

RİSK, KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM

Cevdet BOZKURT
İç Denetçi
Gümrük Müsteşarlığı

ÖZET: Amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın meydana gelme ihtimali olarak tanımlanan risk kavramına, kullanım alanına göre, farklı anlamların yüklendiğini görmekteyiz. Zamanla, risk kavramı, beraberinde riskle mücadeleyi gündeme getirmiş ve bu süreçte ilk aşamada, sigorta sektöründe yaşanan uygulamaların da etkisi ile sadece sınırlı sayıda uzmanın risklerle mücadelesi şeklinde konuya yaklaşılmıştır. Ancak, bu yaklaşım tarzının süreçleri birbirinden soyutlamak suretiyle, yetersiz çözümler ürettiğinin görülmesi üzerine, risklerle mücadelede geleneksel risk yönetimi anlayışından, kurumsal risk yönetimi anlayışına geçilmiştir. Söz konusu anlayışa göre, artık olaylara sistematik bakış açısı geliştirilerek, daha entegre analizler yapılmakta ve süreçte edilgen bir konumdan, proaktif bir hareket tarzına geçilmektedir. Bu kapsamda her riskin bir fırsatı içerdiği gibi, her fırsatın da bir riski içerdiği ilkesi referans alınmaktadır. Risklerle mücadelede iç denetim faaliyetine de çeşitli görevler düşmektedir. Güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetleri ile kuruma değer katan bir yapıya sahip olan iç denetim faaliyetlerini sürecin dışında düşünmek mümkün değildir. Keza, iç denetimin bu süreçteki temel görevi, iç kontrol sisteminin etkili bir şekilde işlemlerini sağlama ve Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) kapsamındaki aktivitelerinin yeterliliği konusunda kuruma güvence sağlamak olarak özetlenebilir. Bununla birlikte, bu süreçte, iç denetimin üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken faaliyetler vardır. KRY’de, iç denetçinin tarafsızlık ve bağımsızlığına zarar vermemek şartıyla, yürütmeye faaliyetlerde, göz önünde bulundurulması gereken temel ilke, yönetime yardımcı olurken asla risklerin yönetimini üstlenmeme prensibidir. Aksi yönde uygulamaların, uluslararası standartlara da aykırılık taşıyacağı bilinmelidir. Öte yandan, dünyada risklerle mücadele konusunda yaşananların, zamanla ülkemizde de yansımaları görülmeye başlamış ve bu hususta ilk olarak finans (bankacılık) sektöründe düzenleyici işlemlerle karşılaşmıştır. Bankacılık alanında her ne kadar bazı düzenlemeler yapılmış olsa da kamunun



tamamı için aynı yoğunlukta düzenlemelerin yapıldığını görememekteyiz. Ancak, kamunun, sürecin bütünüyle dışında olduğunu söylemenin de katı bir yorum olduğunu düşünmekteyiz. Zira, bu alanda ilk ve köklü düzenleme olarak 2003 yılında kabul edilen ve Ocak 2006 tarihinden itibaren yürürlüğe giren Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu görmekteyiz. Çağdaş mali yönetim ilkelerini kamu mevzuatına yerleştiren söz konusu Kanunla, çalışmalarını risk esaslı olarak yürüten ve ön görülen sistemin temel unsurlarından biri olan iç denetim uygulamaları görülmeye başlanılmıştır. Ayrıca, çok yıllık bütçelemeye geçilmesi, orta vadeli program, orta vadeli mali plan gibi, Yasayla düzenlenmesi zorunlu hale getirilen hukuki metinlerle de sınırlı kaynakların optimal kullanımı sağlanmak suretiyle, en düşük maliyetli risklerle hedeflere ulaşılması öngörülmektedir. Aynı şekilde, kurumlarca hazırlanan stratejik planlar ve iç kontrol eylem planlarında da risklerle mücadelenin yer aldığını, hedeflerin riskler (ve risklerle mücadele) göz önünde bulundurularak şekillendirildiğini görmekteyiz. Bununla birlikte, kamunun değişimlere adaptasyonunun yavaş olduğu gerçeği dikkate alınarak, bu süreçte farkındalığın dile getirilmesi gerekmektedir. Kaldı ki, KRY uygulamalarında elde edilen verilerle, geleceğe yönelik kurum faaliyetlerinin öngörülen bütçe imkanlarıyla gerçekleştirilmesini sağlamak ve olası risklerle en etkili şekilde mücadele etmek konusunda görevleri bulunan kamu yöneticilerinin, bu yaklaşım tarzını benimsemeleri, aynı zamanda saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerinin bir gereğidir. Ayrıca, risklerle mücadelenin ortak bir kurum kültürü olduğu, ancak ve ancak tüm çalışanların sürece sorumlulukları ölçüsünde katılımıyla anlamlı olacağını ve Kurumsal Risk Yönetiminin, kurumsal yönetimin bir parçası olduğunun unutulmaması gerektiğine inanmaktayız.

ANAHTAR KELİMELER: Risk, risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi, yönetim/kurumsal yönetim, risk kütüğü, risk olgunluğu, artık risk, kalıtsal risk, risk iştahı, risk kapasitesi, risk toleransı.

1. Giriş

Günümüz dünyasında, bireylerden başlamak üzere, şirketlerin, kamu kurumlarının, hatta ülkelerin çeşitli risklerle karşı karşıya olduğunu görmekteyiz. Keza,

masa başında bir memurun Cuma günleri işlerini yetiştirememesi riski, bir hava yolu şirketinin bayramlarda yolcu talebini karşılayamama riski veya bir kamu kuruluşunun yeni bir yasayla verilen kamu hizmetini tam karşılayamama riski, bu bağlamda çeşitli risklere birer örnektir. Söz konusu risklerin, niteliği farklılık arz etse de hepsinin ortak noktası -en genel anlamıyla- mücadele edilmesinin bir zorunluluk olmasıdır.

Diğer bir anlatımla, riskler, hedeflenen amaçların gerçekleşmesini engelleyen birer durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, söz konusu risklerin doğru bir şekilde tanımlanarak, analiz edilerek, gerekli kaynaklar aktararak etkilerinin azaltılması gerekmektedir. Risklerin iş hayatındaki yadsınamaz etkisi konusunda fikir birliğine varılması ile birlikte, zamanla, risklerin karşılanması süreci, basit bir mücadeleden öte, sürekli kontrol altında tutulması ve yönlendirilmesi gereken bir faaliyet olarak değerlendirilmeye başlanılmıştır. Kuşkusuz, dünyada yaşanan ekonomik krizler de bu bakış açısını güçlendirmiştir.

Ancak, geçen süreç, risk yönetiminin risklerin tüm etkileri ile mücadele de yetersiz kaldığını ortaya koyması ile birlikte, risk yönetiminden kurumsal risk yönetimine geçiş süreci hızlanmıştır. Bu yeni yöntemde, olayların ve süreçlerin birbirine etkisini de kapsayan proaktif bir yaklaşım tarzı ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal risk yönetiminin, risk yönetimine oranla daha kapsayıcı olduğu dikkate alınarak, çalışmamızda kurumsal risk yönetimi kavramı kullanılmaya özen gösterilmiştir.

Dünyada özellikle ekonomik odaklı yaşanan krizlerin ve doğal olarak risklerin, ülkemizde de zamanla yansımaları görülmeye başlanmış ve bu bağlamda, ilk olarak bankacılık alanında risklerle mücadele uygulamaları ön plana çıkmıştır. Bu süreçte, Şubat 2001 tarihli “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik” yürürlüğe girmiş, daha sonra ise, anılan yönetmeliği yürürlükten kaldıran Kasım 2006 tarihli, “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” uygulamaya konulmuştur. Bankacılık alanındaki riskleri azaltmaya yönelik düzenlemeler içeren ve Avrupa Birliğince uygulanması öngörülen Basel II (Ba-

sel Committee on Banking Supervision) Yaklaşımının izlerini de bu son düzenlemede görmekteyiz¹.

Ayrıca, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun kabulü ve 01.01.2006 tarihinden itibaren yürürlüğe girmesiyle beraber, risk ve risklerle mücadele, sadece mali mevzuatımıza değil, tüm kamu yönetimine girmiş ve ayrıca, hesap verebilirlik ilkesine uygun olarak hazırlanan ve anılan Kanunla paralellik sağlayan birçok yasal düzenlemeyle de bu yaklaşım tarzı pekiştirilmiştir. Yine, aynı Kanunla, kamu idarelerinde ilk defa iç denetim faaliyetlerine başlanması öngörülmüştür.

Öte yandan, kuruma nesnel güvence sağlama ve danışmanlık fonksiyonları ile değer katan bir yapıya sahip olan iç denetimin, kurumsal risk yönetimi sürecinde üstlendiği görevler kapsamında yaptığı değerlendirmeler de önem arz etmektedir. Doğal olarak, bir kurumda kurumsal risk yönetiminin olup olmamasına göre, iç denetçinin üstleneceği görevlerde farklılıklar bulunacaktır.

Bu genel girişten sonra, risk kavramının anlaşılmasına katkı sağlayacağına inandığımız ve süreçte öne çıkan bazı kavramlara yer verip, akabinde konuya ilişkin değerlendirmeler yapabiliriz.

2. Riskle İlgili Bazı Temel Kavramların Tanımlanması

Riskle ilgili bazı temel kavramları tanımlayacak olursak²;

Risk: Amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın meydana gelme ihtimali olup, etki ve olasılık cinsinden hesaplanmaktadır.

Risk Yönetimi: Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere makul bir güvence sağlamak amacıyla potansiyel olay ve durumları belirleme, değerlendirme, yönetme ve kontrol etme sürecidir.

1 TBB Çalışma Grubu, Risk Yönetimi Prensipleri, Bankacılar Dergisi, Sayı 65, shf, 15

2 M.Ali Madendere, Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü, (Çeviri/Derleme), Yayımlanmamış TİDE Dökümanı, Ekim 2005, shf 8-9.

Kurumsal Risk Yönetimi: Bir kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyen fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve değerlendirmek, bu fırsat ve tehditler karşısında alınacak tutumu belirleyip kararlaştırmak ve fırsat ve tehditleri raporlamak için kurumun her yerinde ve kademesinde yapılandırılmış planlı, uyumlu, tutarlı ve sürekli bir süreçtir.

Yönetişim/Kurumsal Yönetim: Üst yönetim tarafından, kurumun amaçlarına ulaşmaya yönelik olarak, kurumun faaliyetlerinin yönlendirilmesi, yönetilmesi ve gözlenmesi gayesiyle uygulanan yapı ve süreçlerin bir birleşimidir.

Risk Olgunluğu: Kurumun amaç ve hedeflerine etki eden fırsat ve tehditlere yönelik karşı tutumları tanımlamak, değerlendirmek, kararlaştırmak ve raporlamak üzere kurumun her kademesinde ve noktasında sağlıklı ve sağlam bir risk yönetimi yaklaşımının yönetim tarafından benimsenme ve planlandığı gibi uygulanma kabiliyeti ve derecesidir.

Artık Risk: Yönetimin gerçekleşme olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder.

Kalıtsal Risk: Yönetim tarafından herhangi bir önlem alınmaması durumunda gerçekleşme olasılığının ve etkisinin değiştirilemeyeceği riskleri ifade eder.

Risk İştahı: Kurumun, sahip olduğu misyon ve vizyon doğrultusunda kabul edebileceği geniş kapsamlı risk miktarını ifade eder. Başka bir ifadeyle, yönetimin herhangi bir önlem almanın gerekliliğine hüküm vermeden önce maruz kalmaya hazır olduğu risk miktarıdır. Yönetimin kabul edilebilir olduğunu düşündüğü risk seviyesidir.

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. Bir kurumun risk kapasitesini bilmesi ne kadar riski üstlenmeye istekli olduğuna karar vermesi açısından önemlidir.

Risk Toleransı: Belirli bir amacın başarılmasına yöne-



lik olarak kabul edilebilecek risk miktarını ifade eder. Başka bir anlatımla, risk toleransı, hedefler etrafındaki kabul edilebilir bir değişkenliği belirtir. Risk iştahı da risk toleransı da risk almayla ilgili sınırları belirtmekte kullanılır, ancak risk iştahı daha geniş kapsamlıdır.

Risk Kütüğü: Kurumun temel riskleri, bu risklerin ihtimal ve etki düzeyleri (önemlilik düzeyleri), risk yetkilileri ve sorumluları, risklerin kabul edilebilir sınırlara çekilebilmesi için yürütülecek kontrol faaliyetleri ve bu faaliyetler sonucunda mevcut durum hakkındaki değerlendirmelerin yer aldığı bir belgedir. Risk kütüğünün içeriği sabit ve değişmez olmayıp, ihtiyaca göre geliştirilebilen dinamik bir yapıya sahiptir³.

3. Risk Türleri ve Riskten Kaçınma

Daha önce ifade ettiğimiz üzere, risk, amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın meydana gelme ihtimalidir. Ancak kavrama yüklenilen anlamın, zamana ve kullanım alanına göre değiştiğini görmekteyiz. Örneğin, bankacılık boyutuyla (BDDK düzenlemelerine göre) risk; bir işleme ya da faaliyete ilişkin bir parasal kaybın ortaya çıkması veya bir giderin ya da zararın oluşması halinde ekonomik faydanın azalması ihtimalini ifade etmektedir.

Riski, hayatın bir gerçeği olarak da kabul edebiliriz. Gerek şirketlerin ve gerekse kamu kurumlarının, en iyi ürün ya da hizmeti sunabilmesi, karşılaştığı veya karşılaşacağı riskleri, en iyi bir şekilde yönetmesi ile mümkündür. Bu nedenle kurumlar, hedeflerine ulaşmalarını engelleyecek nitelikte olan riskleri doğru bir şekilde belirlemek, ölçmek ve yönetmek zorundadır.

Önceleri sadece zararlı etkilerini gidermek veya alt seviyeye çekmek amacıyla riskle mücadele edilmesi düşüncesi benimsenmekteyken, zamanla, kavrama yeni yüklenilen fonksiyonlarla birlikte, her riskin beraberinde bir fırsatı da getirdiği ilkesi genel kabul görmüştür. Zira, 2000’li yıllarda yaşanan krizin, günümüz bankacılık sistemini güçlendirmesi bu duruma tipik bir örnektir. Ancak, risk kavramını sadece ekonomik

bakış açısına indirgemek de doğru olmayıp, risklerin ve etkilerinin çok boyutlu olarak değerlendirilmesi bir anlamda zorunluluktur. Ve gelinen nokta itibarıyla, risk, aynı zamanda fırsatları, kaynak tahsisini, hesap verebilirlik, şeffaflık gibi çağdaş kamu yönetimi (ve mali yönetim) kavramlarını da beraberinde gündeme getirmiştir.

“Risk kavramını sadece ekonomik bakış açısına indirgemek de doğru olmayıp, risklerin ve etkilerinin çok boyutlu olarak değerlendirilmesi bir anlamda zorunluluktur. Ve gelinen nokta itibarıyla, risk, aynı zamanda fırsatları, kaynak tahsisini, hesap verebilirlik, şeffaflık gibi çağdaş kamu yönetimi (ve mali yönetim) kavramlarını da beraberinde gündeme getirmiştir”

Risk kavramına ilişkin bu bilgilerden sonra risk türleri hakkında da bilgi verecek olursak, ilk aşamada, bir kuruluşun karşılaşılabileceği risklerin çok farklı şekillerde sınıflandırılabilmesini söyleyebiliriz. Kuşkusuz, her bir idarenin, faaliyet gösterdiği sektöre, kurumsallaşma düzeyine, faaliyet gösterdiği coğrafi bölge dağılımına, insan kaynağına, teknolojisine (vb. faktörlere) bağlı olarak, riskleri de değişiklik gösterebilecektir. Zira, bir gıda firması ile bir lojistik firmasının risk öncelikleri farklı olacağı gibi, ticari alanda faaliyet gösteren bir kamu kurumu ile bütünüyle iç güvenliği sağlamaya yönelik amacı olan bir kamu kurumunun öncelikleri ve dolayısıyla riskleri de farklılık gösterecektir. Bu kapsamda, riskleri sınıflandırmanın birçok yolu olmasına rağmen en çok kullanılan sınıflandırmaya göre, riskleri dört ana başlık altında toplamak mümkün olup, bu başlıklar; “finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik riskler ve dış çevre riskleri” şeklindedir⁴.

Söz konusu risklerden, Finansal Riskler; Bir kurumun finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade ederken, Operasyonel Riskler;

3 DERİCİ, Onur, TÜYSÜZ, Zekeriye, SARI, Aydın, Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması, Sayıştay Dergisi, Sayı:65 (Özel), shf 166.

4 TÜSİAD, a.g.e., sh.15.

Bir kurumun temel iş faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyebilecek riskleri, Stratejik Riskler; Bir kurumun kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskleri (planlama, pazar analizi gibi), Dış Çevre Riskleri ise; bir kurumun faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan (yasal düzenlemeler gibi), ancak kurumun tercihlerine bağlı olarak etkisi olan risklere karşılık gelmektedir. Belirtilen risklerin yanında, “bilgi riskleri, süreç riskleri, insan ve kurum kültürü riskleri, yasal riskler vb.” şeklinde başka sınıflandırmalar da yapılabilmektedir.

Mevcut risk tanımlarından her biri, sürecin belli bir bölümünü yansıması nedeniyle, tek başına kavramı ifade etmekte yetersiz kalmaktadır. Bununla birlikte, gerçekçi bir risk yönetimi sistemi kurabilmek ve bu sistemi başarı ile uygulayabilmek için mutlaka karşı karşıya kalınan riskleri, tüm boyutlarıyla ortaya koyacak bir yapının kurumlarda olması gerekmektedir. Aksi bir durumda, yani, risklerin belli bir bölümü dikkate alınarak yapılacak analizlerle, sağlıklı sonuçlara ulaşılmasının mümkün olmadığı düşünülmektedir.

Diğer taraftan, karşı karşıya olduğumuz söz konusu risklere karşı hangi çözüm mekanizmalarının kullanılması gerektiği hususu da aynı derece önemlidir. Bu bağlamda, risklere karşılık verme seçeneklerinin yanında, etkin kontroller yardımı ile olayların olumsuz etkilerinin ortaya çıkma ihtimalinin azaltılması gelmektedir. Bu tarz bir mücadelenin başarılı olabilmesi için kurumlarda etkili bir iç kontrol mekanizmasının kurulması ve başarılı bir şekilde işletilmesi gerekmektedir.

Aynı şekilde, riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesi yoluyla da Riskten Kaçınmak mümkündür. Riskten kaçınma kararı, eğer bir kurumun risk alma istek seviyesi yüksek ise uygun olmayabilir. Zira, bu şekilde bir hareket tarzının, risklerin etkisini azaltırken, fırsatların elden kaçmasına neden olabilecek olumsuz bir boyutunun bulunduğu da bilinmesi gerekir⁵. Ayrıca, bu nitelikte bir kararın, hayata geçi-

rilmesinin çok yönlü hesaplama ve değerlendirmeler gerektirdiği de muhakkaktır.

Riske karşılık verme seçeneklerinden diğer bir tanesi de Riskle Mücadele Etmektir. Bu kapsamda, olayların olumsuz etkileri azaltılarak potansiyel kayıpların giderilmesi için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanması hedeflenmektedir. Riskin etkilerinin azaltılmasına yönelik kontroller ve faaliyetler olay öncesi (örneğin; deprem öncesi yapılanlar) ve olay sonrası (deprem sonrası yapılanlar) olabilmektedir.

Diğer bir riske karşılık verme seçeneği de Riskin Transfer Edilmesi ve Paylaşılmasıdır. Bu durumda, riskin bir parçası veya tümünün diğer bir taraf veya taraflarca üstlenilmesi söz konusudur. Paylaşım mekanizmalarına, anlaşmalar yapılması, riskin olumsuz etkilerini gidermek için sigorta yaptırılması türünde örnekler verilebilir. Riskin transfer edilmesi sürecinde, fayda maliyet analizinin dikkatli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Keza, riskin maliyeti, transfer maliyetinden düşükse bu transferin gerçekleştirilmemesi, kanımızca daha doğru olacaktır.

Yukarıda sayılan durumların dışında, Riskin Kabul Edilmesi (göze alma) de söz konusu olabilir. Risklerin azaltılmasından veya paylaşılmasından sonra, geriye kalan riskin, uygun şekilde yönetilememesi durumunda, bazı olumsuz etkilerinin görüleceği açıktır. Bu nedenle, birçok stratejinin birlikte kullanılması ile daha fazla yarar elde edilebilir. Bu süreçte, zaman zaman, kurumun başarısını arttıracak fırsatlar da ortaya çıkabilir. Kurumun önceden bir stratejiye sahip olması, bu fırsatlardan en iyi şekilde yararlanılmasına şüphesiz katkı sağlayacaktır⁶.

4. Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamalarının Sağlayacağı Faydalar

Risk yönetimi uygulamalarının tarihsel kökenine baktığımız zaman, ticari hayata geçişle birlikte (her ne kadar günümüzde kullanılan anlamda olmasa da) risk kavramının kullanıldığını görmekteyiz. Söz konusu kavramın şekillenmesinde ise, sigorta sektöründe yaşanan gelişmelerin etkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

5 DERİCİ, Onur ve diğerleri, a.g.e., shf 161-162.

6 TÜSİAD, a.g.e., sh.44-45.



Sadece sınırlı faaliyetlerin sigortalanması merkezli bu yaklaşım, zamanla, şirketleri ve kurumları etkileyen tüm riskleri kapsar tarzda daha geniş boyutlu bakış açısına yerini bırakmıştır. Zira, risklerin birbirine iyi şekilde bağlanmamış bağımsız parçalar halinde yönetildiği klasik risk yönetimi anlayışının, ihtiyaçların giderilmesi noktasında yetersiz kaldığı fikri, genel kabul gören bir yaklaşımdır⁷.

“Kurumsal Risk Yönetimi, geleneksel risk yönetiminden farklı olarak riskleri azaltmaktan çok onları yönetmeye odaklıdır. Söz konusu anlayışla, artık olaylara sistematik bakış açısı getirilerek, daha entegre analizler yapılmakta ve süreçte edilgen bir konumdan, proaktif bir hareket tarzına geçilmektedir”

Ayrıca, geleneksel risk yönetimi uygulamalarının büyük kayıplara engel olamaması ve kendilerinden bekleneni karşılayamaması da Kurumsal Risk Yönetimine geçişte etkili olmuştur. Kurumsal Risk Yönetimi, geleneksel risk yönetiminden farklı olarak riskleri azaltmaktan çok onları yönetmeye odaklıdır. Söz konusu anlayışla, artık olaylara sistematik bakış açısı getirilerek, daha entegre analizler yapılmakta ve süreçte edilgen bir konumdan, proaktif bir hareket tarzına geçilmektedir.

Kurumsal Risk Yönetimi, kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri kuruluşun kurumsal risk alma yapısına uygun olarak yönetmek ve kurumun hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; stratejilerin belirlenmesinde de kullanılan sistematik bir süreçtir. Öyle ki, bu süreç, bir amaç olmayıp, sonuca ulaşmak için bir araç niteliğine sahiptir. Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı esasen kurumun tüm faaliyetlerini kapsayan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Keza, hangi kurum olursa olsun, mali kaynakları sınırlıdır. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin, sınırlı bütçe kaynaklarını, en optimal şekilde kullanmaları gerekmektedir. Söz konusu kaynak kullanım

sürecinde, gerçekleştirilmek istenilen faaliyetin getirişi, kullanılan kaynak ve karşılaşılabilecek risklerin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, Kurumsal Risk Yönetimi uygulamaları, strateji geliştirme çabalarında da önemli bir değere sahiptir⁸.

Kurumsal Risk Yönetimi uygulamalarında, üst yönetimler her zaman kısa bir süre içerisinde çeşitli faydalar elde edileceği yönünde beklentiye girmemelidir. Zira, bu uygulamaların bazı alanlarda faydası hemen bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir. Bununla birlikte, Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin oluşturulması ile birlikte aşağıda sayılan faydaların kurumlar da (ve şirketlerde) gerçekleşmesi beklenmekte olup, bahse konu faydalar;

- Karar almanın ve planlamanın daha sağlıklı verilere dayanması,
- Değişimlerin başarıma imkan ve ihtimalinin artması,
- Önceden ön görülmeyen durumların (yani sürprizlerin) yaşanmasının engellenmesi ve risklere hazırlıklı olunulması,
- Stratejilerin daha sağlam, daha etkili ve hedefe dönük oluşturulması,
- Yatırımcıların ilgisinin artması (faaliyet alanlarında yatırım potansiyeli olan şirket ve kurumlar için),
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Fırsatların ve tehditlerin önceden daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten fırsat ve değer yaratılması,
- Hizmet sunum kalitesinin artması,
- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim tarzının benimsenmesi,
- Kaynakların ve ödeneklerin daha etkin kullanımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilerek, zarar ve risklerin maliyetinin düşürülmesi,
- Bireylerin kuruma olan güveninin artmasına neden olması (kurum imajına olumlu katkı yapması),
- Mevzuata ve diğer prosedürlere uyum ve uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- İdarenin kurumsal yönetiminin iyileştirilmesine katkı sağlaması,

7 TÜSİAD, a.g.e., sh.22-23.

8 a.g.e., sh.16.

- Risk almada ve karar vermede daha fazla bilginin göz önünde bulundurulması,
- Amaçlara ulaşma yönünde daha fazla olasılık sunulması ve amaçların elde edilme ihtimalinin artması,

Şeklinde sıralanabilir.

Kuşkusuz, Kurumsal Risk Yönetiminin kuruma sağladığı toplam fayda, her kurumun özelliğine, faaliyet alanına ve uygulamaların benimsenme düzeyine de bağlıdır. Bu nedenle her bir faydanın her kurumda aynı zaman dilimi içerisinde görülmesini beklememek gerekir. Şayet kurum, Kurumsal Risk Yönetimi ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemiş, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini bu sistemlere paralel bir şekilde gerçekleştirmiş ise, bu süreçte en üst faydaya ulaşabileceği muhakkaktır⁹.

Bununla birlikte, Kurumsal Risk Yönetimi ile hedeflenen amaçların hayata geçirilebilmesi için kuşkusuz bazı koşulların da sağlanması gerekmektedir. Olumsuz yöndeki koşul ve uygulamaların varlığı halinde, yani, süreçte, "görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmaması, teorik yaklaşımlardan kaçınılmaması, sürecin tehditler kadar fırsatlara da odaklanmaması, hedef ve stratejilerin net olarak belirlenmemesi, üst yönetimin konuya duyarsız kalması, kaynakların yetersiz olması, yeterli düzeyde eğitim ve iletişim faaliyetlerinde bulunulmaması, risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunmaması ve risk yönetim sürecinin etkinliğinin izlenmesi amacıyla denetim mekanizmasının kurulmaması (vb.) gibi koşulların varlığı halinde, sürecin başarısızlığa mahkum olacağı açıktır¹⁰.

Öte yandan, kişiler ve kurumlar çeşitli nedenlerle sürekli bir değişim içerisinde dirler. Başarılı kurumları diğerlerinden ayıran en önemli özellik, bu değişime hızlı uyum sağlama kabiliyetinde kendini göstermektedir. Kurumsal Risk Yönetim sistemi de sürekli değişen kurumun bir parçası olarak kendisini yenilemek zorundadır. Aksi takdirde kurumun karşı karşıya ol-

duğu veya ileride karşılaşacağı birçok yeni riskin algılanmasında ve bu risklere cevap verilmesinde geç kalınabilir. Doğal olarak, bunun sonucunda da kurum hedeflerinde sapmalar yaşanması kaçınılmazdır.

Bu çerçevede, öncelikle kurumsal risk yönetim süreçlerini ortaya koyacak olursak, bunlar;

- i-Risklerin tanımlanması,
- ii-Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi,
 - mevcut kontrollerin incelenmesi
 - etkiler ve olasılık
 - analiz tipleri
 - duyarlılık analizi
- iii-Risklerin önceliklendirilmesi,
- iv-Risklere uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulamaları,
- v-Sürecin sürekli izlenmesi ve gözden geçirilmesi,
- vi-İletişim ve danışma,

Şeklinde sıralanabilir¹¹.

Söz konusu süreçte, Kurumsal Risk Yönetimi aktiviteleri ise, her türlü olay ve durumları tanımlamak, değerlendirmek, yönetmek ve kontrol etmek amacıyla yürütülmektedir. Risklerin yönetilmesini sağlamaya yönelik nihai sorumluluk yönetimindedir. Kurumsal Risk Yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Her çalışan konusu ile ilgili riskleri anlamak ve yönetmek ile sorumludur. Ancak belirli seviyelerde, sorumluluklar, farklılık gösterecektir. Risklerin bir bütün olarak yönetildiği KRY sürecinde, gösterilecek performans, başarı için en önemli etkidir. Bu süreç basit bir yönetimi anlayışı ile yürütülemeyecek kadar karmaşıktır. Bu nedenle, KRY, kurumun tamamı üzerinde etkisi olacak şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu aşamalardan sonra, yani, kurumsal risk yönetimi etkili bir şekilde işlemeye başladığında, kurumun ulaşmayı hedeflediği amaçların önündeki birçok engel de doğal olarak kalkmış olacaktır.

Risk yönetim sisteminin ne derece etkin olarak kullanılabildiğinin takip edilmesi de başarı için son derece

9 a.g.e., sh.53-54.

10 TÜSİAD a.g.e., sh.53-54.

11 a.g.e., sh.22.



önemlidir. Bu amaçla sayısal ve sayısal olmayan performans ölçüm teknikleri belirlenerek uygulamaların performansının sürekli olarak izlenmesi gerekir. Bu kapsamda risk yönetim uygulamalarının sonuçlarının, genel duruma ne derece yansıdığı da belirlenmelidir.

Aynı şekilde, sürekli izleme ve gözden geçirme faaliyetleri, risk yönetim uygulamalarının güncel ve amaçla yönelik bir içerikte kalması için gereklidir. Zaman içerisinde risklerin, etkilerini ve ihtimallerini etkileyen faktörler ve dolayısı ile yönetiminin de maliyetleri ve faydaları değişim gösterebilecektir. Bu sebeple, risk yönetimi sürecini sürekli gözden geçirmek gerekir. Keza, izleme ve gözden geçirme sürecinde de, yani, risk yönetimi planlarından ve planların uygulama sonuçlarından olumlu veri ve tespitler çıkartılması mümkündür¹².

5. Kurumsal Risk Yönetimi-İç Denetim İlişkisi

Bilindiği üzere, iç denetim faaliyetleri, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin, risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.

İç denetim, bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık aktivitesidir. Etkili bir iç denetim fonksiyonunun hem üstlenmesi ve hem de üstlenmemesi gereken roller vardır. Bu bağlamda, iç denetimin KRY konusundaki temel rolü; bir kurumdaki önemli risklerin uygun şekilde yönetilmesini ve iç kontrol sisteminin etkili şekilde işlev görmesini sağlama konusunda yönetime tarafsız güvence sağlamaktır. İç denetimin rolünü belirlerken, üstlenilen görevin; iç denetimin bağımsızlık ve tarafsızlığını olumsuz etkileyip etkilemeyeceği hususu ile yürütülecek faaliyetin kurumun risk yönetimi süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlayıp sağlamayacağı hususuna dikkat edilmesi gerekmektedir¹³.

Risk yönetimi, kurum yönetiminin temel sorumluluklarından biridir. İç denetçiler, yönetimin uyguladığı

risk süreçlerinin yeterliliği ve etkinliğini inceleyerek, değerlendirerek, rapor ederek ve bu konuda iyileştirici önlemler önererek yönetime yardımcı olmalıdır. Kurumun risk yönetimi ve kontrol süreçlerinden üst yönetim sorumludur. Ancak, danışmanlık rolünü üstlenen iç denetçiler de bu risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, risk yönetimi yöntemlerinin uygulanması ve bu risklerle ilgili kontrol önlemlerinin alınması ve uygulanması konularında görevleri bulunmaktadır¹⁴.

Öte yandan, iç denetim faaliyetinin bir kurumun risk yönetim sürecinde oynadığı rol zamanla değişebilir ve “hiç rolü olmamaktan, risk yönetim sürecinin yönetimine” kadar uzanan bir aralıkta olabilir. İç denetimin bir kurumda oynadığı rol, kurumda risk yönetim sürecinin bulunup bulunmamasına göre kuşkusuz değişecektir. Keza, bazı kurumlarda yerleşik bir risk yönetimi süreci bulunmayabilir. Bu durumlarda, iç denetçi, böyle bir sürecin oluşturulmasına ilişkin tavsiyelerini yönetimin dikkatine sunmalıdır.

Kaldı ki, KRY’de olan proaktif hareket tarzının, iç denetimin ruhunda da olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Zira, iç denetim, risk esaslı olarak faaliyet göstermekte olup, bu bakış açısıyla, risklerle mücadele sürecinde, süreci başarıya taşıyacak nitelikte önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Bu bağlamda, KRY sürecinde olması gereken iç denetim rollerine bakacak olursak; söz konusu roller; “risk yönetimi süreçleri konusunda güvence verme, risklerin doğru şekilde ölçülüp değerlendirildiği konusunda güvence verme, risk yönetimi süreçlerini ölçüp değerlendirme, önemli risklerin raporlamasını değerlendirme ve önemli risklerin yönetilmesini gözden geçirme” şeklinde ifade edilebilir¹⁵.

Yukarıdaki aktivitelerin tamamının güvence faaliyeti kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Keza, bu aktiviteler, güvence verme faaliyetinin alt bileşenlerini oluşturmaktadır. İç denetim, bir kurumun kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini geliştirmeye dönük danışmanlık hizmetleri de verebilir. İç denetimin kurumsal risk yönetimi konusundaki

12 DERİCi, Onur ve diğerleri, a.g.e., shf 169-171.

13 M.Ali Madendere, a.g.e., shf 6.

14 a.g.e., shf 7.

15 a.g.e., shf 2.

danışmanlığının mahiyeti ve kapsamı, kurumun risk olgunluğuna bağlı olup, zaman içerisinde ve kurumdan kuruma değişkenlik göstereceği de şüphesizdir.

Zira, kurumun risk olgunluğu arttıkça ve risk yönetimi iş operasyonları ile daha fazla bütünleşmiş oldukça, iç denetimin kurumsal risk yönetimine destek verici rolü de azalabilecektir. Aynı şekilde, eğer bir kurumda risk yönetimi fonksiyonu için uygun bir kadro oluşturulmuşsa, iç denetimin, danışmanlık hizmeti vermekten ziyade, güvence verme rolüne öncelik vermesi gerekmektedir.

Öte yandan, bu süreçte yani Kurumsal Risk Yönetimi sürecinde, iç denetimin şartlı olarak üstleneceği bazı roller de bulunmaktadır. Bunlar ise; “risklerin tanımlanmasına ve ölçülüp değerlendirilmesine yardım etme, riskler konusunda yönetimi eğitme ve yetiştirme, KRY faaliyetlerini koordine etme, risklerin raporlamasını konsolide etme, KRY çerçevesini yürütme ve geliştirme, KRY'nin oluşturulmasına öncülük etme, yönetimin onayına sunulacak risk yönetimi stratejisini geliştirme” şeklinde sıralanabilir.

İç denetimin güvence vermeye yönelik faaliyetleri arttığı oranda, bağımsızlığını ve tarafsızlığını sürdürmesini sağlaması için gereken koruyucu unsurlar da aynı paralelde gelişim göstermektedir. KRY açısından konuya yaklaşıldığında, iç denetim; yönetimin asli sorumluluklarından birini oluşturan “riskleri fiilen yönetme” konusunda herhangi bir rol almamak koşuluyla, bu kapsamda danışmanlık hizmetleri verebilir.

Bu bağlamda, iç denetimin tarafsızlık ve bağımsızlığına zarar verdiği düşünülen KRY süreçlerinde, iç denetçinin görev almaması gerekmektedir. KRY sürecinde iç denetimin üstlenmemesi gereken roller ise; “risk iştahını tesis etme, risk yönetimi süreçlerini kuruma empoze etme, riskler konusunda yönetim güvencesi sağlama, risk karşısında alınacak tutum konusunda karar verme, yönetim adına risk tutumlarını uygulama, risk yönetimi için hesap verme” şeklinde sıralanabilir.¹⁶

Bununla birlikte, iç denetim, üst paragrafta sayılan

görevleri ancak ve ancak bazı koşulların gerçekleşmesi şartıyla üstlenip yerine de getirebilir. Objektifliğine zarar verecek durumları ortadan kaldırmaya yönelik bu koşulların bazılarını belirtecek olursak; “yönetimin risk yönetimi konusundaki sorumlu taraf olduğu hususu açık ve net olarak ortaya konulması; iç denetimin, yönetim yerine herhangi bir riski bizzat yönetmemesi, aksine, yönetime karar vermesi konusunda tavsiyelerde bulunması” uygulamaları bu kapsamda sayılabilir¹⁷. Zira, iç denetim, KRY kapsamındaki bizzat sorumlu olduğu görevler konusunda aynı zamanda tarafsız güvence veremez. Güvence aktivitelerinin dışındaki konularda yapılacak her türlü çalışmanın, bir danışmanlık hizmeti olarak kabul edilmesi gerekir. Ayrıca, talep halinde, iç denetçiler, kurumun risk yönetim sürecinin ilk kuruluşuna yardımcı olacak faal bir rol oynayabilir. Daha faal bir rol ise, temel süreçlerin geliştirilmesinde danışmanlık görevinin üstlenilmesini kapsamalıdır. Bu yardımın kapsamı iç denetçilerin normal güvence ve danışmanlık faaliyetlerinin kapsamını aştığı takdirde, iç denetçilerin bağımsızlığı bozulabilir. Bu riske dikkat edilmesi gerekir.

Risk yönetimi konusundaki sorumluluğun yönetime ait olduğunun kurumlarca tümüyle benimsenmesi gerekir. İç denetçiler ise, risk yönetimi kararlarını vermekten ziyade, risk konusunda yönetime tavsiyede bulunmalı ve yönetimin kararlarını desteklemeli veya gerektiğinde sorgulamalıdır. Rapor edilen tespit ve tavsiyelere cevap olarak alınması gereken uygun tedbirlere karar vermekten yönetim sorumludur. Üst yönetim, maliyet veya başka düşüncelerle, rapor edilen bir sorunu “düzeltmeme riskini” üstlenmeye her zaman karar verebilir.

Risk yönetimi süreçleri, kurumun faaliyetlerinin niteliğine uygun tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Bir kurumun kullandığı sürecin, o kurumun kültürüne, yönetim tarzına ve iş hedeflerine uygun olması gerekir. Denetçi, seçilen yöntemin kurum faaliyetlerinin niteliğine uygunluğunu ve kapsayıcılığını ortaya koymalıdır. Zira, KRY kapsamında, iç denetim faaliyeti, kurum faaliyetlerine ait kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendiren bir niteliğe sahiptir. Bu değerlendirme; mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliğini, faaliyet-

16 a.g.e., shf 3.

17 M.Ali Madendere, a.g.e., shf 2,7.



lerin etkinlik ve verimliliğini, varlıkların korunmasını, kanunlara, düzenlemelere ve sözleşmelere uyum konularını kapsamalıdır.

Ayrıca, iç denetçiler, kurumun risk yönetimi ve kontrolü süreçlerinin yeterliliğini değerlendirmek için Kontrol Özdeğerlendirme (CSA) yöntemini de kullanabilir. “Kontrol Özdeğerlendirmeleri” (CSA) olarak anılan yöntemin, faydalı ve etkin bir yaklaşım olduğu kabul edilmektedir.

Bir risk yönetim sürecinin geliştirilmesi ve yönetiminde faal bir rol oynamak “risklerin sorumluluğunu üstlenmek” rolüyle aynı değildir. Bu nedenle, iç denetçilerin “Risklerin sorumluluğunu üstlenmek” rolünden kaçınmak için, mevcut risklerin tespit edilmesi, tanımlanması, azaltılması, izlenmesi ve “sorumluluğun üstlenilmesi” konularındaki rolleri konusunda üst yönetimle mutabık olmaları gerekir. Unutulmaması gereken ise; iç denetçilerin, risk yönetimi süreçlerini oluşturabileceği; fakat asla ve asla tespit edilen ve tanımlanan “risklerin yönetimini üstlenmemesi” gerektiği hususudur¹⁸.

6. Değerlendirme

İster ticari amaçlı olsun, ister olmasın, her şirket (örgüt) değer oluşturma gayesi ile hareket eder. Bu önermenin kamu idareleri için, kamu hizmeti sunmak şeklinde yorumlanması kanımızca daha doğru olacaktır. Ancak, bütün kurumlar potansiyel belirsizliklerle karşı karşıyadır. Kurumsal Risk Yönetimi, bu belirsizlikleri ve beraberinde gelen risk ve fırsatın etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayarak kuruma değer yaratma konusunda yardımcı olur. Keza, yönetimin temel yükümlülüklerinden biri, risk yönetimi süreçlerinin etkili biçimde işlediği ve önemli risklerin yönetilerek makul seviyelerde tutulduğu konusunda güvence elde etmektir. Bu konudaki temel kaynak kuşkusuz iç denetimdir.

Bir kurumda KRY'nin uygulanması ve KRY'nin etkinliğinin iç denetim mekanizması ile bütünleşmiş olması, kurumun hedeflerine kesin olarak erişeceği ve

hiçbir zaman başarısız olmayacağı yönünde yorumlanmamalıdır. Bir başka anlatımla, etkin olan bir KRY dâhilinde de hataların yaşanma ihtimalinin olmasıdır. Keza, kararlar sağlıklı alınmadığı gibi, ne kadar süreçler iyi tasarlanmış olsa da dikkatsizlik veya bilgisizlik gibi faktörler nedeniyle, uygulama sürecinde hatalı durumlarla karşılaşılabilir. Aynı şekilde, sürece zarar vermeye yönelik kötü bir niyet de söz konusu olabilir¹⁹.

Gerek KRY sürecinde ve gerekse iç denetim faaliyetlerinde, sürecin sürekli gözden geçirilmesi ve bu süreci dinamik tutacak iletişimin etkinliği, sistemin başarısı için gerekli asli unsurlardandır. Ayrıca, Kurumsal Risk Yönetimini, kurumsal yönetimin dışında düşünemeyiz. Kurumsal yönetimin olmadığı idarelerde, kurumsal riskten de bahsetmek pek mümkün değildir. Bir iç içe geçmişliğin olduğu açıktır.

Öte yandan, iç kontrolün bileşenlerinden birinin de risk değerlendirmesi olması ve iç denetimin de kurumun iç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkililiğini değerlendirdiği hususu dikkate alındığında, “risk yönetimi-iç kontrol- iç denetim” ilişkisinin varlığı ve etkileşimi açık bir şekilde görülmektedir. Bu çerçevede, iç kontrolün etkinliği, riskin önerilen kontrol ölçüleri ile azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılmasının derecesini belirler.

Diğer yandan, kurumsal risk yönetimi ile iç kontrol arasında da sıkı bir ilişki vardır. Birbirinin ayrılmaz parçasıdır denebilir. Bunun anlamı, etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için etkili bir risk yönetimi sürecinin kurumda yerleşmiş olması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Kurumların varlığının nedeni, önceden belirlenen hedeflere ulaşmaksa, iç kontrol bunu başarmak için kuruma rehberlik eder ve risk yönetimi de kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olacak olaylara müdahale ederek kurumun amaçlarından uzaklaşmasını engeller.

Öte yandan, iç denetim faaliyeti kapsamında, iç kontrol sistemi değerlendirilirken; “Karşılaşılabilecek olumsuz risklerin yapısı ve boyutu, bu risklerin gerçekleşme olasılığı, kabul edilemeyen risklerin nasıl

18 TİDE, Uluslararası İç Denetim Standartları, Kırmızı Kitap, 2008, shf. 309-313

19 TÜSİAD, a.g.e., sh.51-52

yönetilmesi gerektiği, risklere ilişkin kontrol faaliyeti ve riskin maliyet ve yarar karşılaştırması ve kurumsal risk yönetimi sürecinin etkinliği gibi” hususların da dikkate alınması gerekmektedir²⁰.

İç denetim faaliyetlerinin raporlanmasının üst yönetime yapıldığı dikkate alındığında, gerek iç denetim faaliyetleri sürecinde ve gerekse KRY sürecinde, üst yöneticinin tutumu yapılacak işleri yani aktiviteleri doğrudan etkileyecektir. Keza, uluslararası standartlara ve kamu iç denetim mevzuatına göre, üst yönetici kendisine sunulan raporları gerek maliyet (Standart 2060-1 de belirtildiği gibi) ve gerekse başka faktörlerle uygulamama, yani riskleri üstlenme yetkisine her zaman sahiptir²¹. Tabi ki konusu suç teşkil eden durumlar hariç olmak üzere. Bu nedenle, Kurumsal Yönetimden uzak bir yönetim tarzında, iç denetim raporlarında dile getirilen riskler dikkate alınmayarak, kurumun çeşitli risklerin olumsuz etkileri ile karşı karşıya kalması ihtimal dahilindedir.

İç denetim, sadece KRY sürecinde değil, tüm faaliyetlerinde uluslararası standartlarda yer verilen ilkeleri dikkate alarak görevini icra etmelidir. Diğer bir anlamıyla, görev kapsamında, bağımsızlık ve tarafsızlığın hiçbir şekilde zedelenmemesi gerektiği hususuna dikkat edilmesi gerekir. Aksi yöndeki uygulamaların, iç denetimin değer katan fonksiyonuna ve itibarına zarara vereceği açıktır. Bu nedenle, KRY sürecinde de bu kriterler çerçevesinde konuya yaklaşılması gerekmektedir. İç denetimin objektifliğini bozacağı düşünülen şartların bulunması halinde, hiç görev alınmaması ya da belli koşulların sağlanması ile şartlı olarak görev alınabileceğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Öte yandan, 5018 sayılı Kanunla, iç kontrolün yeterliliği ve etkinliğinin iç denetimin değerlendirmesi kapsamına alınması ve aynı paralelde, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğine göre, iç kontrolün bileşenlerinden Risk Değerlendirmesinin bulunması hususu

20 MEMİŞ, Mehmet Ünsal, İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006, shf.85-91

21 TİDE, a.g.e.,shf. 313

dikkate alındığında, iç denetim fonksiyonunun, kurumun risk değerlendirme süreçlerini de kapsadığı açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Kaldı ki, Risk Değerlendirmesinin alt başlıklarının, “Planlama ve Programlama” ve “Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi”nin olması ve bu başlıklara ilişkin Tebliğdeki açıklamalara bakıldığında, KRY ile iç kontrolün yoğun bağlantısı görülmektedir.

Zira, anılan Tebliğe göre, Risk değerlendirmesi, idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi süreci olduğu, bu kapsamda, idarelerin, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturması ve duyurması, faaliyetlerinin plan ve programlara uygunluğunu sağlamak zorunda olmaları, idarelerin, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmesi ve alınacak önlemleri belirlemek zorunda olmaları hususları birlikte değerlendirildiğinde; KRY ve iç kontrolün aynı eksen üzerine dayandığı ve aynı hedeflere yöneldiği açık bir şekilde görülmektedir.

Belirtilen durumların haricinde, hatalı ifade edilen bir durumu da kısaca açıklayacak olursak, bahse konu bu durum, risk değerlendirmesinin, Risk Yönetimi veya Kurumsal Risk Yönetiminden daha kapsayıcı olarak ifade edilmesi ve kullanılması hususudur. Oysa ki, KRY; risk değerlendirmesini de kapsayan, daha üst bir yapı görünümündedir. Zira, risk değerlendirmesi, Kurumsal Risk Yönetiminin süreçlerinden biridir.

7. Sonuç

Risk yönetimi, kurumsal yönetimin temel bir unsurudur. Yönetimin, kurum içinde risk yönetimi yapısını oluşturmak ve işletmek konusunda sorumlulukları bulunmaktadır. Planlı, tutarlı ve koordineli yaklaşımı ile KRY, kuruma büyük çapta fayda sağlar. İç denetimin KRY içindeki temel rolü, risk yönetiminin etkililiği konusunda yönetime güvence sağlamak olmalıdır. Bu temel rolünün ötesinde bir takım aktivitelerde bulunulması ise, ancak iç denetim standartlarına bağlı kalmak ve görevin tarafsız ve bağımsız olarak yürütü-



lebilmesi için gerekli koşulların varlığı halinde mümkündür. Zira, ana fonksiyonlarından biri üst yönetime sağlıklı bilgi üretilmesi sürecini kontrol etmek ve kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olma görevi olan iç denetimin, kontrol sisteminin etkili bir şekilde işlemesine yardımcı olmak suretiyle de kurumda stratejik bir rolü bulunmaktadır.

“İç denetimin KRY içindeki temel rolü, risk yönetiminin etkililiği konusunda yönetime güvence sağlamak olmalıdır. Bu temel rolünün ötesinde bir takım aktivitelerde bulunulması ise, ancak iç denetim standartlarına bağlı kalmak ve görevin tarafsız ve bağımsız olarak yürütülebilmesi için gerekli koşulların varlığı halinde mümkündür”

Öte yandan, daha nitelikli ve sürekli hizmet sunmak için de KRY'ye ihtiyaç bulunmaktadır. Keza, belirlenen amaçlara ulaşmak için, amaca yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere paralel olarak süreçlerin iyi yönetilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Ülkemizde Risk Yönetimi anlayışı henüz yeni farkına varılmaya başlanan bir konudur. Bu nedenle, öncelikle, kamuda bu hususta konuya olan farkındalığın artırılması gerekmektedir. Bu çerçevede, sistemin benimsenmesi ve uygulanabilirliğinin artırılması amacıyla eğitimlere ağırlık verilebilir.

İç denetimin, kurum faaliyetlerinde, verimliliğin artırılmasını harekete geçirme boyutuyla ilgili fonksiyonu da bulunmaktadır. Keza, iç denetim faaliyeti, iç kontrollere ilişkin incelemeler yaparak; iç kontrollerin yeterliliği, etkinliği, amaçlara ulaşılma derecesi ve risklerin ortaya konulması faaliyetlerinin değerlendirilmesi neticesinde, kaynakların verimli kullanılması için rehberlik yapar. Bu çerçevede, kurumsal risk yönetimi ve iç denetimin aynı amaca ulaşma noktasında paralel bir görünüm arz ettiğini söyleyebiliriz. Bu sürecin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri ışığında, etkinlik ve verimlilik hedeflerinin kurumlarca göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Kaldı ki, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi sürecinde, iç denetimin ve kurumsal risk yönetiminin de rolü ve sorumlulukları vardır. Bu sorumluluk kapsamında, iç denetimin kurumlarda hesap verebilirliğin yerleşmesine katkı sağlayacağı açıktır. Aynı zamanda iç denetim faaliyetleri, bir kurumda, kurumsal yönetimin yerleşmesini de olumlu yönde etkiler.

Kuşkusuz kurumsal risk yönetimi, her ne kadar teorik düzeyde güzel bir şekilde hedeflenmiş olsa da pratik yansımaları öngörülen düzeyde olmayabilir. Zira, görüşler her kesimin katılımı ile alınmamış olabilir, böyle bir durumda hatalı sonuçlara ulaşılması ihtimal dahilindedir. Kurumsal katılım olmadan hedeflerin asla hayata geçirilmeyeceğinin bilinmesi gerekir. Aynı çerçevede, kurumlarda, iletişimin doğrudan olması önemlidir. Zira, iletişim kanalları ne kadar zayıf veya dolaylı yöntemler kullanılıyorsa, işlerin ve taze fikirlerin sürüncemede kalması ihtimali o oranda artar. Kurum yöneticilerinin kurumsal kültüre katkı sağlayacak tarzda yaklaşımları, yani şeffaf, adil, hesap verebilir bir yönetim tarzına sahip olmaları 5018 sayılı Yasayla öngörülen sistemin de önemli sac ayaklarından birini oluşturmaktadır.

Başta iç denetim olmak üzere, diğer bazı yöneticilerin yapıcı yaklaşımlarına karşı, kamu kurumlarında genelde değişime karşı direnç vardır. Bu nedenle kurumsal kültür, değişimlere uyum sürecinde önemlidir. Yoksa, ne kadar güzel projeler üretilmiş olursa olsun, bunlar uygulanmayan metinler olarak hep kalmaya mahkumdur. Bu nedenle, inisiyatif alan ve gerekli kaynağın bu alana tahsisini sağlayan yöneticilerin varlığı, başarının olmazsa olmazlarındandır.

Öte yandan, risk ve risk yönetimine ilişkin ilk ulusal düzenlemeler finans (bankacılık) sektöründe olmasına karşın, kamu yönetimi alanındaki düzenlemelerin finans sektörü kadar hızlı olmadığını görmekteyiz. Zira, kamunun yapısında bulunan değişimlere karşı olan direncin, süreci belli ölçüde uzatmış olsa da daha sonra, başta 5018 sayılı Yasa olmak üzere, bazı hukuki metinlerle risk kavramı kamu mevzuatına girmiş ve riskle mücadele boyutuyla sınırlı da olsa bazı adımlar atılmıştır.

Bu çerçevede, idare faaliyetlerinin aksatılmaması ve

olası risklerin etkilerinin giderilmesi amacıyla, kurumların bütçeleri üzerinde hareket edebilme öz-gürlükleri artırılmıştır. Yine, anılan Yasa ile saydamlık, hesap verebilirlik ilkelerinin yanında, yasanın ön gördüğü iç denetim sisteminin çalışmalarının risk esaslı olması prensibinin de yasanın özüne uygun olduğunu söyleyebiliriz. Kuşkusuz özel sektör kadar esnek bir yapıya kamu sahip olmasa da stratejik planlar (ve performans bütçeler vb.) hazırlanırken idarenin karşılaşılabileceği risklerin süreçte dikkate alınması gerekmektedir. Keza, anılan Kanunla çok yıllık bütçelemeye geçilmesi, orta vadeli program ve orta vadeli mali planın yayınlanması gibi düzenlemeler, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerinin yanında, olası risklere karşı kurumun hazırlıklı olması gerektiği hususuna da belli ölçüde yer vermektedir.

Günümüzde, bütçe kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasının aynı zamanda yasal bir zorunluluk olduğu dikkate alınarak, hizmet sunum sürecinde, üst yöneticilerin, kurum gelirlerini arttırmak kadar maliyet ve kayıpları da azaltacak şekilde kurum bütçelerini optimal kullanmaları gerekmektedir. Tüm bu süreçte, kurumların karşılaşılabileceği riskleri daha iyi görebileceği, anlayabileceği ve yönetebileceği daha şeffaf ve entegre risk yönetim uygulamalarının oluşturulması, yöneticilerin öncelikli hedefleri arasına girmelidir. Özellikle farklı faaliyet ve hizmet sunan kamu idarelerinde, risklerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi bir ihtiyaç olmaktan çıkmış, bir gereklilik halini almıştır. Zira, bütçe kaynaklarının sınırlı olduğu gerçeği dikkate alındığında, olası risklere karşı idarelerin en uygun şekilde hazırlanmasının aynı zamanda kaynakların en uygun şekilde değerlendirilmesi için de bir zorunluluk olmasının yanında, bu uygulamaları hesap verebilirlik ilkesinin başka bir yansıması olarak kabul edebiliriz. Keza, bir yöneticinin, idarenin maruz kalacağı bir riski öngörmeyerek (veya önemsemeyerek), daha sonra büyük maliyetlerle bu riskin karşılanmasına veya çok olumsuz etkilerinin giderilmesi için büyük bir kaynak ayrılmasına neden olunması hususunun da hesap verebilirlik ilkesi kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Yine, karayollarında sürücüler için gerekli işaretleme veya ışıklandırmanın yapılması durumunda, küçük bir maliyette kaçınmanın veya bu riski önemsememenin, can ve mal kaybı dışında, kurumun imaj kaybına da neden olacağı açıktır.

Aynı şekilde, olası bir depreme ilişkin gerekli hazırlıkları yapmayan mahalli bir idare yöneticisinin veya bilgi sistemlerine ilişkin gerekli güvenlik önlemleri alınarak kurumdaki gizli bilgilerin üçüncü kişilerin eline geçmesine neden olan bir yöneticinin uygulamaları da bu kapsamda örnek verebilir.

Bununla birlikte, zamanla bir çok kamu idaresinin kurum özel mevzuatına ve idari yapılanmasına da risk ve risklerle mücadelenin belli ölçülerde yansıtıldığını görmekteyiz. Örneğin, Gümrük Müsteşarlığında (önceleri olmayan) Risk Yönetimi ve Stratejik Değerlendirme Birimi kurulmasını ve Kurumun ana mevzuatlarından olan 4458 sayılı Gümrük Kanunu ve bu Kanunun Uygulanmasına Dair Gümrük Yönetmeliğine de idare faaliyetlerinin risk esaslı olması gerektiği yönünde çeşitli hükümler konulmasını, bu sürecin olumlu birer işareti olarak kabul etmeliyiz. Yine, kamu kurumlarınınca 5018 sayılı Kanun kapsamında hazırlanması zorunlu olan Stratejik Planlarda ve İç Kontrol Eylem Planlarına ilişkin çalışmalarda, idarelerin karşılaşılabileceği olası riskler ve bu risklere karşı alınacak önlemlerin belli ölçülerde göz önünde bulundurulması, önümüzdeki dönemde, kamu idarelerinin öncelikli gündem maddeleri arasına, risk ve kurumsal risk yönetimi kavramlarının gireceği yönünde ipucu vermektedir.

Bu süreçte, üst yönetimin, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi için en uygun olan yapılanmanın oluşturulmasını ve sürdürülmesini sağlamakla ilgili sorumlulukları vardır. İç denetim ise, kurumun risklerinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğu ve kurumun iç kontrol sisteminin uygun bir düzeyde çalıştığı konusunda objektif bir güvence vererek, yönetimin faaliyetlerine destek olur. Bu faaliyetin yanında, aynı zamanda danışmanlık hizmetleri de vererek, yönetime çeşitli konularda ışık tutar. Böylece, riskler gerçekleşmeden önceden gerekli önlemler alınmak suretiyle, kurumun olası kayıp veya kazançlara karşı en iyi şekilde hazırlanmasına katkı sağlar. Unutulmamalıdır ki, her risk bir fırsatı içerdiği gibi her fırsat da beraberinde bir riski içermektedir.

Görüldüğü üzere, geç de olsa kurumsal risk yönetimi konusunda kamu kurumlarında çeşitli adımların atıldığını ve 5018 sayılı Yasanın da etkisiyle, sürecin olumlu yönde ilerlediğini görmekteyiz. Ancak, risk ve



risklerle mücadele her kurumun aynı düzeyde önceliği olmamaktadır. Keza, her kurumun faaliyet alanı kadar, idari kapasitesi de sürecin farklı düzeyde algılanmasını etkilemektedir. Ayrıca, risklerle mücadele konusunda tüm kurumlara uyarlanacak belli bir format olmayıp, kurum kültürü ve uygulamalarına göre de sürecin şekilleneceği açıktır. Kuşkusuz, bu süreçte özellikle iç denetime büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Sürecin katalizörü olarak tanımlayabileceğimiz iç denetim fonksiyonunun sürece yapacağı katkıların, diğer paydaşlarca önemsenmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, iç denetçinin, Kurumsal Risk Yönetimi sürecinde rol alırken, gerek uluslararası standartlarda ve gerekse iç denetim mevzuatında yer alan temel ilkeleri asla göz ardı etmemesi gerekmekte olup, iç denetçinin tarafsız ve bağımsızlığını tehlikeye düşüren koşulların varlığı halinde ise, denetçinin, görev üstlenmekten kaçınması ve bu konudaki hassasiyetlerini üst yönetime aktarması gerektiğine inanmaktayız.

Çalışmamızı, konuyu tamamlar nitelikte olduğuna inandığımız bir Alman atasözü ile sonuçlandırmak istiyoruz: *“İtimat, kontrole mani değildir.”*

KAYNAKLAR

1. TÜSİAD, Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, Kurumsal Risk Yönetimi, Ankara, 2006.
2. TİDE, Uluslararası İç Denetim Standartları, Kırmızı Kitap, 2008.
3. MADENDERE, M. Ali, Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetim Rolü, (Çeviri/Derleme), TİDE Dökümanı, Ekim 2005.
4. DERİCİ, Onur, TÜYSÜZ, Zekeriye, SARI, Aydın, Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması, Sayıştay Dergisi, Sayı:65.
5. TBB Çalışma Grubu, Risk Yönetimi Prensipleri, Bankacılar Dergisi, Sayı 65, shf, 15.
6. YALÇINKAYA, Timuçin ve ÖZSOY, Esin, “Risk Toplumu: Bilgi Toplununun Evriminde Yeni Boyut”, II. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İİBF, Kocaeli, 2003.
7. MEMİŞ, Mehmet Ünsal, İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.
8. www.tapu.gov.tr, (Erişim Tarihleri, 26.02.2010, 07.03.2010, 10.03.2010, 11.03.2010).
9. www.idkk.gov.tr, (Erişim Tarihi, 08.03.2010).
10. www.sayıştay.gov.tr, (Erişim Tarihi, 05.03.2010).
11. www.deloitte.com.tr, (Erişim Tarihi, 04.03.2010).
12. www.canaktan.org, (Erişim Tarihi, 27.02.2010).