



İç Kontrol ve Risk Yönetimi Eğitim Programı

İlknur TUNÇ, MBA, CICP
ICI Türkiye - Başkan Yardımcısı

ilknur.tunc@iciturkey.org



Eğitim Planı



1. AŞAMA

- İç Kontrol Kavramı



2. AŞAMA

- Risk Yönetimi

ÖZ DEĞERLENDİRME



İç Kontrol Nedir?



İç Kontrole Gerçekten İhtiyacımız Var Mı?



“İç Kontrol Sistemi Vardır” Demek İçin Ne Yapmamız
Gerekliyor?



İç Kontrol İle İlgili Neler Yaptık?



İç Kontrol Konusunda Ne Kadar Başarılıyız?

ÖZ DEĞERLENDİRME



Risk Yönetimi Nedir?



Risk Yönetimi Bize Ne Fayda Sağlayacak?



Risk Yönetimi İle İlgili Neler Yaptık?



“Risklerimizi Yönetebiliyoruz” Demek İçin Ne
Yapmamız Gerekliyor?



Risk Yönetimi Konusunda Ne Kadar Başarılıyız?

Kontrol Kavramı

“Bir amaca ulaşıp ulaşılmadığının araştırılması”

Kurumlar için kontrol;
Bir yönetim fonksiyonudur.



Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için yönetim tarafından kabul edilen politikalar, uygulanan usul ve yöntemlerdir.

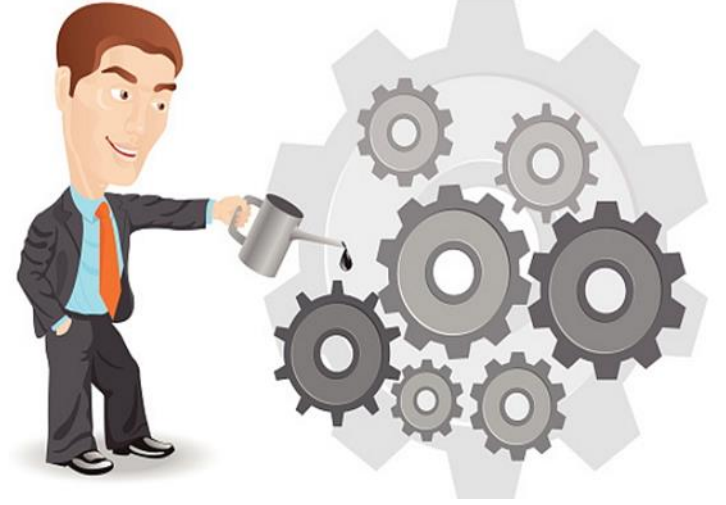
- Organizasyonlardaki tüm sistemler mükemmel şekilde işliyor olsaydı kontrollere ihtiyaç duyulmazdı.
- Gerçek hayatta her zaman sorunlar vardır ve kontrollere her zaman ihtiyaç duyulur.



Bir şeylerin
“yanlış gitme olasılığı”
olan her durumda
kontrollere ihtiyaç
duyarız.

Kontrol Kavramı

Kontrolün temel nitelikleri;



- Kontroller, faaliyetler içerisinde dahil edilerek, risklerin azaltılması ya da durdurulması için kullanılır.
- Kontroller, problemleri tespit etmek, önlemek ve düzeltmek üzere tasarlanır.

1

İÇ KONTROL KAVRAMI

İç Kontrol Nedir?

İç Kontrol;

İç kontrol: Organizasyonların yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, aşağıdaki hedefleri gerçekleştirmek için “**makul güvence**” sağlayan bir süreçtir:

- Faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik
- Finansal raporların güvenilirliği
- Yasal düzenlemelere uyum

“Committee of Sponsoring Organizations (COSO)”

İç Kontrol Tanımı

Bu tanımın içerdiği temel kavramlar şunlardır:

- İç kontrol bir **süreçtir**. Bir amaca ulaşmış olmak, sürecin sona erdiği anlamına gelmez.
- İç kontrol **kişilerden etkilenir**. İç kontrol, yalnızca politika belgeleri ve formlardan oluşmaz, organizasyonun her düzeyindeki çalışanların karar ve eylemlerinden etkilenir.
- İç kontrolün, yönetime ve yönetim kuruluna mutlak güvence değil, **makul güvence** sağlaması beklenilmektedir.
- İç kontrol, **bir veya birden fazla farklı ancak birbiri ile örtüşen** kategoride hedeflere ulaşılmasına yönelik olarak tasarlanır.

Neden İç Kontrol?

- Yönetim ve iş süreçlerini güçlendirmek
- Performansı artırmak
- Yönetimsel kararların yerindeliği ve doğruluğunu sağlamak
- Değişime adaptasyonu sağlamak
- Suistimallerin önlenmesi
- Kaynak ve varlıkların etkili, ekonomik ve verimli kullanımı
- Mevzuata ve düzenlemelere uyum
- Muhasebe kayıtları ve mali bilgiler de dahil tüm mali veri ve bilgilerin doğruluğu
- Raporlamaların doğruluğu

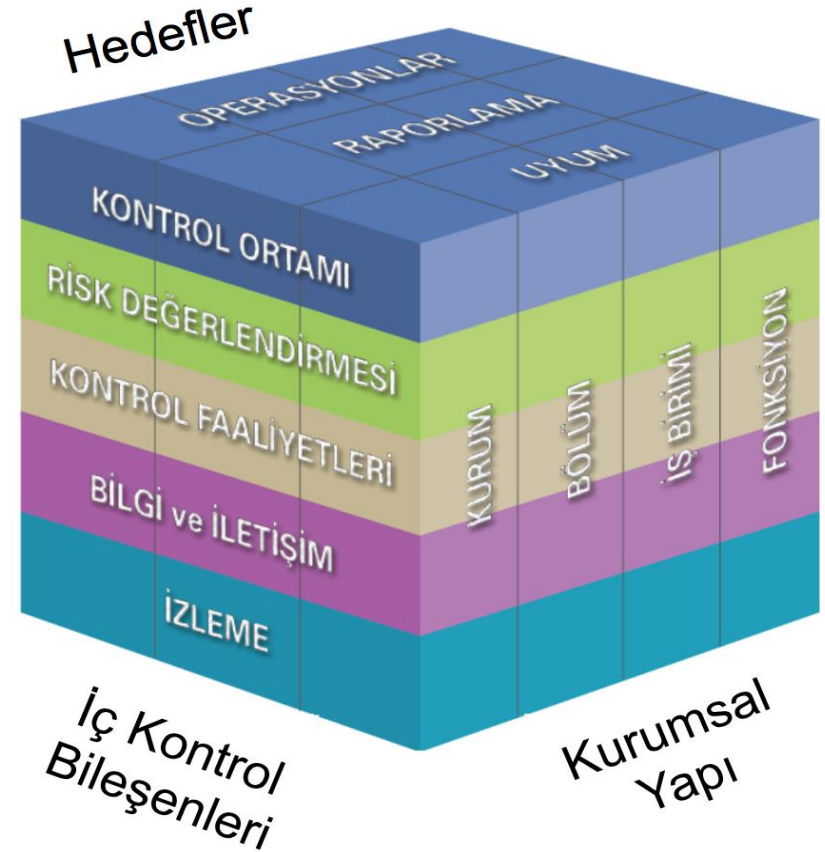
İç Kontrol ile İlgili Ortak Sorunlar

- İç kontrolün üst yönetim, orta kademe yönetim ve personel tarafından **anlaşılmaması** ve **fazla soyut** kalıyor olması nedeniyle yeterli **katkı ve destek sağlanamaması**,
- İç kontrol çalışmalarının İdare genelinde **planlama, yürütme ve koordinasyonun** Strateji Geliştirme Birimleri için **çok zor ve zahmetli** olması,
- İç kontrol çalışmaları sırasında ortaya çıkacak **doküman yükünün oldukça fazla** olması ve bu dokümanların güncel tutulmasının zorluğu,
- İç kontrolün bir yönetim sistemi olarak İdare genelinde **benimsenmemiş olması** ve bir **külfet gibi algılanması** nedeniyle yapılan çalışmaların **kağıt üzerinde kalması**.

COSO İç Kontrol Modeli

Her bir bileşen, kontrol hedefleri açısından önemlidir.

Ancak bir bütün olarak iç kontrol işlevselliğinin sağlanabilir.



1

KONTROL ORTAMI BİLEŞENİ

Kontrol Ortamı

- Etik İlkeler ve Dürüstlük
- Mesleki Davranış Kuralları
- Kurumsal Değerler
- Üst yönetimin Tavrı ve Davranışları
- Organizasyon Yapısı
- Personel Yetkinliği
- Yetki ve Sorumluluk Devri
- Hesap Verebilirlik
- Varlık ve Kaynakların Korunması
- Tanımlanmış İş Süreçleri
- İç Denetim

Kontrol Ortamı - Aksiyon

- Standartlar ile mevcut durumu karşılaştır.
- Zayıf yönleri tespit et.
- Uyumlaşmak için eylem planla.
 - Organizasyon Yapısı
 - İş Süreçleri
 - Birim Görev Tanımları
 - Bireysel Görev Tanımları
 - Hesapverebilirlik
 - Yetki Devri
 - Atama ve terfi kriterleri
 - Performans Değerlendirme
 - Etik Değerler ve Dürüstlük vb.



2

RİSK DEĞERLENDİRME BİLEŞENİ

Risk Değerlendirme

Risk Deęerlendirmenin Temelini Oluşturan İlkeler

- Kurum, **hedeflerini** söz konusu hedeflere yönelik risklerin tanımlamasına ve değerlendirilmesine imkan sağlayacak açıklıkta belirler.
- Kurum, hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek nitelikteki **riskleri** kurum çapında belirler ve riskleri nasıl yönetilebileceğini belirleyebilmek amacıyla analiz eder.
- Kurum, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik risklerin değerlendirilmesinde **suiistimal** olasılığını göz önünde bulundurur.
- Kurum, iç kontrol sistemini önemli derecede etkileyebilecek **değişiklikleri** tanımlar ve değerlendirir.

3

Kontrol Faaliyetleri Bileşeni

Kontrol Faaliyetleri

Kontrol Faaliyetlerinin Temelini Oluşturan İlkeler

- **Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi**
- **Teknoloji üzerindeki genel kontrollerin belirlenmesi ve geliştirilmesi**
- **Kontrol faaliyetlerine ilişkin politika ve prosedürlerin oluşturulması**

4

Bilgi ve İletişim Bileşeni

Bilgi ve İletişim

Bilgi ve İletişimin Temelini Oluşturan İlkeler

- Faaliyetlerle ilgili kaliteli bilginin temin edilerek kullanılması
- Hedefler, sorumluluklar vb. bilgilerin kurum çalışanlarıyla paylaşılması
- Kurum dışı ilgili taraflarla iletişim kurulması

5

izleme
Faaliyetleri
Bileşeni

İzleme Faaliyeti

- İç kontrol sisteminin beklenen şekilde işliyor mu?
- Değişen koşullara uyum sağlanabiliyor mu?
- Sistemdeki zayıf ve aksayan yönler neler?
- İç kontrol sisteminin devamlı surette sağlıklı bir şekilde işlemesini sağlamaya yönelik alınacak tedbirler neler?

İzleme Faaliyeti

İzlemenin Temelini Oluşturan İlkeler

- Sürekli ve ayrı değerlendirmeler yapılması
- Eksikliklerin değerlendirilmesi ve ilgili taraflara bilgi verilmesi

Bu Sorunlara Yönelik Geliştirdiğimiz Model

Uygulama Metodolojisi

Yazılım

Uygulama
Rehberi

Yetkinlik
Kazandırma

Yönetim Sistemine
Entegrasyon

İç Denetim ile
Entegrasyon

İÇ KONTROL VE RİSK YÖNETİMİNE İLİŞKİN KURUMSAL ALT YAPININ OLUŞTURULMASI



Proje Çalışma Ekibi

- ❑ SGDB İç Kontrol Ekibi
- ❑ Birim İç Kontrol Temsilcileri
- ❑ Süreçlerde Görev Alan Personel



Rol ve Sorumluluklar



İç Kontrol Proje Ekibi

Sorumlu olduğu süreçlerle ilgili birimlere danışmanlık yapmak, süreci izlemek ve yönlendirmek

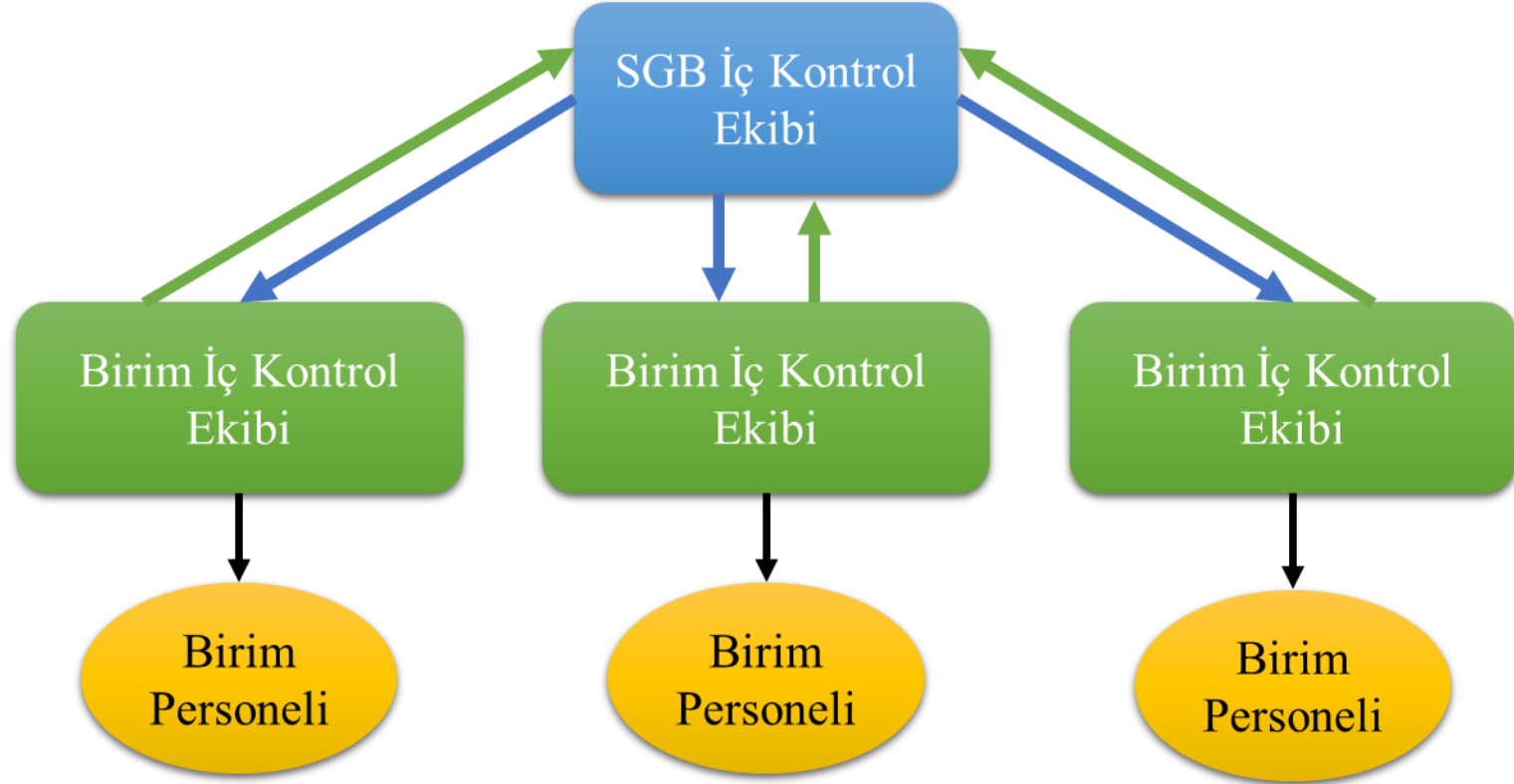
İç Kontrol Temsilcisi

Biriminin sorumluluğundaki süreç analizi çalışmalarını birim amiri ve süreçte görev alan diğerk kişilerle iş birliği içinde tamamlamak.

Süreçlerde Görevli Personel

Görev aldığı süreçlerin analiz çalışmalarına katılarak gerekli bilgi ve veriyi sağlamak

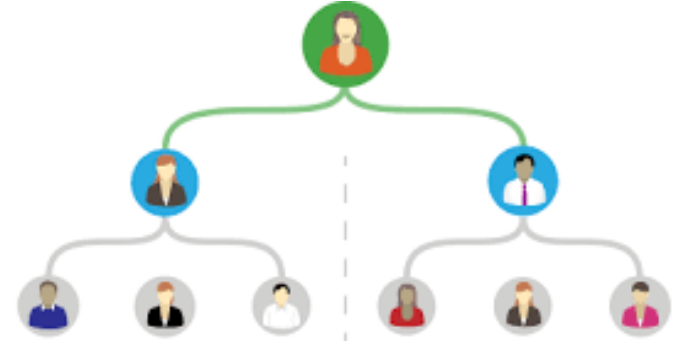
Çalışma Yönteminin Tespiti Görev Dağılımı



Organizasyon Yapısının Oluşturulması

- Teşkilat Şeması
- Birim Görev Tanımları
- Alt Birim Görev Tanımları
- Görev Unvanlarına Bağlı Standart Görev Tanımları

Teşkilat Şeması



AMAÇ:

Her kademedeki yönetici ve çalışanın, organizasyon şeması üzerinden

- Görev, yetki ve sorumluluklarını,
- Kime karşı sorumlu olduklarını,
- Hangi konuda kimlerle işbirliği yapabileceklerini

kolayca anlayabilmelerini sağlamak

SÜREÇ YÖNETİMİ



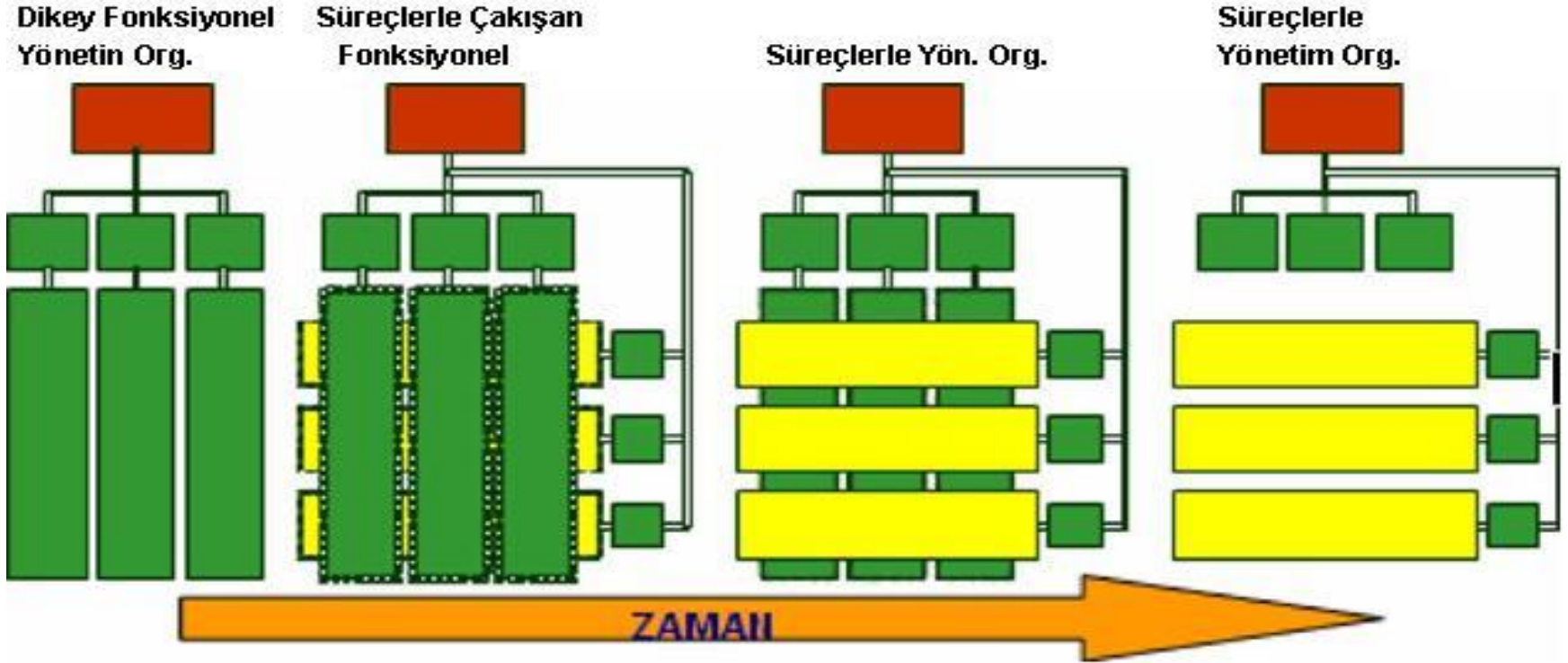
Fonksiyonel Yönetim

- ✓ Fonksiyonel yönetim anlayışının temeli, iş bölümü ve hiyerarşidir.
- ✓ Fonksiyonel yönetimde işler, hiyerarşik olarak bölümlenmiş ve faaliyetler dikeyde ilerleyerek yerine getirilmektedir.

Oysa gerçekte iş, bir bütündür, belli sonuçları elde etmek amacıyla bir araya gelen, birbirini takip eden faaliyetlerin bütünüdür.

İş, bu sonucu gerçekleştirmek üzere yatayda ilerlemez.

SÜREÇ YÖNETİMİ



“Organizasyon Şemaları Dikey, Müşteriye Hizmet Yataydır.”

Fonksiyonel Yönetim

- Ortak hedefler belirsizdir veya yoktur.
- Bölümler arası iletişim ve işbirliği zayıftır.
- Yöneticiler sadece kendi birimlerine ait faaliyetlerin performansı ve yönetimiyle ilgilenmektedirler.
- Fonksiyon sorumluları, iş akışının tamamının nasıl işlediğinden habersizdir.
- Çalışanlar, genellikle tüm iş akışı içindeki rol ve etkinliklerinin bilincinde değildirler.

Süreç Yönetimi

- Süreçler belirlenmiş ve tanımlanmıştır.
- Her birinin bir sahibi vardır.
- Süreç sahibi sürecin hedeflendiği şekilde çalışmasından sorumludur.
- Süreçler etkili ve verimlidir.
- Bürokrasi azaltılmıştır.
- Bölümler arası geçiş noktaları kontrol altındadır.
- Süreçler, süreç adımları, sorumluluklar, roller açıkça tanımlı ve erişilebilirdir.
- Çalışanlar sürecin bütününe görebilir.

İç Kontrol Açısından Süreç Yönetimi

1. Süreçlerin Sınıflandırılması
2. Süreç Hiyerarşisinin Hazırlanması
 - Ana Süreçlerin Belirlenmesi
 - Süreçlerin Belirlenmesi
 - Alt Süreçlerin Belirlenmesi
3. Süreç ve Alt Süreç Sorumlularının Belirlenmesi
4. Süreç Haritalarının Oluşturulması
5. Süreçlerin Stratejik Amaç ve Hedefler İle İlişkilendirilmesi
6. Alt Süreçlerde İş Akış Şemalarının Oluşturulması
7. İzleme ve İyileştirme

SÜREÇ HİYERARŞİSİ (1)

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin, aralarındaki dikey ilişkileri gösterecek şekilde kademeli olarak sıralanmasıdır.

Ana süreçlerden iş akışlarına doğru bir sıralamada, en üstteki süreçler kurumsal strateji ve hedeflerle ilgili iken, alta doğru gidildikçe süreçlerin niteliği stratejilerden eylemlere ve işlemlere doğru değişmektedir.

ANA SÜREÇ (1.1)

Kurumun rekabet üstünlüğü ve kurumsal itibarı için uzun vadeli bir bakış açısıyla yürütülmesi gereken ve hedef ve stratejilerle doğrudan ilişkili olan süreçlerdir

Ana süreçler birden fazla süreci içerdiği için kurumun tümünde ya da birden fazla birim tarafından yürütülmelidir.

SÜREÇ (1.2)

Kurumun temel fonksiyonları dahilinde her bir ana süreç içerisinde yer alan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan süreçlerdir.

Bir birim tarafından yürütülebileceği gibi kapsamı ve niteliğinden ötürü birden fazla birim tarafından yürütülebilmektedir.

ALT SÜREÇ (1.3)

İlgili olduğu süreç içerisinde yer alan ve genellikle kurum içinde başlayıp yine kurum içerisinde tamamlanan süreçlerdir.

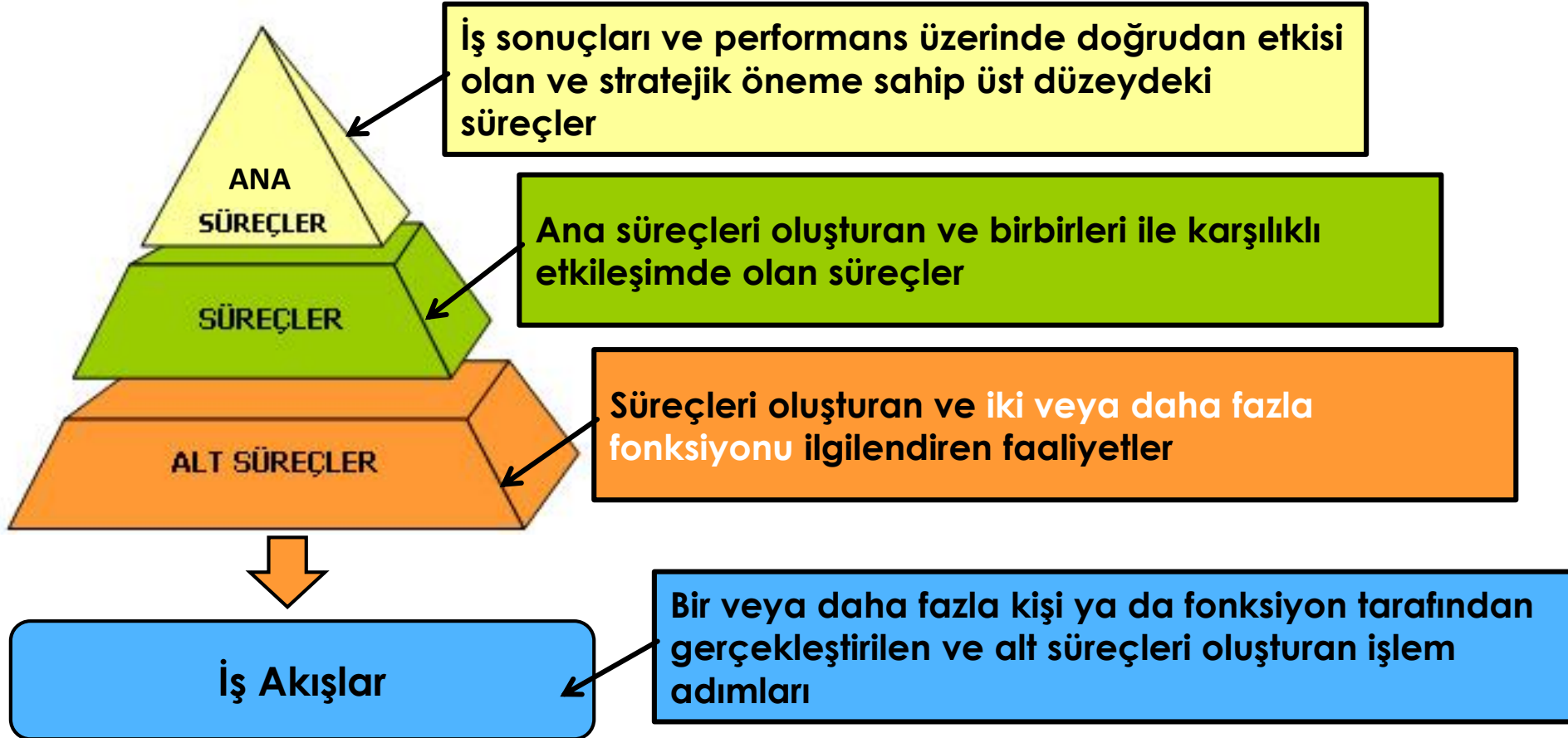
Çoğunlukla dış yararlıncıları ilgilendirmeyen süreçlerdir.

İŞ AKIŞI (1.4)

Kapsam olarak en düşük seviyedeki süreçlerdir. Kurumsal stratejiler ve hedefler iş akışlarıyla faaliyetlere dönüştürülmektedir.

İş akışlarının kurumun temel fonksiyonları üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır.

Süreç Hiyerarşisi (1.5)



Süreç Hiyerarşisi ve İş Akış Şemalarının Oluşturulması

AMAÇ:

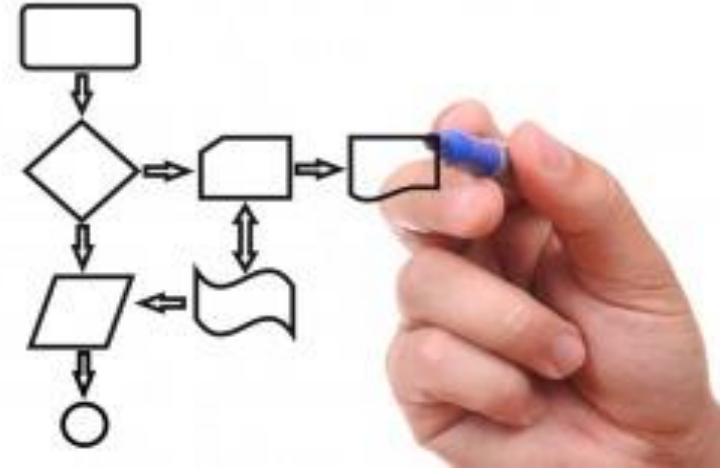
- Tüm iş ve işlemlerin tanımlanması
- Bu iş ve işlemlere ilişkin görev ve sorumlulukların belirlenmesi
- Tüm işlemlerin mevzuata uygun şekilde yürütülmesinin sağlanması
- Benzer nitelikteki işlerde, birimler tarafından gerçekleştirilen farklı uygulamaların önlenecek, en verimli uygulamanın belirlenmesi ve standartlaştırılması
- Tüm personelin görevi ile ilgili işlem adımlarını en kısa sürede öğrenmesini sağlayacak bir yol haritası oluşturulması
- Yöneticilerin yapılan işe tüm aşamalarıyla hakim olmasının ve iş takibinin kolaylaştırılması

2.1. İş Akışlarının Oluşturulması

İş akışları alt süreçler düzeyinde oluşturulacaktır.

İş akışlar oluşturulurken;

Hem iç kontrol temsilcisinin hem de süreç görevlisinin süreçle ilgili mevzuatı, örnek uygulamaları varsa süreçte kullanılan form, evrak vb. belgeleri incelemesi faydalı olacaktır.



2.1. İş Akışlarının Oluşturulması

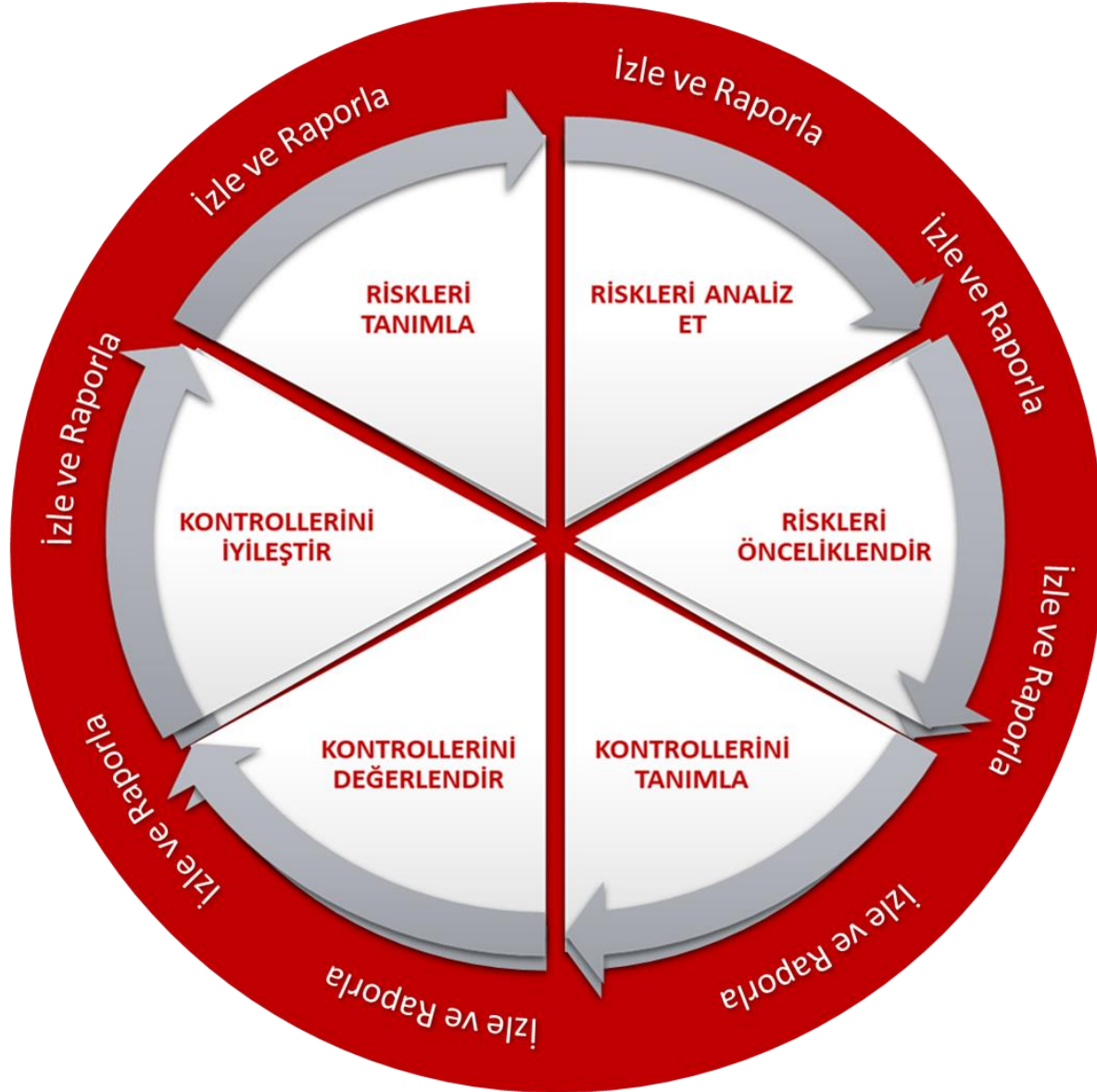
İş akışlar;

- ✓ Alt sürece ilişkin anlamlı bir bütün olacak şekilde oluşturulmalı,
- ✓ Süreci tam olarak tanımlamalı
- ✓ Üzerinde risk tanımlaması yapılabilecek kadar detaylı olmalıdır.

Bununla birlikte olması gerekenden fazla detay bilgiye ve işlem adımına yer verilmemelidir.

2

RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI



Uygulamada Risk Yönetimi

• Temel Metodolojimiz

- Süreç Analizi
- Risk Değerlendirme
- Risk Haritalarının Oluşturulması
- Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi
- Risk İyileştirme Eylem Planının Hazırlanması

• Temel Aracımız

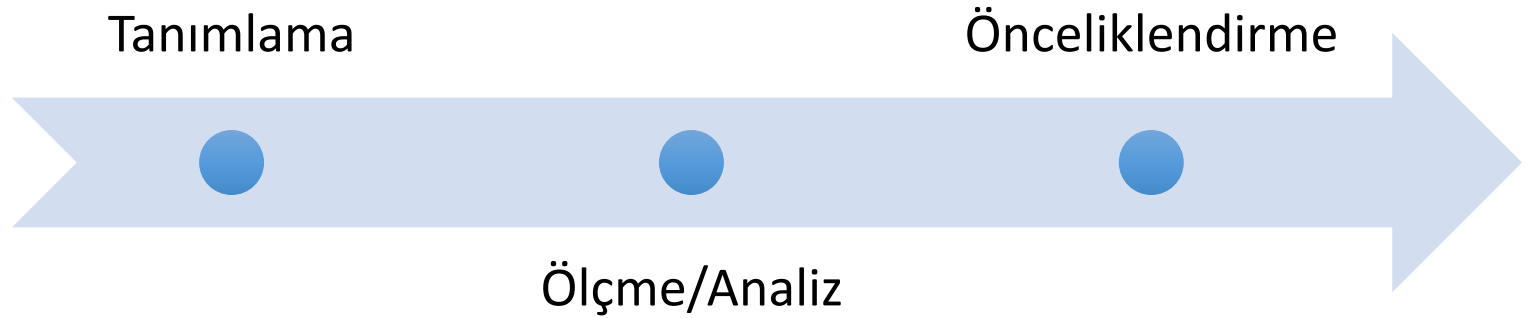
- KIOS Otomasyon Sistemi



Risk Yönetimi

- 2.1. Risklerin Tespiti
- 2.2. Risk Türünün Belirlenmesi
- 2.3. Risk Seviyesinin Belirlenmesi
- 2.4. Mevcut Kontrollerin Belirlenmesi
- 2.5. Kontrollerin Sınıflandırılması
- 2.6. Kalıntı Riskin Tespiti
- 2.7. Risk İyileştirme Planlarının Oluşturulması

Risk Değerlendirme



Riski Tanımlama

- Tehdit
- Risk
- Maruziyet



Riski Tanımlama

Tehdit:

Belirli koşullar altında meydana gelebilecek ve bir kayba neden olabilecek bir olay.

Riskin gerçekleşmesine neden olabilecek durum.

Maruziyet:

“Tehlikeye veya kayba maruz kalma durumu”.

Başka bir deyişle, bir tehditten kaynaklanan potansiyel kayıptır.

Risk:

Bir tehdidin, maruziyete, kayba veya olumsuz etkiye dönüşebilme ihtimalinden kaynaklanır.

Risk Nedir?



NEDİR ?

İç ve dış çevrede meydana gelebilecek ve hedefe ulaşmamızı etkileyecek tüm durumlar

Bir olayın beklenenden farklı olarak gerçekleşme durumu

Kayıp, hata ya da suistimale neden olabilecek olaylar

Amaç ve Yöntem

AMAÇ

Bir işi ilk seferinde doğru yapmak
Hata ortaya çıkmadan önlem almak

Bir olay gerçekleşmeden önce ;

- tahmin etmek
- yapılacakları önceden belirlemek,
- doğabilecek olumsuzlukları en aza indirmek

YÖNTEM

Riski Tanımlama

Tehlikeye Açıklık/Savunmasızlık

Tehlikeye açıklık/savunmasızlık, organizasyonu kayba maruz bırakabilecek zayıflıklardır.

Risk analizi sürecinin ve risklere yönelik kontrolleri oluşturmanın asıl amacı maruziyet düzeyini azaltmaktır.



Riski Tanımlama

Riskin tanımlanması için "işin yapısı gereği var olması" yeterlidir.

- Meydana gelip gelmeyeceğinin
- Ne zaman meydana geleceğinin
- Bu durumdan ne şekilde etkilenileceğinin
- Meydana gelmesini ne şekilde önlediğimizin önemi yoktur.

-- DOĞAL RISK --

Riski Tanımlama

- Hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- Kritik süreçlerimiz nelerdir?
- Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?
- Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?
- Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir?
- Usulsüzlük ve yolsuzluk alanları neler olabilir?
- Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
- En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir?
- Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşıktır?
- Yasal gereklilikler nelerdir?
- Kaynak kısıtları nelerdir?

Riski Tanımlama

TEHDİT : Piyasa Fiyat Araştırma Komisyonunun yetkin ve dürüst çalışanlardan oluşturulmaması

RİSK : Piyasa Fiyat Araştırma Komisyonunun yetkin ve dürüst çalışanlardan oluşturulmaması nedeniyle yaklaşık maliyetin hatalı belirlenmesi;

MARUZİYETLER:

- Satınalmanın piyasa fiyatının üzerinde bir fiyattan gerçekleştirilmesi nedeniyle, kaynakların ekonomik kullanılmamasına
- Satınalmanın piyasa fiyatının altında bir fiyattan gerçekleştirilmesi nedeniyle, kalitesiz bir ürün edinimi ve dolayısı ile kaynakların etkili kullanılmamasına,
- Piyasa Fiyat Araştırma Komisyonu Raporundaki verilen hatalı üretilmesine,
- Piyasa fiyat araştırmasının taraflı bir şekilde yürütülmesi nedeniyle bir suiistimal gerçekleşmesine
- Piyasa Fiyat Araştırma Komisyonu kararına dayanarak satınalma onayı ya da kaynak tahsisi kararı verecek yönetim kademelerinin hatalı karar vermesine neden olabilecektir.



INTERNAL CONTROL INSTITUTE

"Recognizing Competency World-Wide"





INTERNAL CONTROL INSTITUTE

"Recognizing Competency World-Wide"





INTERNAL CONTROL INSTITUTE

"Recognizing Competency World-Wide"







INTERNAL CONTROL INSTITUTE

"Recognizing Competency World-Wide"





INTERNAL CONTROL INSTITUTE

"Recognizing Competency World-Wide"





INTERNAL CONTROL INSTITUTE

"Recognizing Competency World-Wide"





INTERNAL CONTROL INSTITUTE

"Recognizing Competency World-Wide"



Risk Türünün Belirlenmesi

Stratejik Risk:

Gerçekleştiği takdirde ortaya çıkacak olan etki (kayıp) stratejik amaç ve hedefleri ciddi ölçüde sekteye uğratan risklerdir.

Yasal Risk:

Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden, bunların doğru anlaşılmasından veya kasıtlı olarak bunlara uygun hareket edilmemesinden kaynaklanan risklerdir.

Finansal Risk:

Mali boyutta kayıp olasılığı taşıyan riskler ile mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek risklerdir.

Operasyonel Risk:

Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir.

Risk Türünün Belirlemesi

Stratejik

Operasyonel

Finansal

Uyumluluk

Yönetimsel Riskler

Yönetim Yapısı
Organizasyon Yapısı
Takip ve Değerlendirme
Kurum İçi İletişim

Planlama Riskleri

Pazar planları
Fiyat Stratejisi
Yeni ürün kararları

Taraf / Paydaş Riskleri

Şirket Ortakları
İş Ortakları
Tedarikçiler
Müşteriler

İtibar / Bilinirlik Riskleri

Reklam / Tanıtım
Medya
Müşteri Algısı

Organizasyon Riskleri

Görevler ve Sorumluluklar
Yetkiler ve bağımlılıklar
Hiyerarşi ve hızlı karar alma

Sistem Riskleri

BT Süreçleri
BT Operasyonları
İş Sürekliliği
Programlar ve Güvenlik

İnsan Kaynağı Riskleri

Değerler ve Kültür
İşe alma ve istihdam
Gelişim ve verimlilik
İş güvenliği

Değişim Riskleri

Kalite Yönetimi
Değişime uyum
Performans ve verimlilik

Finansal Piyasalar

Kredi / Faiz oranları
Enflasyon ve emtia fiyatları
Kurlar ve dalgalanmalar
Ekonomi genel gidişatı

Likidite Riskleri

Likit varlıkların yönetimi
Borçlar ve alacaklar
Nakit akışı

Sermaye Riskleri

Borçlanmalar
Öz kaynaklar

Finansal Raporlama Riskleri

Muhasebe
Vergi
Dönem sonları ve raporlama
Transfer fiyatlandırması

Etik Riskler

Etik kurallara uyum
Çıkar çatışmaları
Sosyal sorumluluk
Suiistimal ve rüşvet

Düzenleme Riskleri

Düzenlemelerdeki
değişim
Yoldaki düzenlemeler
Uyum zorunlulukları ve
beyanlar
Faaliyete özel
düzenlemeler

Yasal Riskler

Sözleşmeler
Yükümlülükler
Lisanslar ve telifler
Haklar ve patentler
Mülki ve fikri haklar

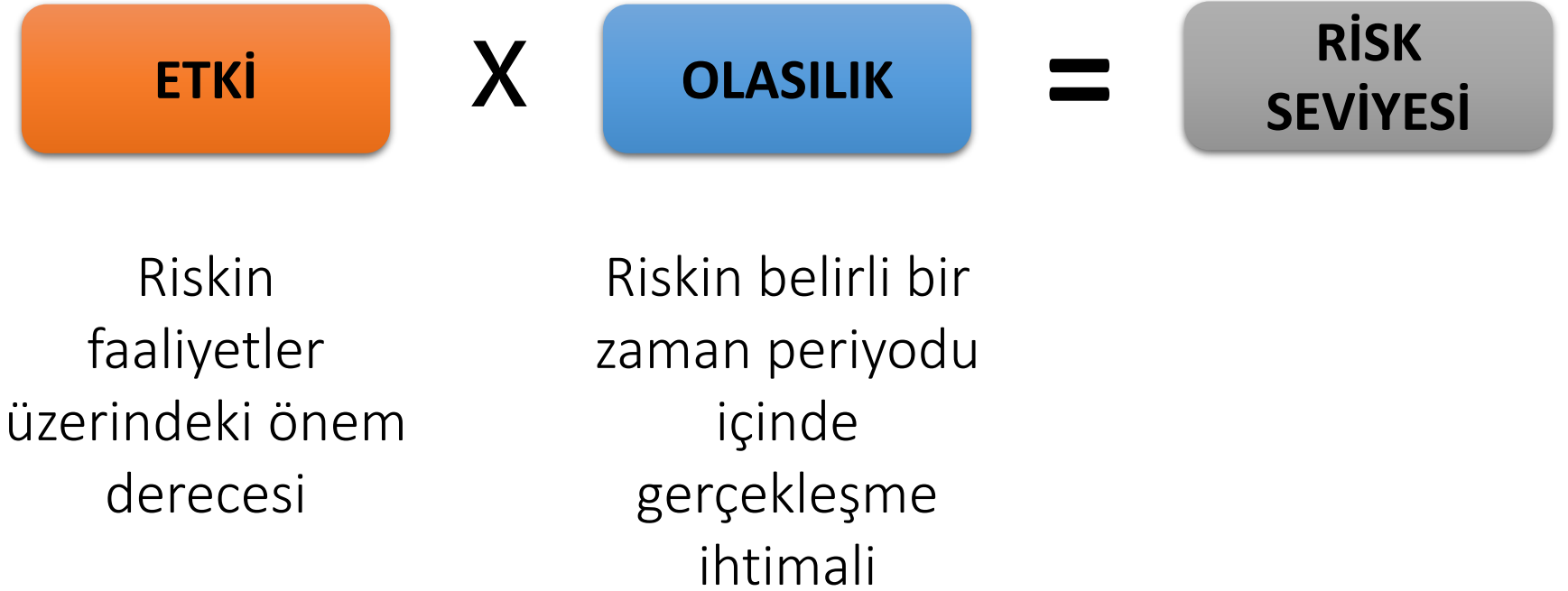
Risk Analizi

Risk analizi;

- Bir tehdidin meydana gelme olasılığını tanımlamak, değerlendirmek, ölçmek
- Olumsuz etkilerini tahmin etmek için kullanılan bir süreçtir.

Organizasyon, risk analizi ile koruyucu önlemler veya kontroller oluşturmak için hazırlık yapmış olacaktır.

Risk Analizi



Risk Analizi Süreci Maruziyet Düzeyini/Kaybın Derecesini Sayısallaştırarak, Risklerin Önem Derecesinin Belirlenmesine Yardımcı Olur.

Risk Analizi

Riskin Seviyesini Belirlemek İçin İki Bilgiye İhtiyacımız Var:

- Riskin Etki Seviyesi
- Riskin Olasılık Seviyesi

PEKİ NASIL BELİRLERİZ?

ETKİ DERECELERİ

ÇOK DÜŞÜK 1	DÜŞÜK 2	ORTA 3	YÜKSEK 4	ÇOK YÜKSEK 5
< 5.000. TL	> 5.000. TL ve < 50.000. TL	> 50.000. TL ve < 200.000. TL	> 200.000. TL < 1.000.000. TL	> 1.000.000. TL
*Personel memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur. *Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde etkisi yoktur. *Kurumun itibarı üzerinde hiç bir etkisi olmaz. *Çalışana zarar gelmesi söz konusu değil. *Medyaya yansımamakta *Faaliyetler üzerinde bir etkisi yoktur.	*Personel memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. *Mevzuattan kaynaklanan sınırlı ölçüde sorumluluklar *Kurumun itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır. *İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar. *Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. *Bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.	*Personel ve orta düzeye yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. *Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar *Kurumun itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır. *Çalışanların tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar. *Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. *Birden fazla birimin faaliyetlerini olumsuz etkiler	*Üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. *Mevzuattan kaynaklanan önemli sorumluluklar *Önemli seviyede itibar kaybı yaratır. *Çalışan sakatlanması. *Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. *Bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olur	*Birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektirir. *Mevzuattan kaynaklanan çok önemli sorumluluklar *Kritik düzeyde itibar kaybı yaratır. *Doğal nedenlere dayanmayan personel ölümü. *Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak. *Birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olur

OLASILIK DERECELERİ

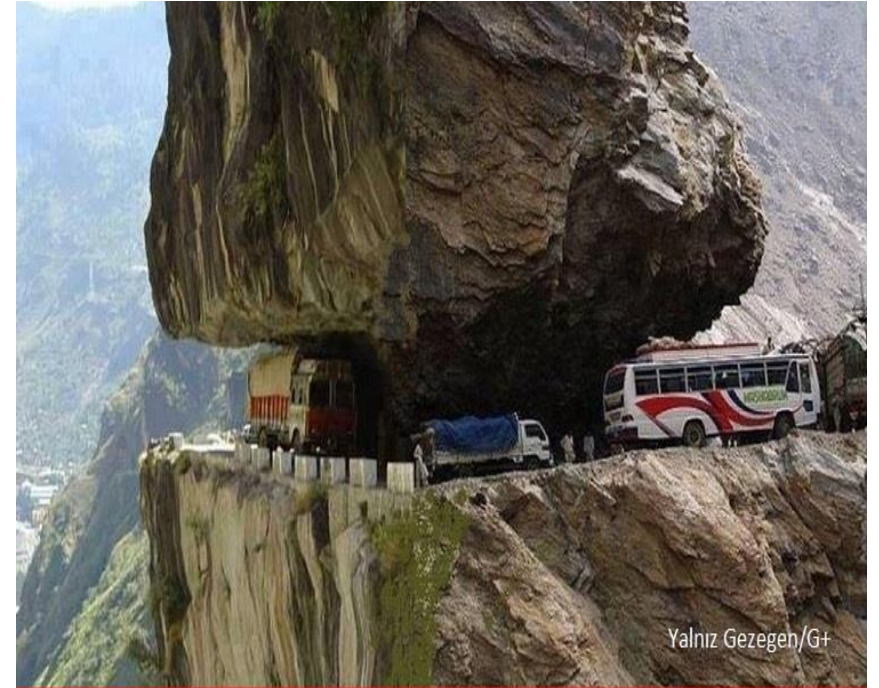
ÇOK YÜKSEK 5	Birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor. Neredeyse kesin	1 Yıl
YÜKSEK 4	Birçok kez gerçekleşti. Benzer kurum / bölüm / süreçlerde gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun. Meydana gelme ihtimali yüksektir.	1-2 Yıl
ORTA 3	Ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. Benzer kurum / bölüm / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir. İhtimali orta derecededir.	2-5 Yıl
DÜŞÜK 2	Çok özel koşullar altında söz konusu olabilir. Benzer kurum / bölüm / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir. Ortam gerçekleşmesi için uygun değil. İhtimali düşüktür.	5-8 Yıl
ÇOK DÜŞÜK 1	Gerçekleşmesi söz konusu değil. Çok istisnai durumlarda meydana gelebilir.	8-10 Yıl

Risklerin Önceliklendirilmesi

Kontrollerin, riskin önemi ve önceliği dikkate alınarak tasarlanması gerekir.

Bu aşamada ihtiyaç duyacağımız bilgi :

"RİSK İŞTAHI" DIR.



Yalnız Gezegen/G+

HAYATTAN ZEVK ALMAK İSTİYORSAN RİSK AL..!

RİSK HARİTASI

O
L
A
S
I
L
I
K

Çok Yüksek (Kesinlikle)	5	5	10	15	20	25
Yüksek (Büyük Olasılıkla)	4	4	8	12	16	20
Orta (Mümkün)	3	3	6	9	12	15
Düşük (Muhhtemele n)	2	2	4	6	8	10
Çok Düşük (Nadir)	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

E
T
K
İ

Çok Yüksek



Yüksek



Orta



Düşük



Çok Düşük



Riske Cevap Verme

KONTROLLER;

- Riske karşı alınmış
- Risklerin etkisini ve/veya olasılığını azaltan
- Riski kabul edilebilir düzeye indiren tedbirlerdir.

Görevler ayrılığı, yetki devri, onay mekanizmaları, limitler, mevzuat, iş prosedürleri, el kitapları, rehberler, standartlar, ay sonu mizan kontrolleri, ön mali kontrol, kasa sayımları, hesap mutabakatları vb.



Kontrolün temel nitelikleri;

- Kontroller, faaliyetler içerisine dahil edilerek, **risklerin azaltılması** ya da **durdurulması** için kullanılır.
- Kontroller, problemleri **tespit etmek, önlemek ve düzeltmek** üzere tasarlanır.

Riske Cevap Verme / Kontrol Türleri

Riskin gerçekleşme olasılığını ve etkisini mümkün olduğunca engellemek amacı taşıyan kontrollerdir.

ÖNLEYİCİ

Risk gerçekleştiği durumda istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesi için uygulanan kontrollerdir.

DÜZELTİCİ

Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik açık bir yön ve rehberlik sağlayan kontrollerdir.

YÖNLENDİRİCİ

Engellenememiş işlemsel hataları ortaya çıkartmak için uygulanan kontrollerdir.

TESPİT EDİCİ

Kontrol Türleri (2)

ANAHTAR

- Doğal risk seviyesi “Çok Yüksek” olan risklere karşı uygulanan birden fazla riski azaltmak amaçlı işlev gösteren kontrollerdir.

İKİNCİL

- Yüksek, Orta, Düşük ya da Çok Düşük seviyelere sahip risklere karşı tasarlanmış ve/veya birden fazla riske yönelik işlev göstermeyen kontrollerdir.

Kontrol Türleri (3)

Otomatik

**Bilgisayar sistemleri,
bilgisayar donanımları,
yazılımlar veya
elektronik cihazlar
üzerinden yürütülen
kontrollerdir**

Manuel

**Personel ve yöneticiler
tarafından bizzat
uygulanan kontrollerdir.**

Kontrol Türleri (4)

- Kontrolün doğru tasarımı ve işletiminden sorumlu olan birimdir.

**Kontrol
Sorumlusu**

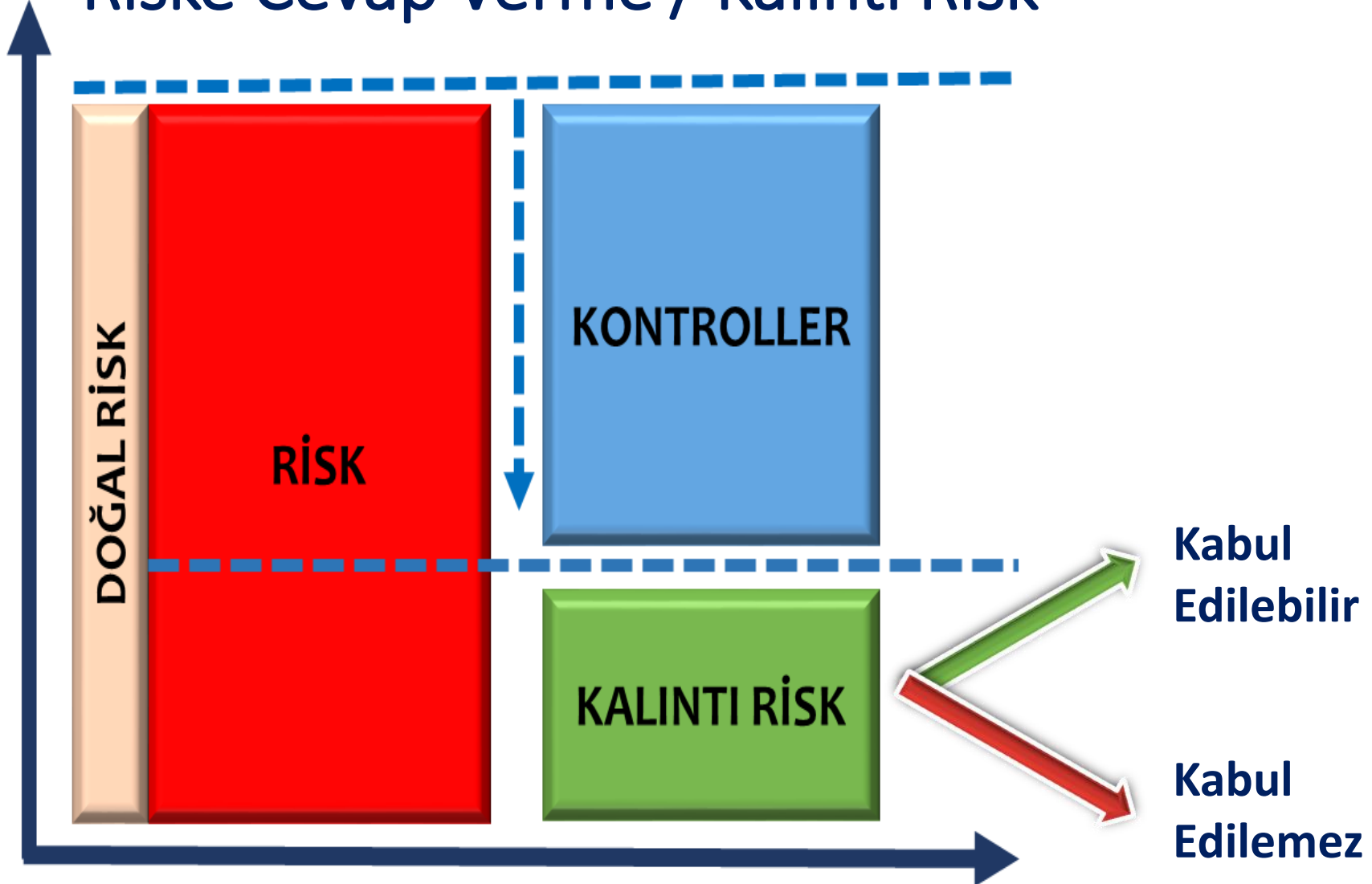


- Kontrolün gerçekleştirilme periyodunu belirtmektedir. Kontrol sıklığı, riskin kaynaklandığı iş adımının ya da alt sürecin ne kadar sık tekrarlandığı ile ilgilidir.

**Kontrol
Sıklığı**



Riske Cevap Verme / Kalıntı Risk



Riske Cevap Verme – Risk Yönetimi Stratejileri

Doğal Risk

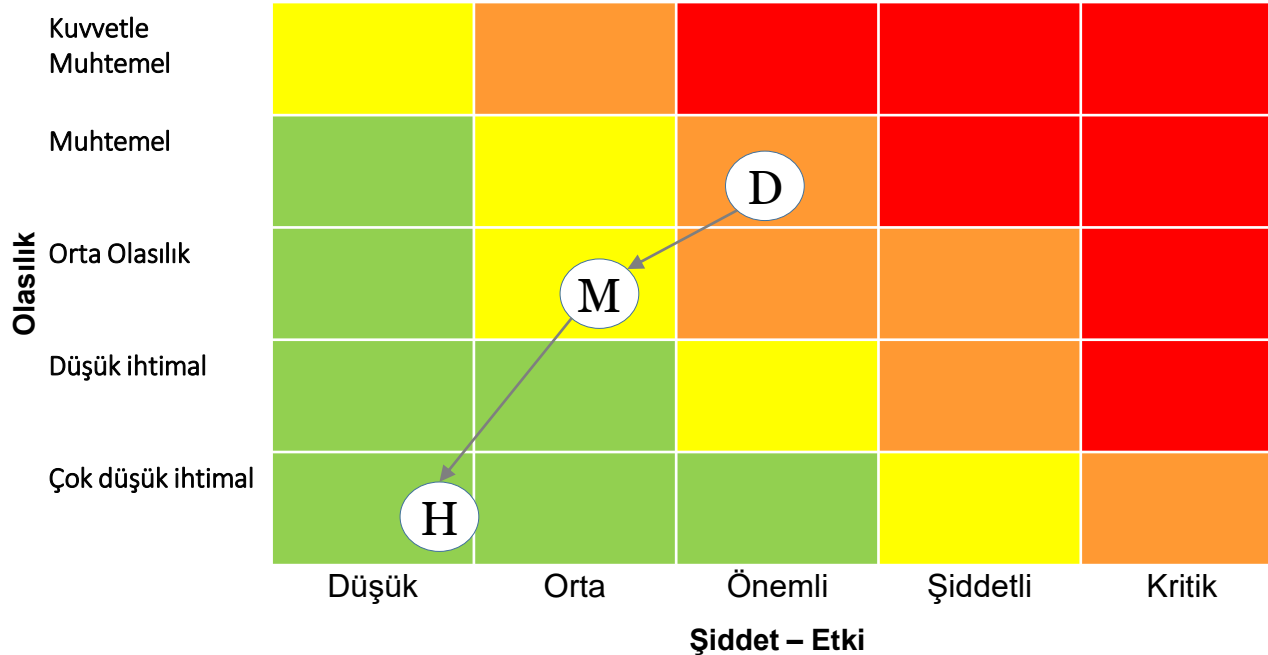
Riskin yönetilmesi için hiçbir kontrol olmaması durumunda riskin derecesidir

Artık (Kalıntı) Risk

Mevcut kontrollerin hesaba katılmasının ardından riskin aldığı derecedir. Kontroller riskin olasılığına ve/veya şiddetine etki edebilir.

Hedef Risk

Risk iştahına göre riske karşın alınan kararlar ve planlanan aksiyonların ardından ulaşılacak risk seviyesidir.



Kabul Edilemeyen Risklere Yönelik Kontroller

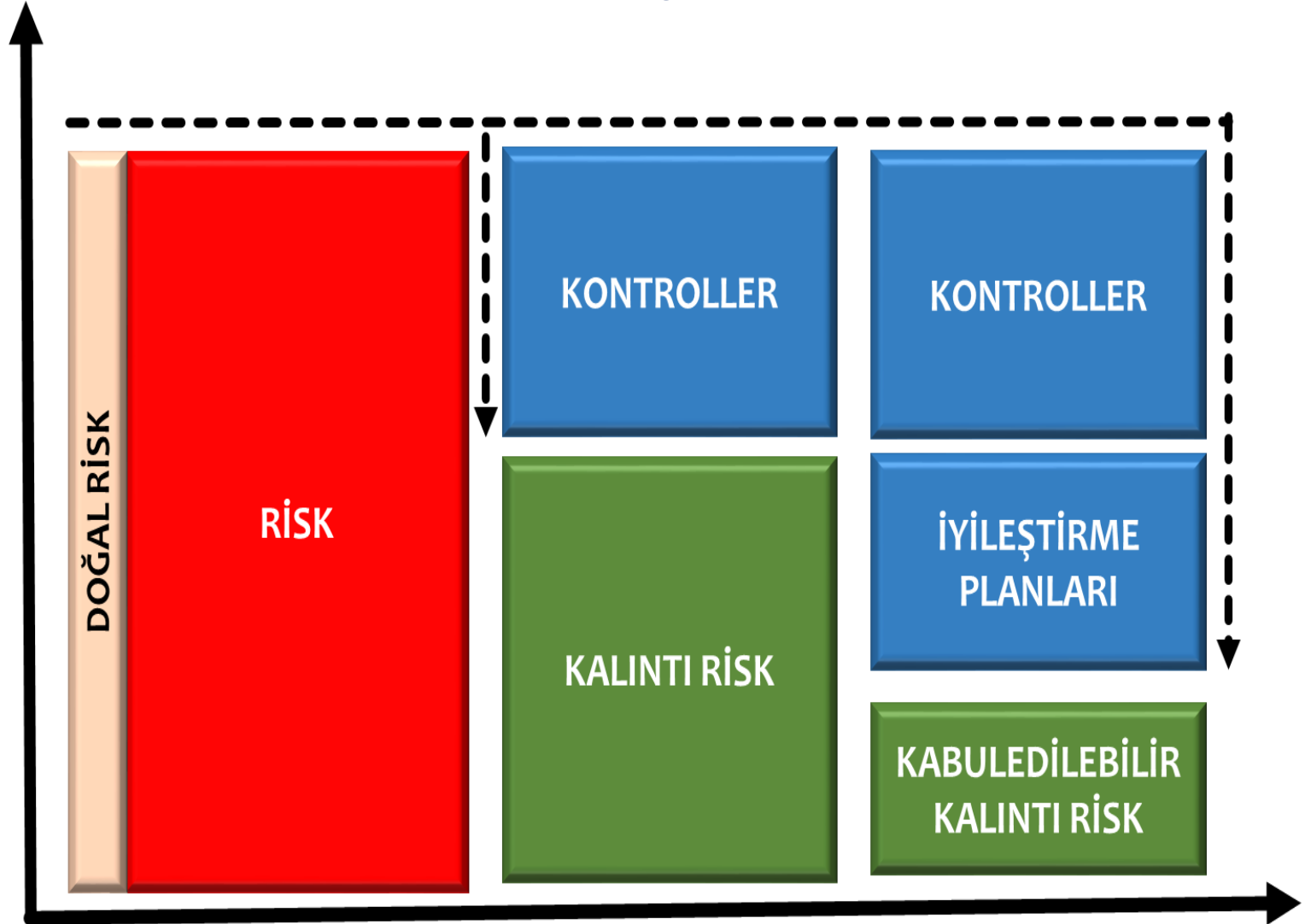
Risk İyileştirme Eylem Planlarının Oluşturulması

Çalışmaları etkileyen olumsuz koşulları ortadan kaldırmak ve yerine olumlu olanlarını yerleştirmek için birtakım önlemler alınması sürecidir

Kalıntı riskin kabul edilemez olarak değerlendirilmesi halinde, süreci iyileştirmek için yeni bir eylem planlanması gerekmektedir.



Doğal Risk - Kontroller – Risk İyileştirme Planları – Kalıntı Risk İlişkisi



Acil Eylem Planları

Ya Kontrollerimiz Çalışmazsa?

Çok Yüksek ve Yüksek Seviyelerdeki Riskleri

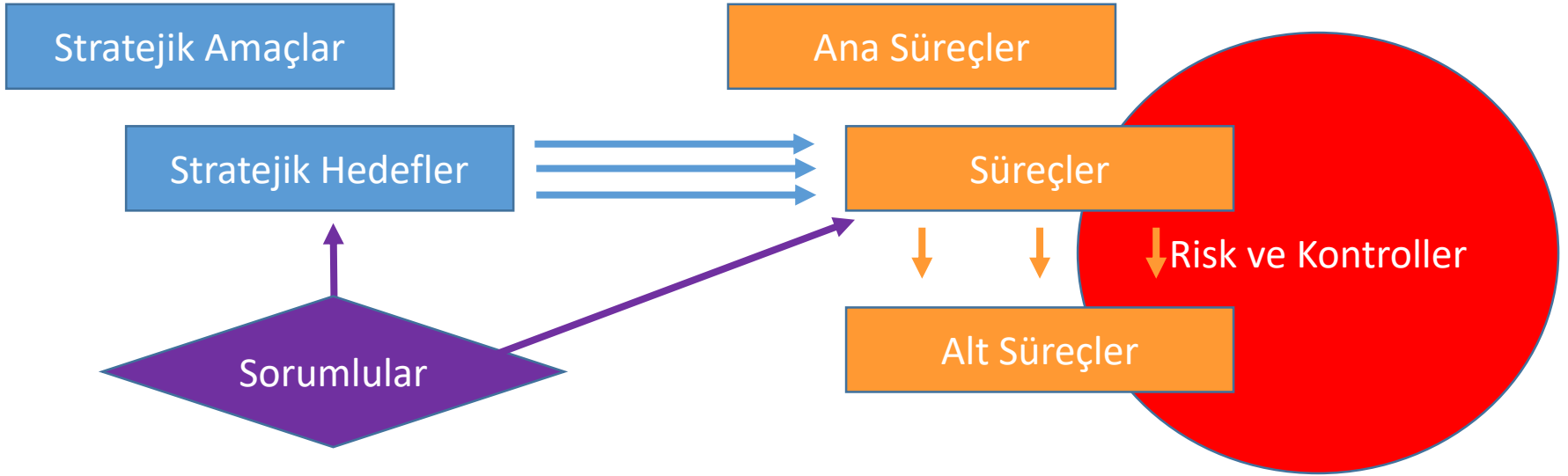
Kontrol eden mekanizmaların çalışmaması durumunu düşünmek zorundayız.

Acil Eylem Planları; kontrollerimizin herhangi bir durumda çalışmaması ihtimalini düşünerek oluşturulur.

Stratejik Plan-Süreç Yönetimi – Risk Yönetimi Entegrasyonu

Hedef ve Süreç Bağlantıları

Tüm stratejik hedefler, kurumun süreç hiyerarşisi ile eşleştirilmiş olmalı.



Diğer Hususlar

- Tanımlamalarda, herkes tarafından anlaşılabilir, raporlamaya uygun kısa ve öz ifadelere yer verilmelidir.
- Riskin tanımından; riskin kaynağı ve ortaya çıkabilecek kayıp açık ve net olarak anlaşılabilirdir.
- Kontroller tanımlanırken, kontrol ile riskin ilişkisi kurulmalı ve kontrolün gerekçesi anlaşılabilir bir şekilde ifade edilmelidir.
- Yasal riskler ve yönlendirici kontroller için mevzuatta yer alan madde numaraları açıkça yazılmalıdır.
- Kontrolün kim tarafından, ne şekilde ve ne zaman yapılacağı gibi bilgilere kontrol tanımı içinde yer verilmelidir.

SONSÖZ

İç Kontrol ve Risk Yönetiminde Amaç;

- ✓ Gelecekte kuruma, yöneticilere, personele ve diğer paydaşlara zarar verme olasılığı olan olayları ve bu olaylar sonucu ortaya çıkacak olumsuz sonuçları azaltmak,
- ✓ Yönetici, çalışan ve vatandaş memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak,
- ✓ Kurumun hedeflerine ulaşma başarısını artırmaktır.

SONSÖZ

İyi bir iç kontrol ve risk yönetim sistemi, kurumun; istediği sonuçlara ulaşma güvenini artırır, tehditleri kabul edilebilir bir seviyede tutmasını ve fırsatları kullanarak bilinçli kararlar almasını sağlar.

TEŐEKKÜRLER

İLETİŞİM VE SORULAR İÇİN

İlknur TUNÇ, CİCP

ilknur.tunc@iciturkey.org

Internal Control Institute ve hizmetleri ile ilgili
ayrıntılı bilgi almak için:

www.iciturkey.org