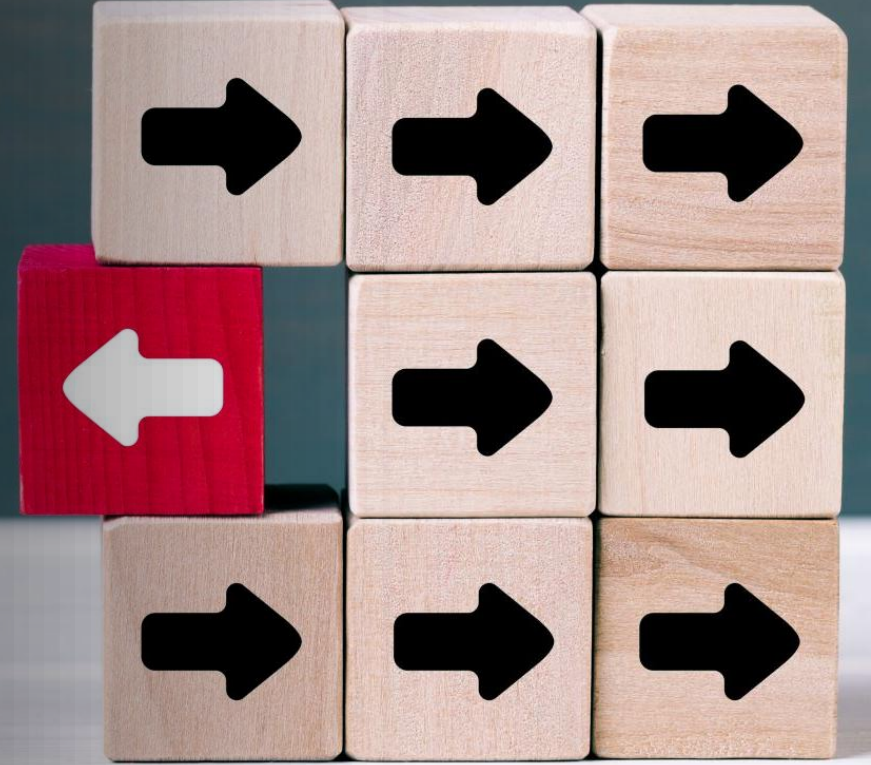


RİSK, RİSK ÇEŞİTLERİ ve YÖNETİMİ



Risk Tanımı



Risk kelimesi, Fransızca kökenli olup,



kelimenin aslı “riziko”dur. Riziko kelimesinin



sözlük anlamı ise zarara uğrama tehlikesidir.



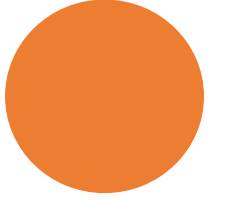
Risk: Amaç ve hedefleri etkileyebilen



Gerçekleşme olasılığı olan

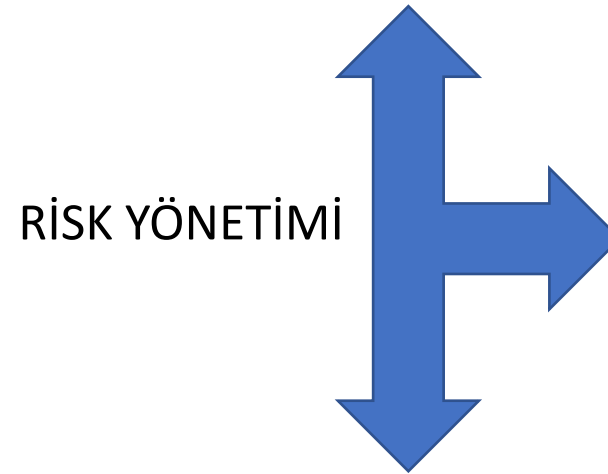
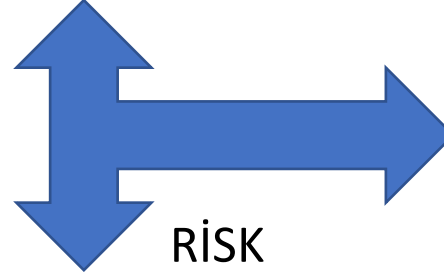


Olay ya da durumlardır. Bazen bu durum fırsata da çevrilebilir.



RİSK ve RİSK YÖNETİMİ

- Olay ya da durum
- Gerçekleşme olasılığı var
- Amaç ve hedefleri etkileyebilir.



- Değerlendirmek
- Cevap Vermek
- Bu Temelde Yürütülen Faaliyetler

İç Denetim Faaliyeti Riskleri Değerlendirmek Zorundadır

- **2120.A1** – İç denetim faaliyeti, aşağıdakileri dikkate alarak, kurumun yönetim süreçlerinin, faaliyetlerinin ve bilgi sistemlerinin maruz kaldığı riskleri değerlendirmek zorundadır:
 - Kurumun stratejik hedeflerine ulaşması,
 - Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu,
 - Faaliyetlerin ve programların etkinlik ve verimliliği,
 - Varlıkların korunması,
 - Kanun, düzenleme, politika, prosedür ve sözleşmelere uyum.
- **2120.A2** – İç denetim faaliyeti, suiistimalin gerçekleşme ihtimalini ve kurumun suiistimal riskini nasıl yönettiğini değerlendirmek zorundadır.



İç Denetimde Risk Yönetimi İlişkisi



Sürdürülebilir Yönetim Döngüsü'nde Riskin Önemi



Risk Yönetimi Nedir?

Kurumun hedeflerine ulaşabilmek için,

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





Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumun:

Değer yaratma

Koruma

Ve realize etmede

Riski yönetmek için güvенеbilecekleri

Stratejinin belirlenmesi ve yürütölmesine entegre edilen

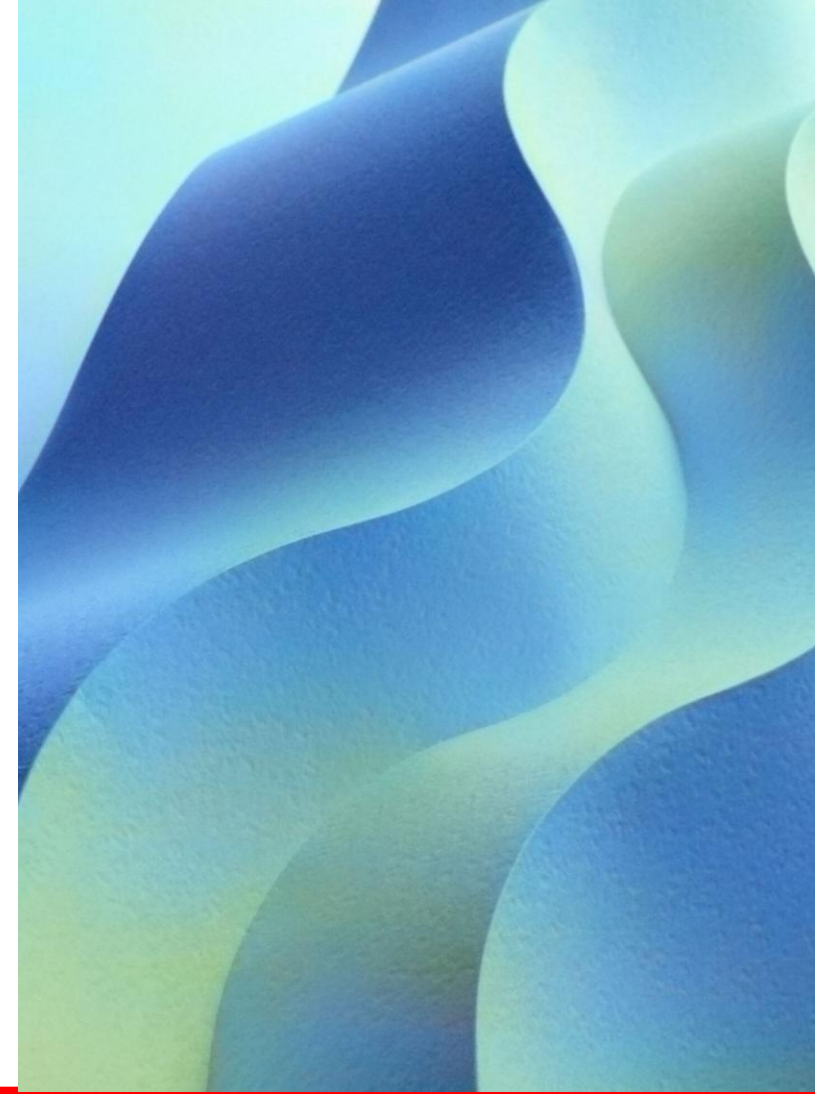
Kültür, imkan ve uygulamalardır.

Risk Yönetimi ile Kurumsal Risk Yönetimi arasındaki Temel Farklar

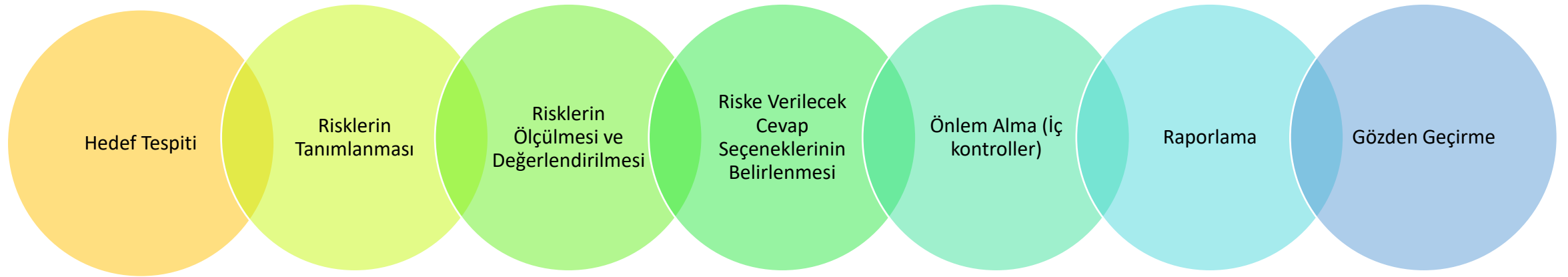
Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Riskler ayrı ayrı değerlendirilir	Riskler Kurum stratejileri gözönüne alınarak değerlendirilir.
Değer kavramı dikkate alınmaz	Değer yaratma kavramı ön plana çıkmıştır
Risk limitleri vardır.	Risk stratejileri vardır.
Risk sorumlusu tayin edilmemiştir.	Risk sorumluları belirlenir.



Neden Risk Yönetimi?



Risk Yönetim Süreci



Risk Tanımlamasını etkileyen İç Faktörler

İç Ortam

1-Alt Yapı : Faaliyetleri ve mevcut alt yapının sürekliliğini etkileyebilecek olan sermaye kaynaklarının kullanımı konusunda kararlar-Ör: Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmanın inşaat sektörüne de girme kararı

2-Yönetim Yapısı : Belirli kontrollerin yerine getirilme yöntemini etkileyebilecek yönetim sorumluluklarındaki bir değişiklik – Ör: Satınalmaların merkezde uzmanlaşmış bir birim yerine değişik coğrafi ünitelere kaydırılması

3-Personel : Yetkin personel sözleşmelerinin sona ermesi, iç kontrol bilincini etkileyebilecek eğitim ve motivasyon yöntemleri Ör: Emekliye ayrılan Mali İşler genel müdür yardımcısının yerine atama yapılmaması

4-Varlıklara Erişim : Kuruluşun faaliyetlerinin yapısı ve çalışanların hile ve suistimal yapabilecek şekilde varlıklara erişimi Ör: Stok sahalarına rahat giriş ve çıkışlar, çek karnelerinin müşterek muhafaza altına alınmaması vb

5-Teknoloji : Bilgi sistemlerinin işleyişinde, kuruluşun faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek bir kesinti Ör: Yeni bir ERP sistemine geçerken eski kullanılan sistemlerle uyumsuzluk

Risk Tanımlamasını Etkileyen Dış Faktörler

Dış Faktörler

1-Ekonomik Faktörler :Finansmanı, sermaye mevcudiyetini ve rekabetçi piyasaya girişi etkileyebilecek değişiklikler Ör: Kur, likidite, faiz, kredi riskleri

2-Doğal Çevre : Doğal veya insan kaynaklı felaketler Ör: Aşırı yağışlara bağlı bazı tarımsal hammaddelerde tedarik riski

3-Düzenleyici Otorite : Faaliyet veya raporlama politikalarında değişiklik yapılmasını gerektiren yasal düzenlemeler Ör: Bazı eşdeğer ürünlerin ithalatını serbest bırakan yasal düzenlemeler , karbon vergisi getirilmesi vb.

4-Sosyal Faktörler : Ürün geliştirmeyi, üretim süreçlerini, müşteri hizmetlerini, fiyatlandırmayı etkileyebilecek değişen müşteri ihtiyaçları Ör: Nüfusun demografik yapısında değişiklik

5-Teknolojik Faktörler : Verilerin mevcudiyetini ve kullanımını, altyapı masraflarını ve teknoloji bazlı hizmetleri etkileyebilecek değişiklikler Ör: Siber saldırılar

6-Jeopolitik Faktörler : Yakın çevremizde savaş durumu vb. Ör:İran-İsrail, Rusya-Ukrayna çatışmaları.

Risk Sınıfları

- Kurum Kùltürü Riski
- Yasal riskler
- İtibar Riski
- Yönetmel Risk
- Süreç Riski (operasyonel riskler)
- Mali ve Finansal Riskler
- İnsan Kaynakları Riski
- Bilgi Teknolojileri Riski (Bilginin bütünlüğü ve güvenilirliği)
- Hata ve Suistimal Riskleri
- Stratejik Riskler
- Dış Riskler



Risk Yönetim Süreci-Risklerin Kaydedilmesi

Risklerin Kaydedilmesi;

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

iStock™
Credit: ijeab

Risk Yönetim Süreci-Riske Cevap Vermek



Riskten Kaçınma
(Kabul Etmemek)



Riski Azaltma
(Kontrol Etme)



Riskin Transferi
(Başkasına Transfer
Etmek)



Riskin Kabulü
(Önlem Almamak)



Risk Yönetim Süreci- İç Kontrol Faaliyetleri

- **İç Kontrol Faaliyetleri** : Öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve böylece kurumun hedef ve amaçlarına ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir.
- **Risklere etkin bir cevap** verilmesini sağlamalı, maliyet-fayda ilişkisi dikkate alınmalı, aşırı ve eksik olmamalıdır.
- **Kurumsal kapasite** dikkate alınmalıdır.



ORGANİZASYON ŞEMASI

İç Kontrol Çeşitleri

- **Önleyici:** Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp, kabul edilebilir seviyede tutmaya yarar. Ör.Yetki/Onay
- **Yönlendirici:** Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi faaliyetlerle riskleri kontrol etmeye yarar. (Ör.Org.Şeması)
- **Tespit Edici:** Risk gerçekleşip gerçekleşmediğini, gerçekleştiyse hasarın ne olduğunu tespit etmeye ve buna göre önlem almaya yarar. (Ör.Mutabakatlar)
- **Düzeltilici:** Risklerin gerçekleştiği durumlarda istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yarar. (Ör. Fark fişleri, düzeltme kayıtları)



Bazı Risk Terimleri-Sistemik Risk/Sistemik Olmayan Risk

- **Sistemik Risk** : Yönetimce kontrol olanağı olmayan ve dışsal faktörlerden kaynaklanan risk (Örneğin ABD mortgage krizi-Türkiye 2001 bankacılık krizi vb.).Yöneticilerin başlangıçta kontrol etme olanakları yoktur.
- **Sistemik Olmayan Risk** : Her işletmenin kendi özellikleri nedeniyle, karşılaştıkları risklerdir. Operasyonel riskler, likidite riski, kredi riski vb. Yöneticilerce kontrol edilebilir.



Bazı Risk Terimleri-Risk İştahı ve Risk Kapasitesi

- **Risk İştahı**: Şirketin/Firmanın , sahip olduğu misyon ve vizyonu doğrultusunda kabul edebileceği geniş kapsamlı risk miktarını ifade eder.
- **Risk Kapasitesi** : Kurumun olumsuz bir olayın etkisini atlatma kabiliyetidir. Diğer bir anlatımla, kurumun ne kadar büyük bir sarsıntıya dayanabileceğidir. Risk kapasitesi nakit miktarıyla, diğer kaynaklarla veya kredi imkanlarıyla ölçülebilir.



Bazı Risk Terimleri- Risk Tolerans Seviyesi

Risk Tolerans Seviyesi:
Kurumun katlanacağı
risklerin alt ve üst
sınırlarını ifade eder.



Bazı Risk Terimleri- Etki/Olasılık

- **Etki**: Eğer olay gerçekleşirse bunun kurum üzerinde yaratacağı olumsuz sonuçtur.
- **Olasılık**: Bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşme ihtimalidir (Sıklığı)

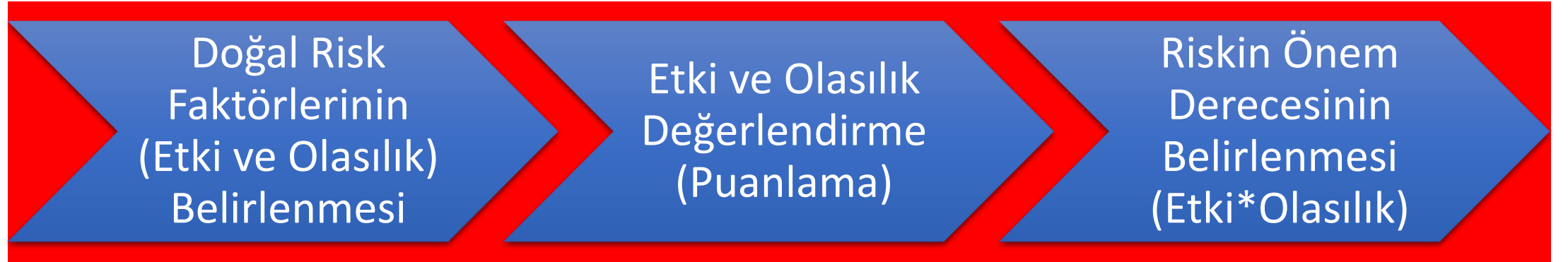




Risk Analiz Modeli



Risk Analiz Süreci



Etki ve Olasılık Faktörleri

Etki	Olasılık
Mali Etki	Karmaşıklık
Sosyal Etki	Yapısal değişiklik
İtibar Etkisi	Önceki denetim sonuçları

Olasılık Değerlendirme Skalası

Derece	Puan	Açıklama
Çok Yüksek	5	Riskin gerçekleşmesi yönünde çok ciddi emareler bulunmaktadır. Benzer olaylarla çok sık karşılaşılmaktadır.
Yüksek	4	Riskin gerçekleşmesi yönünde ciddi emareler bulunmaktadır. Benzer olaylarla sık karşılaşılmaktadır.
Orta	3	Riskin gerçekleşmesi yönünde bazı emareler bulunmaktadır. Benzer olaylarla ara sıra karşılaşılmaktadır.
Düşük	2	Riskin gerçekleşmesi yönünde hiçbir emare bulunmamaktadır. Benzer olaylarla nadiren karşılaşılmaktadır.
Çok Düşük	1	Riskin gerçekleşmesi yönünde hiç bir emare bulunmamaktadır. Geçmişte benzer bir olayla karşılaşılmamıştır.

Etki Değerlendirme Skalası

Derece	Puan	Açıklama
Çok Yüksek	5	<i>Can kaybı, çok büyük miktartlı mali kayıplar, ciddi sosyal sorunlar, faaliyetin uzun süre yürütülememesi, kurumsal itibarın ciddi şekilde sarsılması vb.</i>
Yüksek	4	<i>Kişilerin ciddi yaralanmaları veya sakatlanmaları, büyük miktartlı mali kayıplar, kurumsal itibar kaybı, faaliyetin kısmen sekteye uğraması, sosyal rahatsızlıklar vb.</i>
Orta	3	<i>Orta düzeyde mali kayıplar, faaliyetin bir kısmının belli süreyle yürütülememesi vb.</i>
Düşük	2	<i>Düşük tutarlı mali kayıplar, faaliyetin sürdürülmesinde basit sorunların yaşanması vb.</i>
Çok Düşük	1	<i>Çok düşük tutarlı mali kayıplar, faaliyeti yürüten kişilerin basit sorunlar yaşaması vb.</i>

Risk Öncelik (Önem Düzeyi)- Olasılık x Etki

Puan Aralığı	Öncelik (Önem Düzeyi)	Açıklama
1-6	Düşük	Bu faaliyet veya süreçte yaşanacak sorunların etkisi kurum açısından çok kritik değildir. Dönem dönem kontrol edilmesi yeterlidir.
8-12	Orta	Bu faaliyet veya süreçte yaşanacak sorunlar mali ve itibar kayıplarına neden olur. Söz konusu denetim alanı, iç denetim planında mutlaka yer almalıdır.
15-25	Yüksek	Bu faaliyet veya süreçte yaşanacak herhangi bir aksama, ciddi mali ve itibar kayıplarına neden olur. Söz konusu denetim alanı, iç denetim programına öncelikli olarak alınması gerekir.

Risk Analiz Modeli

RİSK ANALİZ MODELİ		Olasılık				
		Çok Düşük (1)	Düşük (2)	Orta (3)	Yüksek (4)	Çok Yüksek (5)
Etki	Çok Düşük (1)	1	2	3	4	5
	Düşük (2)	2	4	6	8	10
	Orta (3)	3	6	9	12	15
	Yüksek (4)	4	8	12	16	20
	Çok Yüksek (5)	5	10	15	20	25



Sonuç-Risksiz Büyüme Zor

- Risksiz Büyüme Olmaz
- Sıfır Risk Olmaz.....
- Ancak Risk Kabul Edilebilir ve Kontrol Edilebilir seviyede olmalıdır.

KAYNAKLAR

- Kamu İç Kontrol Rehberi
- Coso İç Kontrol Çerçevesi
- TC.Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı
www.sgb.org.tr
- <https://is-hayati-ve-denetim.com/2021>
(FATİHOZDEMİROGLU POSTED ON8 HAZİRAN 2021) Doğal Risk, Artık Risk ve Risk İştahı Nedir? Şirketler Risklere Karşı Neler Yapabilir?
- Teolupus bir Firmada makro bazlı risk yönetim çalıştay