespit edilmesine
- Oluşması ile oluşacak zararın en aza indirgenmesine

yönelik prosedürler oluşturmak, talimatlar hazırlamak, iş adımları koymak, fiziki kontroller yapmak vb. uygulamalar kontrol faaliyetleri olarak kabul edilir.

Kontrol Türleri

Düzyine Göre Kontroller

İşletme Düzyinde Kontroller
Süreç Düzyinde Kontroller
İşlem Düzyinde Kontroller



Önceliklerine Göre Kontroller

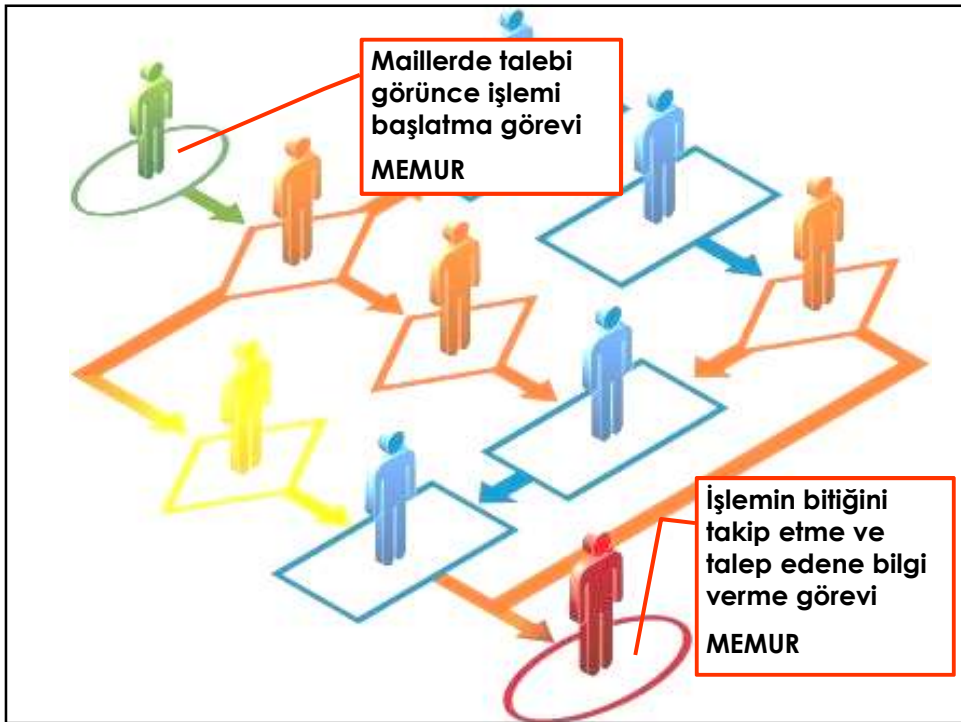
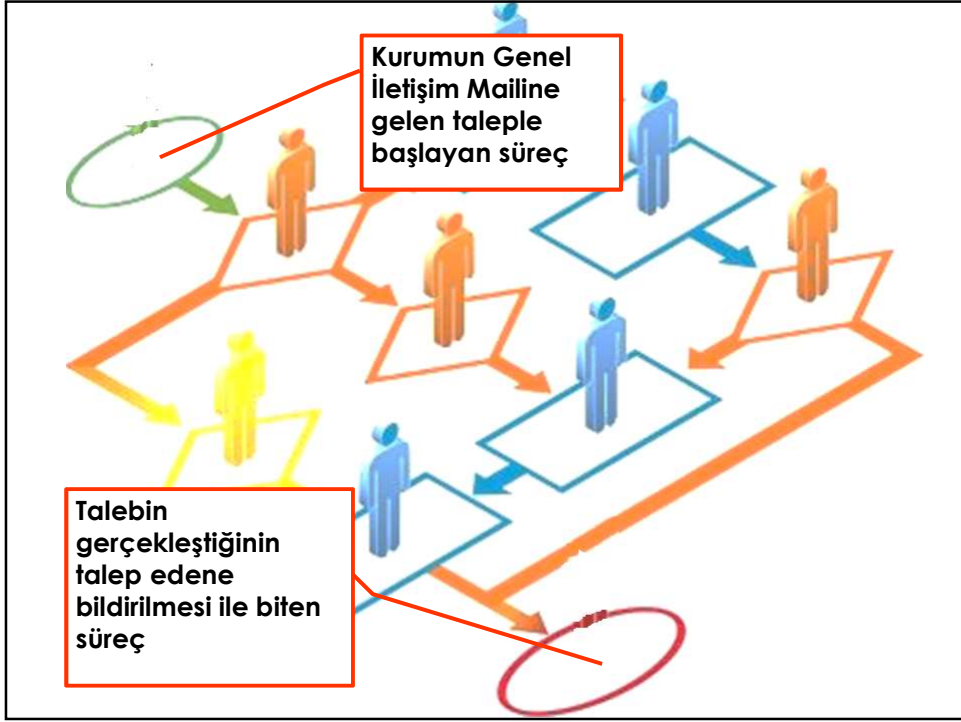
Anahtar Kontroller
İkincil Kontroller
Telafl Edici Kontroller -Tamamlayıcı Kontroller

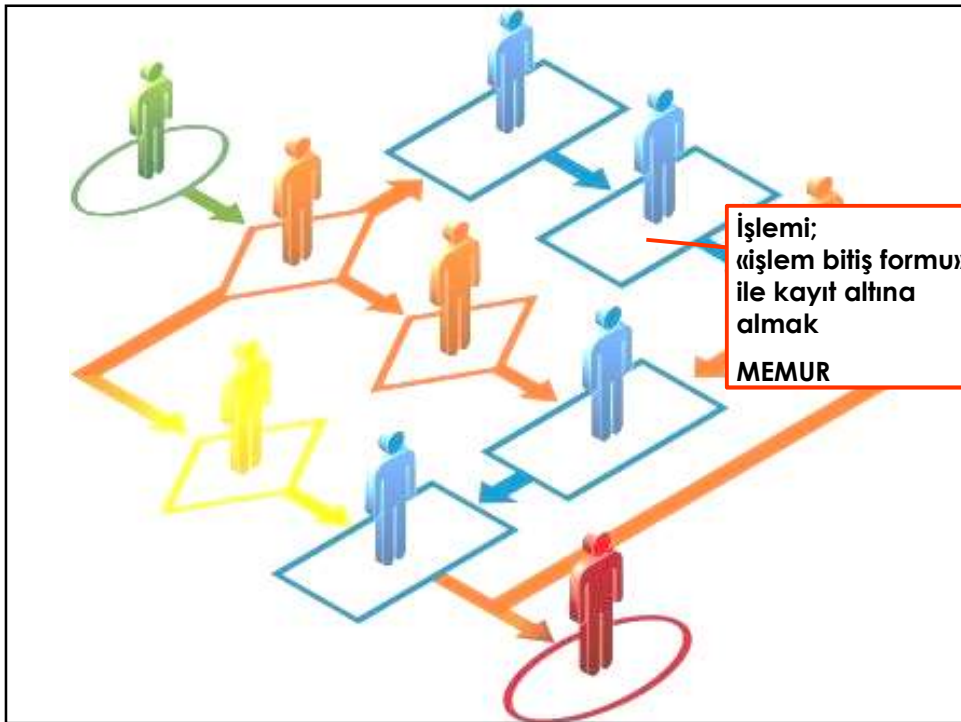
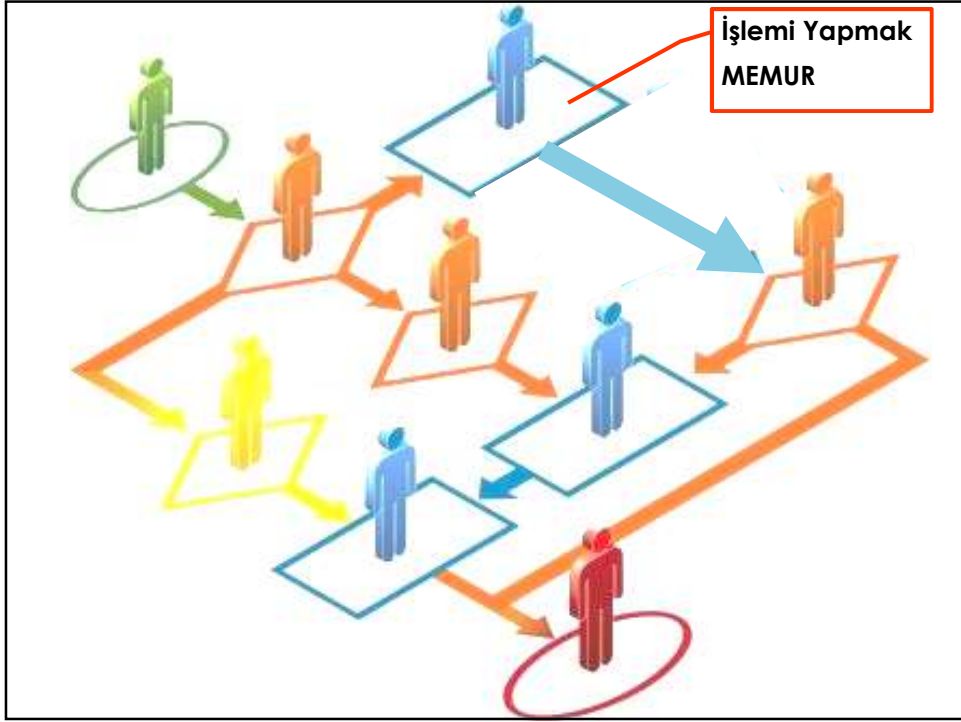
Sonuçlarına Göre Kontroller

Önleyici kontrol
Düzeltici kontrol
Yönlendirici kontrol
Saptayıcı kontrol









Bir faaliyetteki bir iş adımında veya faaliyetin tümünde olabilecek ve kuruma zarar verebilecek hatalar için

- Kontrol veya gözetime yarayan yeni iş adımları koymak
- Çalışanların yaptığı işi Bilgi işlem ortamına taşımak
- Kontrol Listeleri, check-list ve formlar hazırlamak
- Uyarıcı, yönlendirici talimatlar veya uyarı levhaları hazırlamak
- Riski gerçekleğinde zararı telafi edici tedbirler almak (Yangın Söndürme Araçları, Sigortalamak vb.)
- Hata olduğunda uyarıcı manuel veya otomatik sistemler geliştirmek
- Riskli bir iş adımı kaldırarak yenisini koymak

Vb. uygulamalar bir kontrol faaliyetidir.

Şirket İç Kontrollerine Örnekler

Şirketlerde yer alan iç kontroller ile ilgili en çabuk aklı gelen örnekler aşağıda yer almaktadır.

- ✓ Ofisler, çekmeceler, araçlar kullanılmadıkları zamanlarda kiliflenmelidir.
- ✓ Bilgisayar şifreleri düzenli olarak değiştirilmeli ve bilgisayarın yanında yazılı olarak bırakılmamalıdır.
- ✓ Ödeme yapmadan önce fatura, irsaliye ve sipariş formu karşılaştırılarak kontrol edilmelidir.
- ✓ Boş çek ve fatura koçanları kasaya kiliflenerek güvenlik altına alınmalıdır.
- ✓ Önceden belirlenmiş bazı faaliyetler için yetki ve onay alınmalıdır.

Risk İyileştirme Eylemleri

Bir **doğal riskin** veya kontrollerden sonra kalan **artık riskin** kurumun belirlediği risk iştahından daha fazla seviyede olması, bir başka ifade ile ölçümlene riskin arzu edilen seviyeye inmesi için yapılan kontroller yetersiz kalıyorsa riskin iyileştirilmesi ile ilgili eylemler uygulanmaya başlanır.

İç Kontrol Sisteminin Özü RISK'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.

Risk İyileştirme Eylemleri

Risk İyileştirme'de kullanılabilir Yöntemler

- Sürecin tamamının veya adımlarının değiştirilmesi
- Organizasyonun Yeniden Yapılandırılması
- İnsan kaynaklarının Geliştirilmesi veya Değiştirilmesi
- Bilgi İşlem teknolojilerinin devreye alınması
- Yeni bir Kontrol Faaliyeti Tanımlanması
- Strateji/taktik değiştirilmesi









Bitti...



Kontrol Faaliyetleri

Bir riskin oluşmasına sebep olabilecek Bir olayın Engellenmesine

- Gerçekleşme olasılığını en aza indirmeye
- Gerçekleştikten sonra tespit edilmesine
- Oluşması ile oluşacak zararın en aza indirgenmesine

yönelik prosedürler oluşturmak, talimatlar hazırlamak, iş adımları koymak, fiziki kontroller yapmak vb. uygulamalar kontrol faaliyetleri olarak kabul edilir.

KONTROL TÜRLERİ

Düzyine Göre Kontroller

İşletme Düzyinde Kontroller

Süreç Düzyinde Kontroller

İşlem Düzyinde Kontroller



Önceliklerine Göre Kontroller

Anahtar Kontroller

İkincil Kontroller

Telafi Edici Kontroller - Tamamlayıcı Kontroller

Sonuçlarına Göre Kontroller

Önleyici kontrol

Düzeltilici kontrol

Yönlendirici kontrol

Saptayıcı kontrol



KONTROL RİSKİ

Kontrol riski; denetçinin, iç kontrol sistemi tarafından bulunamayan veya bulunmuş olup da önlenemeyen katlanılabilir hata tutarını aşan hataların olabirliğini belirleyen ölçüdür. Denetçi iç kontrol sistemini değerlerken kontrol çevresi, muhasebe sistemi ve kontrol sürecine önem vermektedir

105

ADIM ADIM İÇ KONTROL SİSTEMİ KONTROL ORTAMI'NIN OLUŞTURULMASI

106

HATIRLAYALIM

KONTROL ORTAMI TEMEL İLKELER

KONTROL ORTAMI

RİSK DEĞERLEME

KONTROL FAALİYETLERİ

BİLGİ ve İLETİŞİM

1. Dürüstlük ve Etik Değerlere Bağlılık İlkesi

2. Yönetimin Kurulunun İcradan Bağımsızlığı ve İç Kontrol Sistemini Gözetim Sorumluluğunu Yerine Getirme İlkesi

Organizasyon Yapısının, Süreçlerin, görev ve yetkilerin tanımlı ve anlaşılabilirliği ilkesi

Görevlendirme de Yetkinliklere ve Uzmanlıklara öncelik verme ilkesi

Sorumluluklar ve yükümlülüklerle ilgili kurumun ve personelin hesap verebilirlik ilkesi

106

26 Aralık 2007 tarihi Resmî Gazetede Yayınlanan
KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARI TEBLİĞİ



ADIM ADIM İÇ KONTROL SİSTEMİ KONTROL ORTAMI'NIN OLUŞTURULMASI DEĞERLER YÖNETİMİ

108



DEĞERLER YÖNETİMİ

- ✓ Etik Değerler ve Kurumun Temel Değerleri belirlenmeli, yayınlanmalı, eğitimlerle benimsetilmelidir.
- ✓ Hesap verebilirlik vurgusu üst düzey yönetim tarafından yapılmalıdır.
- ✓ Yasalara ve iç kurallara uyum vurgusu üst düzey yönetim tarafından yapılmalıdır.

109

Yetki Devri

Yetki: Bir

110

Yetki Tanımlamaları

Yetki: Bir görevi, bir işi yasaların verdiği olanaklara göre, belli koşullarla yürütmeyi sağlayan hak, salahiyet, mezuniyet (TDK)

✓ **Komuta (İcra) Yetkisi İlişkileri**

Bir yöneticinin, bir süreç ile ilgili uygulamaya yönelik kararlar alma hakkını ifade eder.

✓ **Kurmay Yetki**

Bir kişinin bir süreçle ilgili fikirler geliştirme öneride bulunma hakkını ifade eder. Söylenen fikirlerin hayata geçirilmesi ise icra yetkisi ile mümkün olur.

✓ **Operasyonel Yetki**

Bir kişinin bir süreçte ki bir işlemi yapma hakkını ifade eder. İş ile ilgili daha önce tanımlanmamış konularda alacağı kararlar komuta yetkisi olan bir yöneticinin oyu ile uygulanabilir



111

Yetki Tanımlamaları

Yetki: Bir görevi, bir işi yasaların verdiği olanaklara göre, belli koşullarla yürütmeyi sağlayan hak, salahiyet, mezuniyet (TDK)

✓ **Komuta (İcra) Yetkisi İlişkileri**

Bir yöneticinin, bir süreç ile ilgili uygulamaya yönelik kararlar alma hakkını ifade eder.

✓ **Kurmay Yetki**

Bir kişinin bir süreçle ilgili fikirler geliştirme öneride bulunma hakkını ifade eder. Söylenen fikirlerin hayata geçirilmesi ise icra yetkisi ile mümkün olur.

✓ **Operasyonel Yetki**

Bir kişinin bir süreçte ki bir işlemi yapma hakkını ifade eder. İş ile ilgili daha önce tanımlanmamış konularda alacağı kararlar komuta yetkisi olan bir yöneticinin oyu ile uygulanabilir



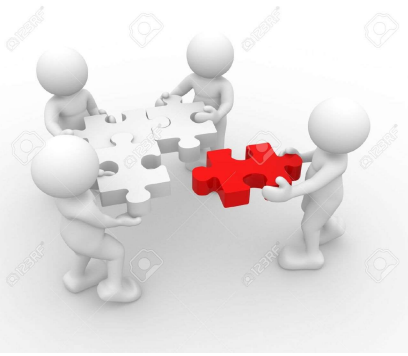
112



İç Kontrol Açısından Yetki Devirlerinin Önemi

- ✓ Bölümde yürütülen tüm işlerin genel ifadeler ile tanımlanması gerekir.
- ✓ Bölümlerin görev tanımlanmasında yasal düzenlemeler önemli kaynaktır.
- ✓ İş süreçlerinin tanımlanması halinde Bölüm Görevleri Net ve Belirgin olarak ortaya çıkacaktır.

113



GÖREV TANIMLARI

- ✓ Organizasyon yapısının net bir şekilde tanımlanması yapılmalıdır.
- ✓ Bölümlerin görev ve fonksiyonları belirlenmelidir.
- ✓ Pozisyonlar ve unvanlar tanımlanmalıdır.
- ✓ Pozisyon ve unvanların görev ve yetkileri belirlenmelidir.

114



Bölümlerin Görev Tanımları

- ✓ Bölümde yürütülen tüm işlerin genel ifadeler ile tanımlanması gerekir.
- ✓ Bölümlerin görev tanımlanmasında yasal düzenlemeler önemli kaynaktır.
- ✓ İş süreçlerinin tanımlanması halinde Bölüm Görevleri Net ve Belirgin olarak ortaya çıkacaktır.

115



Bölümlerin Görev Tanımlarının Anket ile Yapılması

- ✓ Bölümün Adının, Bağlı Bulunduğu Bir Üst Bölümün ve Bölümde Yürütülen Görevlerin Ne Olduğunun sorulduğu bir anket formu hazırlayın.
- ✓ Bu Formu Bölümün Yöneticilerine, bölüm çalışanlardan belirleyeceğiniz örnekleme, bölümün bağlı bulunduğu üst bölümün yöneticisine, diğer bölüm yöneticilerine, ve üst düzey yöneticilere gönderin.
- ✓ Gelen anketlerdeki cevapları konsolide edin ve bölümün yöneticisi, bağlı bulunduğu üst yönetici ile son şeklini verin

116

Pozisyon ve Unvan Tanımda Dikkat Edilmesi Gerekenler

- ✓ Unvanlar, pozisyonun ana fonksiyonu hakkında fikir verebilmelidir.

Kalite Kontrol Personeli

Ödeme Sorumlusu

Pazarlama Müdürü

Muhasebe Şefi

İç Denetim Uzmanı

- ✓ Mesleki unvanlar ile pozisyon unvanları birbirine karıştırılmamalı organizasyon açısından pozisyon unvanlarının önemli olduğu unutulmamalıdır.

Elektrik Mühendisi > Kalite Kontrol Mühendisi

Doktor > Tıbbi Malzeme Kabul Sorumlusu

İnşaat Mühendisi > Şantiye Sorumlusu/Şefi

117

Pozisyonların Görev Tanımları

- ✓ Unutmayın kişilerin değil pozisyonların görev tanımı yapılır.
- ✓ Görevler ile görevlendirmeleri birbirinden ayırt etmeyi unutmayın.
- ✓ Pozisyonların görev tanımlanmasında yasal düzenlemeler önemli kaynaktır.
- ✓ İş süreçlerinin tanımlanması halinde pozisyon Görevleri Net ve Belirgin olarak ortaya çıkacaktır.
- ✓ Görev Tanımları İmza Karşılığı Tebliğ edilmelidir.

118

Görev Tanımlarında Bulunması Gereken Bilgiler

- ✓ Pozisyonun Adı
- ✓ Bölümü
- ✓ Bağlı Bulunduğu Üst Pozisyon
- ✓ Pozisyona doğrudan Bağlı alt pozisyonlar
- ✓ Görevler
- ✓ Yetkiler
- ✓ Pozisyon yeterlilikleri
- ✓ Vekalet Edecek Pozisyonlar
- ✓ Vekalet Edilecek Pozisyonlar

119



Yetki

Bir görevi, bir işi yasaların verdiği olanaklara göre, belli koşullarla yürütmeyi sağlayan hak, salâhiyet, mezuniyet

(TDK)

120



İç Kontrol Açısından Yetki Devirlerinin Önemi

- ✓ 'Kurum risk yönetimi; yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer personel tarafından uygulamaya geçirilen; strateji geliştirilmesinde ve organizasyonun bütün aktivitelerinde dikkate alınan; kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemek ve istenmeyen sonuçları önlemek için tasarlanan ve organizasyonun amaçlarına ulaşma konusunda makul güvence sağlayan bir süreçtir" (COSO KRY modeli 2004)

121

Yetki Türleri

Kurmay Yetki

Bir kişinin bir süreçle ilgili fikirler geliştirme öneride bulunma hakkını ifade eder. Söylenen fikirlerin hayata geçirilmesi ise icra yetkisi ile mümkün olur.

Komuta (İcra) Yetkisi

Bir yöneticinin, bir süreç ile ilgili uygulamaya yönelik kararlar alma hakkını ifade eder.



Fonksiyonel Yetki

Bir kişinin bir süreçte ki bir işlemi yapma hakkını ifade eder. İşle ilgili daha önce tanımlanmamış konularda alınacak kararlar komuta yetkisi olan bir yöneticinin onayı ile uygulanabilir

122

www.nailsengun.com

ControlSolutions International
A DIVISION OF STAFFING 360 SOLUTIONS

nail şengün akademi

TEIAS, TUVASAS, BOTAS, KODK
YILDIRM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ, DMO
EÜAŞ, SİNOP ÜNİVERSİTESİ, ATDIN BELEDİYESİ, KARFAN ÜNİVERSİTESİ
adese, Anbera, KADIKÖY BELEDİYESİ, ittifak
KOSGEB, enka, KADIKÖY BELEDİYESİ





Bi daha seni burada
görürsem var ya kemiklerini
kırarım... İstemeyrum eğitim
meğitim...



127

Senin yüzünden bildiğimi de
unuttun ulen...
Yürü git... Nail hoccamısın nesin...



128





Genel Kabuller



Risk Yönetimi

Hangi Hatalar veya Olaylar Risktir?

- Ulusal güvenliği veya itibarı zedeleyebilecek sonuçlara sebep olabilecek olaylar ve hatalar,
- Her hangi bir insanın can, sağlık veya mal kaybına sebep olabilecek olaylar veya hatalar
- Kurumu varlığını ve sürdürülebilirliğini imkansız hale getirebilecek olarak ve hatalar
- Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek olaylar ve hatalar
- Kurumun İtibarını veya güvenilirliliğini zedeleyebilecek olaylar ve hatalar
- Kurumun Kaynaklarının kaybedilmesine sebep olabilecek olaylar ve hatalar
- Stratejik öneme sahip planlardan sapmaya sebep olabilecek olaylar ve hatalar

Hangi Hatalar veya Olaylar Risktir?

- Kurumu veya kurumun herhangi bir çalışanını mevzuata uyum açısından suçlu duruma düşüren hatalar ve olaylar
- Kurumun varlık sebebi olan ürün veya hizmetlerin beklenen standartlarda sunulmasını engelleyen veya bunların kesintiye uğramasına sebep olan olaylar ve hatalar
- Kurumun ürettiği raporların veya karar alma aşamalarında belirleyici olan bilgilerin doğu ve zamanında üretilmesine engelleyen olaylar ve hatalar
- Kurumsal performans göstergelerini olumsuz yönde etkileyen olaylar ve hatalar
- Kurumun Risk kabul ettiği diğer sonuçların veya durumların oluşturabilecek olaylar ve hatalar

Risk Türleri

İtibar Riskleri

Kurumun piyasadaki veya kamu oyundaki itibarını, markasını ve kurumsal algıyı yönetememesinin sonucunda oluşan risklerdir.

- Yanlış Reklam ve İletişim Stratejileri ve kararları
- Kamu algısını yönetememe
- Marka haklarını koruyamama
- Çalışan algısını yönetememe vb.

Risk Türleri

Stratejik Riskler

Kurumun stratejik tercihleri, planları ve kararlarından kaynaklanan riskler.

- Stratejik planlama sorunları
- Yanlış stratejik amaçlar
- Seçilen stratejilerdeki yanlışlıklar
- Dış çevre kaynaklı gelişmelere karşı doğru ve etkin çözümlerin zamanında üretilmemesi vb.

Risk Türleri

İnsan Güvenliği Riskler

Kurumun yönetici ve çalışanlarının veya 3. kişilerin hayatını veya sağlığını kaybetmesine sebep olabilecek riskler

- İş ve işyeri kazaları sonucu hayat ve sağlık kaybına sebep olan riskler
- Ulaşım kazaları sonucu hayat ve sağlık kaybına sebep olabilecek riskler
- Hatalı ürün ve hizmetlerden oluşabilecek Hayat ve sağlık kaybına neden olan riskler
- Afetlere karşı alınmayan tedbirler sonucu hayat veya sağlık kaybına sebep olabilecek riskler
- Terör veya adi suç kapsamında yapılacak saldırılar sonucu hayat ve sağlık kaybına

Risk Türleri

Hukuki Riskler

Kurumun veya kurum çalışanlarının yasal ceza ve yaptırımlara maruz kalacağı riskler

- Yasalara aykırı işlemlerin önlenememesi cezaya veya yaptırımlara maruz kalma
- Sözleşmelere aykırı hareket sonucu ceza ve yaptırımlara maruz kalma
- 3.Şahıslara karşı mesuliyet doğuran her türlü olumsuzluğun engellenememesi sebebi ile ceza ve yaptırımlara maruz kalma
- Hesap verememe sebebi ile ceza ve yaptırımlara maruz kalma Vb.

Risk Türleri

Operasyonel Riskler

Temel ve kritik bir sürecin durmasına veya yanlış sonuçlara ulaşmasına sebep olabilecek riskler

- Ticari Mallar Satın alma sürecinin işleyemez hale gelmesine sebep olan riskler
- Satış Sürecini işleyemez hale getiren riskler
- Üretim Sürecini işleyemez hale getiren riskler
- Risk Yönetim Sürecini işleyemez hale getiren riskler
- Güvenlik süreçlerini işleyemez hale getiren riskler

Risk Türleri

Bilgi Kaybı Riskleri

Kurumun bilgilerinin kaybedilmesine, çalışmasına veya değiştirilmesine sebep olabilecek risklerdir.

- Stratejik ürün bilgilerinin
- Raporların doğru Üretilmesi için gerekli bilgilerin
- Finansal durum bilgilerinin
- Gizli sözleşme bilgilerinin
- Vb. bilgilerin
- Kaybedilmesine, çalınmasına veya değiştirilmesine sebep olabilecek riskler

Risk Kaynakları

Dış Çevre Riskleri

Kurumun içinde bulunduğu iktisadi, siyasi, hukuki, sosyal, coğrafik çevrede oluşan ve kurumun oluşmasını engelleyemeyeceği olayların yönetilememesi ile oluşan riskler.

- Savaş ve terör
- Ekonomik gelişmeler
- Siyasi veya makro ekonomik Krizler
- Hükümet politikalarındaki veya Yasalardaki değişim
- Sektörü etkileyen arz, talep, tedarik, kurallar vb. konulardaki değişimler
- Afetler vb.

Risk Kaynakları

Bilgi İşlem Teknolojileri Riskleri

Kurumun bilgi işlem yazılım ve teknolojileri konusunda yanlış tercihleri, planları, işletilmesi ve bunların siber tehditlere karşı korunamaması riskleri...

- Yanlış yazılım
- Yetersiz siber güvenlik tedbirleri vb.

Risk Kaynakları

Dış Çevre

Kurumun içinde bulunduğu iktisadi, siyasi, hukuki, sosyal, coğrafik çevrede oluşan ve kurumun oluşmasını engelleyemeyeceği tehditlerdir.

- Savaş ve terör
- Ekonomik hayatı etkileyen döviz kuru, faiz oranları, enflasyon vb. değişimler
- Siyasi veya makro ekonomik krizler
- Hükümet politikalarında değişim
- Yasalardaki değişim
- Sektörü etkileyen arz, talep, tedarik, kurallar vb. konulardaki değişimler
- Afetler vb.

Risk Kaynakları

Teknoloji

Yürütülen işlerde kullanılan makine, ekipman ve aletlerin sebep olduğu riskler

- Beklenmeyen arızalar
- Kapasite veya teknik yetersizlik vb.

Risk Kaynakları

İnsan

Yönetici, çalışan veya 3. kişilerden kaynaklan riskler

- Hatalı işlem, karar
- İhmal
- Suistimal
- Usulsüzlük
- Hırsızlık vb.

Risk Kaynakları

Süreç

Bir iş sürecinin yanlış tasarlanmasından kaynaklanan riskler

- Süreçte tasarlanmış gereksiz onay veya kontrollerden kaynaklanan riskler
- Yanlış tasarlanmış ve tanımlanmış iş yapma şekilleri
- Yanlış talimatlar
- Eksik iş adımları vb.
- Sürecin Girdilerinden kaynaklanan doğal riskler
- Sürecin işlediği ortamdan kaynaklanan doğal riskler vb.

Risk Türleri

Hukuki Riskler

Kurumun veya kurum çalışanlarının yasal ceza ve yaptırımlara maruz kalacağı riskler

- Yasalara aykırı işlemlerin önlenememesi cezaya veya yaptırımlara maruz kalma
- Sözleşmelere aykırı hareket sonucu ceza ve yaptırımlara maruz kalma
- 3.Şahıslara karşı mesuliyet doğuran her türlü olumsuzluğun engellenememesi sebebi ile ceza ve yaptırımlara maruz kalma
- Hesap verememe sebebi ile ceza ve yaptırımlara maruz kalma Vb.

Risk Kaynakları

Yazılım

Bir faaliyette kullanılan yazılımların sürece uygun veya sürecin ihtiyaçları doğrultusunda kullanılamaması veya istenen sonuçları zamanında, doğru ve amaçlara yönelik sağlayamaması

- Yanlış kodlar sebebi ile süreçteki işlerin istenen seviyede otomasyon hale getirilememesi
- Yazılımın işlem yeteneklerinin arzu edilen ihtiyaçları karşılayamaması
- Beklenmedik sistem durmaları
- Bilgileri arşivleme, koruma ve istendiğinde sunma konusunda düşük performans vb.

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 asgarı düzeye indirmek istediğinde de bu format tercih edilir.

Risk Belirleme Yöntemleri

Kontrol zdeğerlendirme alıştayı

Dünyada risk tespitinde kullanılan en yaygın yöntemlerdendir

n hazırlık gerektiren bu yöntemde kolaylaştırıcının nitelikleri önem kazanır.

İyi uygulandığında oldukça güvenilir sonuçlar üretir ve kabul 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)

Sürelili 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-çıkı 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.

Risk Ölçümlemesinde Kavramlar

Riskin Olasılığı Belirlemede Sorular

Daha önce bu kurumda/bölümde/süreçte gerçekleşti mi? Gerçekleşti ise hangi sıklıkta gerçekleşti?

Bu kuruma/bölüme/sürece benzer kurum/bölüm/süreçlerde daha önce gerçekleşti mi? Gerçekleşti ise hangi sıklıkta gerçekleşti?

Konuyla ilgili istatistiki bilgi var mı?