

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜ VE KAMU İDARELERİNDE YAŞANAN GELİŞMELER

Gürkan AKÇAY
İç Denetçi
Sosyal Güvenlik Kurumu

1. GİRİŞ: Kamu yönetim sisteminin toplumun gereksinimlerini karşılamada etkin bir araç durumuna dönüştürülebilmesinin başlıca koşullarından birisi, sistemin, gelişen ve değişen koşullara ayak uydurmasını sağlayıcı yönde sürekli yenilenmesidir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümün ve küreselleşmenin etkisiyle bu sürecin hız kazandığı günümüzde, içerisinde yer aldığı ekonomik, siyasal ve sosyal çevrenin bir fonksiyonu olan kamu yönetimi de dünyada meydana gelen bu değişimlerden kaçınılmaz bir şekilde etkilenmektedir. İletişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler ve dünya ile entegrasyon çabaları beraberinde hızlı bir etkileşimi de getirmekte ve kamu yönetimleri bilgi toplumuna geçiş ve küreselleşme sürecinde bu değişim dinamiklerinin belirlediği yönde değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadır.

Artık kamu sektörü de özel sektörün başarılı uygulamalarını, verimliliği artırmaya yönelik organize olma biçimlerini daha etkin ve hedef odaklı yönetim biçimlerini uygulama gerekliliğini duymaya başlamıştır. Gün geçtikçe artan bürokrasi, hantallaşan örgüt yapısı ve yönetim bilimi alanındaki gelişmelerden çok uzak insan kaynağı yapısı, başarılı olmak için değişmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılmakta ve kamu yönetimi de vatandaşların artan bilinci ve beklentileri doğrultusunda değişim çabaları içerisinde girmektedir.

Genel olarak ifade edilecek olursa, toplumun taleplerine karşı daha duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf, daha küçük ancak daha etkin bir kamu talebi dile getirilmiştir. Hizmetten yararlanan insanlar başarılı özel sektör şirketlerinin de etkisiyle kamu kurumlarından daha fazlasını bekler hale gelmişlerdir. Bu nedenle artık eskiden kullanılan yöntemlerle kamusal hizmetin sunumunu sürdürmek olanaksız hale gelmiştir.

Diğer yandan, Türkiye'nin AB'ye tam üyelik hedefi doğrultusunda yönetim yapısını katılmayı hedefledi-



"Başka bir tanıma göre risk; 'Gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar' olarak ifade edilebilir"

ği topluluk standartlarına kavuşturma çabası, kamu yönetiminde yeniden yapılanma açısından önemli bir değişim faktörü olarak gündeme gelmektedir. Türkiye ve Türk kamu yönetimi sistemi 17 Aralık 2004 AB Zirvesi ardından önemli bir döneme girmiştir. AB üyesi devlet ve hükümet başkanları Brüksel'de gerçekleştirdikleri zirvede, Türkiye ile üyelik müzakerelerinin 3 Ekim 2005 tarihinde başlatılmasına karar vermiştir.

Üyelik müzakereleri çerçevesinde Mali Kontrol başlıklı 32inci fasıl açılmış ve mali kontrol yapımızın AB ile uyumlu hale getirilmesi yönünde adımlar atılarak çeşitli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda 1927 yılından bu yana uygulanan Muhasebe-i Umumiye Kanunu yürürlükten kaldırılarak yerine 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kabul edilmiştir.

Bu kanunla kamu mali yönetim ve kontrol sistemimiz, uluslararası standartlar ve AB uygulamalarıyla uyumlu olarak yeniden yapılandırılmıştır. 5018 sayılı kanun ile, özel sektör işletmelerinde uygulanan ancak kamu sektöründe pek sık rastlanılmayan risk, risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim gibi kavramlar kamu yönetim sistemimize girmiştir.

Yazımızda yeni yönetim yaklaşımı çerçevesinde yönetim sistemimize dahil edilen söz konusu kavramlar ve kamu idarelerinde yaşanan gelişmeler ele alınarak değerlendirilmeye çalışılacaktır.

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

2.1. Risk Kavramı ve Risk Çeşitleri

Risk günlük hayatımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Risk insan faaliyetlerinin olduğu her yerde kaçınılmazdır. Kişilerin kendi yaşamlarında, özel sektörde ve kamu

sektöründeki faaliyetlerde kendini gösterir. Risk çeşitli şekillerde tanımlanabilir;

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) riski şöyle tanımlamıştır; "Hedeflere ulaşmak üzerinde bir etkisi olabilecek bir olayın oluşmasına dair belirsizliktir."

Başka bir tanıma göre risk; 'Gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar' olarak ifade edilebilir. Bu tanım, riskle ilgili iki kilit unsuru ihtiva etmektedir. Birincisi; '*gelecekte olma ihtimali*', diğeri ise '*fırsat veya tehdit*'dir.

Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi'ne göre risk, idarelerin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum yada olaylardır.¹

Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba yada zarara uğrama olasılığıdır. İstenmeyen bir olayın, zararın veya kaybın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı olumsuz etkinin şiddeti olarak da tanımlanabilir. Risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eder.²

Son yıllarda riskin tanımı, daha geniş anlamda ele alınmaya başlanmış ve riskin 'kayıp' olarak tanımlanması, eski bir kavram haline gelmiştir. Güvenlik ve finansal kontrollerle kayıpları azaltmak için tasarlanmış destek fonksiyonu olarak görülen riskin geleneksel tanımı, bazıları tarafından günümüzün karmaşık şirketlerinin karşı karşıya kaldığı risklere bütünlemesine cevap verebilmek için yetersiz görülmüştür. Yeni bakış açısı kapsamında risk, "Kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olan herhangi bir olay veya durum" olarak tanımlanabilir.³

Riskin tanımlanmasında geleneksel ve yenilikçi bakış açıları farklılıkları;

- 1 Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi. (http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk_degerlendirme_rehberi).
- 2 FIKIRKOCA Meryem, *Bütünsel Risk Yönetimi*, Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık, Ankara, 2003, s.24.
- 3 PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, *Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi*, Eylül 2006, s.7.

"Geleneksel risk yönetimi yöntemleri, kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak ve kurumun değer yaratma sürecine katkıda bulunmaktan çok, kayıpları engellemeye yönelik olduğundan çoğu kurum risk yönetimini yeniden tanımlamak zorunda kalmıştır"

Geleneksel Bakış	Yeni Bakış
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	Risk bir fırsattır.
Risk organizasyonel silolarda yönetilir.	Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere delege edilir.	Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir.
Risk ölçümü subjektiftir.	Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur.	Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.	Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

Bir organizasyonun karşılaşabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Organizasyonun yapısal ve sektörel özellikleri bu sınıflandırmayı önemli ölçüde etkileyecektir. Riskleri sınıflandırmanın birçok yolu olmasına rağmen en kabul görmüş sınıflandırma metodu ise riskleri dört ana başlık altında toplamaktadır;⁴

1-Finanssal riskler; finanssal riskler kurumun finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Finanssal riskler içerisinde kredi, nakit, finanssal piyasalar, emtia fiyatları gibi riskler ilk akla gelenlerdir.

2-Operasyonel riskler; Operasyonel riskler bir kurumun temel iş faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyecek riskleri ifade eder. İç kontrollerdeki aksamalar sonucu, hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, üst yönetim ve diğer personel tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, yönetimden kaynaklanan hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel

gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıpları ya da zarara uğrama ihtimalini ifade etmektedir.⁵

3-Stratejik riskler; Bir kurumun kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir. Planlama, iş modeli, kurumsal yönetim gibi riskler stratejik risklere tipik örneklerdir.

4-Dış çevre riskleri; Bu kategoride yer alan riskler kurumun faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan, ancak kurumun tercihlerine bağlı olarak şirketi etkileyen risklerdir. Katastrofik riskler, yasal düzenlemeler, müşteri trendleri, ekonomik ve politik değişiklikler, rakipler ve sektördeki değişiklikler bu kategorideki risklere örnek olarak sayılabilir.

2.2. Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimi

Risk yönetimi; riskleri tanımlamayı, değerlendirmeyi, onlara karşı yürütülecek faaliyetleri belirlemeyi, sorumlulukları tayin etmeyi, belirlenen faaliyetleri uygulamayı ve bunları izlemeyi ve sonuçlarını gözden geçirmeyi kapsayan bütün süreçlerdir.

Birey hayatında olduğu gibi kurumlar için de gelecekte karşılaşılacak olaylardan en az zarar ve en fazla fayda elde edebilmek, onları önceden fark edebilmeye ve onlar için en uygun eylemlerde bulunmaya bağlıdır.

Yeni yönetim anlayışında, "bir işi ilk seferinde doğru yapmak" ve "hata ortaya çıkmadan önlem almak" şeklindeki iki önemli ilkedden ilkinin gerçekleşebilmesi, ikincisinin yerine getirilmesi ile çok ilgilidir. Bu nedenle, bir olay gerçekleşmeden önce onu tahmin etmek ve ona karşı yapılacakları önceden belirlemek, bu olaydan doğabilecek olumsuzlukları en aza indirmek, fırsatları ise azamileştirmek için en iyi yoldur. Kurumun başarısıyla doğrudan alakası olan bu durum, risk yönetiminin konusunu teşkil eder.⁶

Risk yönetiminin önemi arttıkça geleneksel risk yönetimi yöntemlerinin, riski tanımlama, değerlendirme ve yönetmede yetersiz olduğu görülmüştür. Gelenek-

4 TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, *Kurumsal Risk Yönetimi*, 2006,s.14.

5 ÜZER Hüseyin Emre, *Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi*, Yeterlilik Etüdü, Ankara, 2002, s.4. (www.spk.gov.tr).

6 DERİCİ Onur, TÜYSÜZ Zekeriya, SARI Aydın, *Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması*, Sayıştay Dergisi, Sayı.65, s.153.

sel risk yönetimi yöntemleri, kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak ve kurumun değer yaratma sürecine katkıda bulunmaktan çok, kayıpları engellemeye yönelik olduğundan çoğu kurum risk yönetimini yeniden tanımlamak zorunda kalmıştır.

Bu yeni tanımı ile risk yönetimine kurumsal risk yönetimi denilmektedir. Kurumsal risk yönetiminin odaklandığı konu risk yönetimi süreci ile var olan yönetim sürecini kaynaştırmak, pozitif veya negatif etkisi olabilecek gelecekteki olayları tanımlamak, kurumun bu olaylardan ne kadar etkileneceğini gösteren “olaylara maruz kalma oranını” belirleyip yönetmek için etkili stratejiler geliştirmektir. Kurumsal risk yönetiminin altındaki dayanak noktası her kurumun paydaşlarına değer sağlamak için var olduğudur.⁷

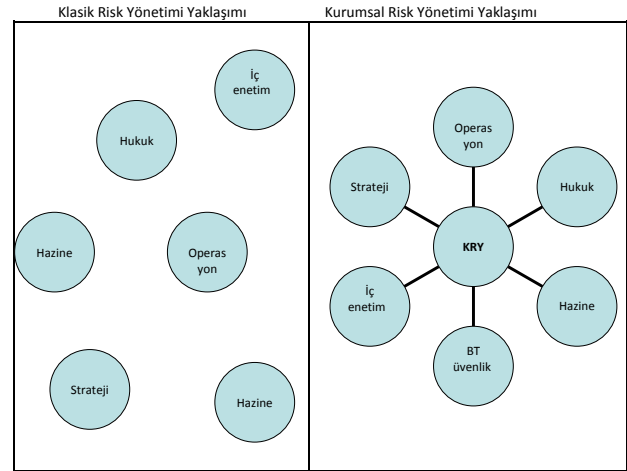
Kurumsal risk yönetimi, COSO (Committee of Sponsoring Organization) tarafından; “Yönetim kurulu, yönetim ve personelden etkilenen; strateji belirleme ve iç denetimlerde tüm işletme yapısında uygulanan; işletme varlığını etkileyebilecek olası oluşumları belirleyen; yönetim hedeflerine uyumlu kalan, makul güvenceleri sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir” şeklinde tanımlanmıştır.⁸

Kurumsal risk yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasını hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilecek belirsizliklerin yönetilmesi yoluyla ortak değeri yaratmak, korumak ve artırmaktır. Bu noktalardan hareketle geleneksel risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi arasındaki temel farklar odak, amaç, kapsam, vurgu ve uygulama alanlarında olup bunların kısaca açıklanmasında yarar görülmektedir;⁹

- Geleneksel risk yönetiminde amaç kurum değerini korumak iken, kurumsal risk yönetiminde amaç kurum değerini korumak ve artırmak olarak belirlenmiştir.
- Geleneksel risk yönetiminde uygulamalar seçilmiş risk alanları, üniteler (birimler) ve süreçler üzerineyken, kurumsal risk yönetiminde bütün değer

kaynakları için kurum çapında strateji geliştirilerek her seviye ve birim için kurum çapında uygulanmaktadır.

- Geleneksel risk yönetimi finanssal ve operasyonel yönetim vurgusuna sahip iken, kurumsal risk yönetimi strateji geliştirme vurgusuna sahiptir.
- Kurumsal risk yönetimi, geleneksel risk yönetimini proaktif, sürekli, değer-temelli, geniş odaklı ve süreç belirli aktivitelere dönüştürmüştür.
- Kurumsal risk yönetimi, geleneksel risk yönetiminden odak, amaç, kapsam, önem vurguları ve uygulama konularında farklılıklar göstermektedir.
- Kurumsal risk yönetimi strateji, insan, süreç, teknoloji ve bilgi sıralı olup, kurumsal risk yönetiminde strateji üzerinde vurgu vardır ve uygulama kurum çapında gerçekleşmektedir.
- Kurumsal risk yönetimi fırsatları artırmaya ve riskleri en aza indirmeye çalışırken; stratejik amaçlarla ilişkili tüm riskleri dikkate alma yollarını araştıran bir yaklaşımdır.



2.3. Kurumsal Risk Yönetimini Gerekli Kılan Etkenler

Kurumsal risk yönetimi ihtiyacını doğuran etkenler “Dışsal Etkenler” ve “İçsel Etkenler” olarak iki başlık altında sınıflandırılmıştır;¹⁰

7 ARSLAN Işılda, *Kurumsal Risk Yönetimi*, Uzmanlık Tezi, Mart 2008, s.20.

8 COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, Executive Summary, September 2004, s.2.

9 YILMAZ Küçük Aşşe, *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2007, s.47.

10 GÜNEŞ Şule, *Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.20.

Dışsal Etkenler		
Küreselleşme	Müşteri Beklentileri	Artan Rekabet
Politik istikrarsızlık	Teknolojik Yenilikler	Doğal Afetler
Derecelendirme Kuruluşları	Paydaşlar ve Yatırımcılar	Pazar Çevreleri
Ekonomik Belirsizlik	Coğrafi Çeşitlilik	Değişen Mevzuat
Finans Kuruluşlarının Beklentileri	Değişen Dünya ile Artan ve Yapısı Değişen Risk Çeşitleri	Artan Krizler ve Ciddi Kayıp Olayları
Müşterilerin, Satıcıların ve Medyanın ilgi ve Beklentileri	Örgütlerin Uluslar arası Platformda Faaliyet Göstermeleri, İş Dünyasının Değişimi	Yatırımcıların, düzenleyici kurumların, derecelendirme kuruluşlarının, ve sermaye piyasalarının artan ilgileri
İçsel Etkenler		
Sistem Değişiklikleri	Kurum Kültürü	Çalışanlarla İlişkiler
Kurum Kültürü	Azalan etik değerler	Yönetim ve yöneticiler
Performans Ölçümü	Risk alma isteği	Hesap verme zorunluluğu
Erken uyarı sistemi ihtiyacı	Kurumsallaşma isteği	Daha iyi iç denetim
Çeşitli endüstriler, lokasyonlar, şirketler	Hizmet verilen pazarların Çeşitliliği	Risk transfer uygulamalarının genişletilmesi
Hızlı ve doğru karar verebilme ihtiyacı	Organizasyonel değişiklikler	Dağıtılmış operasyonlar ve ilişkiler
Emeğin, çabanın bölünmesi ve çoğalması	Risklerin karşılıklı Bağlılıkları	Etik değerlere verilen önem
Hissedarların kontrol fonksiyonuna yetişememeleri	Büyüyen ve karmaşıklaşan şirketlerin farklı risklerle karşı karşıya kalmaları	Finansal performans dışında risk değerlendirmesi ihtiyacı
Karmaşıklaşan ürün ve servisler	Bazı risklerin etkin olarak yönetilememesi, piyasa, çevre ve itibar riski vs.	Riskleri tespit etme, anlama ve risklere hızlı ve kapsamlı cevap verme

Ayrıca kurumsal risk yönetimi aşağıdaki soruların cevaplanmasına da yardımcı olacaktır;¹¹

Doğru Riskleri Mi Almaktayız?	<ul style="list-style-type: none">- Risklerimizin farkında mıyız, öncelikli risklerimiz belirli mi?- Aldığımız riskler stratejilerimiz ve hedeflerimiz ile ne kadar ilişkili?- Bu riskler bizim için değer yaratıyor mu, rekabet gücümüzü artırıyor mu?- "İş yapma"nın risk almak demek olduğunun farkında mıyız ve bu riskleri almak bilinçli tercihimiz mi?
--------------------------------------	--

Doğru Miktarda Mı Risk Almaktayız?	<ul style="list-style-type: none">- Getirilerimiz almakta olduğumuz risklerin boyutları ile orantılı mı?- Risk almak, kurumsal kültürün bir parçası mı?- Risk alma isteğimiz açık ve net olarak tanımlanmış mıdır?- Almakta olduğumuz risklerin boyutu, risk alma isteğimiz ile uyumlu mu?- Gerçek risk seviyemiz, risk alma isteğimize göre gerçekte nerede?
Riskleri Yönetmek İçin Doğru Süreçlerimiz Var Mı?	<ul style="list-style-type: none">- Risk yönetim süreçlerimiz, stratejik karar alma süreçleri ve mevcut performans kriterlerimiz ile uyumlu mu?- Risk yönetim süreçleri tüm şirket faaliyetlerine entegre ve koordineli bir şekilde yürütülüyor mu?- Ortak bir risk dili şirket içerisinde mevcut mu?- Risk yönetimi maliyetlerimiz ve getirilerimiz birbirleri ile orantılı mı?

2.4. Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi ve Faydaları

Kurumsal risk yönetiminin kuruma sağladığı gerçek faydayı kesin olarak belirlemek hemen hemen imkânsızdır. Karın artması veya maliyetlerin düşmesi gibi para birimi ile ölçülebilen faydalarda bir problem yoktur. Ancak ortaya çıkması engellenmiş olayların gerçek faydasını bilebilmek son derece zordur. Örneğin bir fabrikaya otomatik yangın sisteminin kurulması kararının faydası eğer bir yangın çıkar ve çok büyümeden bu sistem yardımı ile önlenirse net bir şekilde görülebilirken, söz konusu fabrikada eğer hiçbir zaman yangın çıkmaz ise görülemeyecektir. O nedenle üst yönetimler kurumsal risk yönetimi uygulamalarından her zaman birebir ve kısa bir süre içerisinde bir fayda beklentisinde olmamalıdır. Kurumsal risk yönetimi sonuçta kurumun her hücrelerine nüfuz etmesi gereken bir yönetim tarzıdır. Bazı alanlarda faydası hemen bazı alanlarda ise çok daha sonra görülebilir.

Kurumsal risk yönetiminin dayandığı gerekçe; her kurum, kar amacı olsun olmasın veya kamu kurumu olsun, ortaklar için değer sağlamak üzere mevcuttur. Bütün kurumlar belirsizlikle karşı karşıyadır, yönetimin çabası ortak değerini artırmaya çalışırken kurum için ne kadar belirsizliğin alınmaya hazır olduğunun kararını vermektir. Belirsizlik hem riski hem de fırsatı içermektedir. Bu ise, değer azalması veya artması potansiyelini taşımaktadır.

11 SAKA Tamer, Kurumsal Risk Yönetimi Sunumu.



Kurumsal risk yönetimi, yönetime belirsizlikler ve onunla birleşmiş risk ve fırsatlarla, değer oluşturma kapasitesini artırma yoluyla etkin ve verimli bir yapı sağlamaktadır.¹²

Değişik kaynaklarda kurumsal risk yönetiminin çeşitli faydalarına yer verilmiştir. Bu doğrultuda kurumsal risk yönetiminin faydalarını aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz;

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN SAĞLADIĞI FAYDALAR	Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması.
	Karlılığın artması.
	Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması.
	Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi.
	Yatırımcıların ilgisinin artması.
	Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması.
	Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi.
	Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması.
	Rekabet gücünün artması.
	Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesi.
	Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı.
	Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması.
	Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi.
	Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi.
	Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması.
	Birimler arası iletişim ve işbirliğinin artması.
	Kurumun hedefleri ve önceliklerine ulaşılmasındaki engelleri ortadan kaldırmayı/kabul edilebilir seviyeye indirmesi.
	İç denetim fonksiyonunun geliştirilmesi.
Kişileri, yeniliklere açık olma hususunda cesaretlendirir.	

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ

3.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Temel Öğeleri

Kurumsal risk yönetimi, organizasyonu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri organizasyonun kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve organizasyonun hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; organizasyonun yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreç olarak tanımlanmıştır.

Söz konusu tanımdan hareketle kurumsal risk yönetiminin temel öğeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Kurumsal risk yönetimi bütün kurumlarda süregelen ve devam eden bir süreçtir.
- Sadece fonksiyon bazında değil, kurumun tamamında uygulanır.
- Kurumun yöneticilerine makul bir güvence verilebilir.
- Sadece tehlikelerden korunma değil, değer yaratma odaklıdır.
- Kurumun her seviyesindeki çalışanlar tarafından etkilenir.
- Strateji belirlemede kullanılır.
- Tüm risklerin yönetildiğine makul bir oranda güvence sağlar.
- Sonuç değil, sonuca ulaşmak için kullanılan bir araçtır.

Kurumsal risk yönetimi uygulaması için pek çok teknik kullanılmaktadır. Ancak adımları farklı olsa da hepsinin temelinde şu aşamalar vardır;¹³

- Temel oluşturma
- Dönüşüm süreci
- Risk yönetiminin uygulanması
- Güçlendirme

3.2. Kurumsal Risk Yönetimde Temel Oluşturma Süreci

Başarılı ve sağlam bir kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulmasında ilk aşama temel oluşturma sürecidir. Bu başlangıç aşaması bundan sonra atılacak tüm adımları etkileyecek bir aşama olduğundan çok titiz bir çalışma yürütülmesi gereklidir.

Kurumsal risk yönetiminde temel oluşturulabilmesi için önemli iki unsur vardır;

12 YILMAZ Küçük Ayşe, *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2007, s.88.

13 ARSLAN Işıl, *Kurumsal Risk Yönetimi*, Uzmanlık Tezi, Mart 2008, s.48.

- Ortak bir dil oluşturulması
- İdarenin desteğini ve gözetimini elde etmek

Ortak bir dil oluşturulması; Kurumsal risk yönetimine geçiş sürecinde riskleri yönetmeye yönelik adımlar atılmadan önce bir kurumun sorması gereken soru kurumda riskler ve risk yönetimi için ortak bir dilin bulunup bulunmadığıdır. Risk yönetiminin başarıyla gerçekleştirilebilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için yönetilecek olan riskler konusunda herkesin aynı kavramlarla düşünmesi ve risk yönetimine dair aynı pencereden bakabilmesidir.

İdarenin desteğini ve gözetimini elde etmek; Risk yönetiminin kurumsal düzeyde genişletilmesi ve sadece belirli konuların değil kurumun var olma amacının gerçekleştirilebilmesini ve hedeflerine ulaşabilmesini tehlikeye düşüren her türlü konunun risk yönetimi kavramı içine girmesi nedeniyle risk yönetimi artık sadece belirli riskleri yöneten belirli kişilerin inisiyatifinden çıkmıştır. Kurumun tamamını ilgilendiren bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle de kurumsal risk yönetimiyle ilgili gerekli yapılanmanın gerçekleştirilmesi idarenin desteğinin alınmasına bağlıdır. İdarenin tam destek vermediği bir kurumsal risk yönetimi dönüşüm sürecinin gerçekleştirilmesi düşünülemez. Ancak idarenin sadece destek vermesi yeterli değildir. İdare yapıya yukardan gözetlemeli ve gerektiğinde yön belirlemelidir.

3.3. Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci

Kurumsal risk yönetimi dönüşüm süreci; organizasyonun risklerinin birbirlerinden bağımsız bloklar halinde yönetildiği klasik risk yönetim anlayışından, bir bütün olarak yönetildiği entegre risk yönetimi, başka bir ifade ile kurumsal risk yönetimi anlayışına geçiş sürecini ifade eder. Bu süreçte gösterilecek performans başarı için en önemli etkidir. Bu süreç basit bir proje yönetimi anlayışı ile yürütülemeyecek kadar önemli ve karmaşıktır. İdeal bir kurumsal risk yönetimi dönüşüm sürecini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;¹⁴

- Hedeflerin Belirlenmesi

- Mevcut Durum Analizi
- Hedef Yapının Tespiti
- Fark Analizi ve Planlama
- Görev ve Sorumluluklar
- Temel Dokümanlar
- Yöntem
- Eğitim
- İyileştirme Faaliyetleri



3.3.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Kurumsal risk yönetimi açısından hedeflerin belirlenmesi iki başlık altında incelenmelidir; Genel kurum stratejileri ve risk profili. Risk profilinin seviyesinin ne olacağına karar verilebilmesi için öncelikle kurumun genel mevcut konumunu, hedeflerini ve bu hedeflerine nasıl ulaşacağını tanımlayan bir kurum stratejisi ve politikası bulunmalıdır. Bu strateji bilinmeksizin kurumun risk profilinin uygunluğunu değerlendirebilmek mümkün değildir. Esasen kurumun stratejileri ve risk profili birbirlerinden etkilenen kavramlardır. Bu nedenle biri diğerinin bir sonucu olarak algılanmamalıdır. Ancak bu kavramlar birbirleri ile uyumlu olmalıdırlar. Bunun tespit edilebilmesinin tek koşulu ise bu iki kavramın da net bir şekilde bilinebiliyor olmasıdır. Bir kurumun hedefleri ve buna bağlı olarak belirlenmiş olan stratejilerinin varlığı, o kurumun değer yaratma ve risk yönetimi uygulamalarına zemin oluşturacak bir iş modelinin tanımlanmasına yardımcı olacaktır.

3.3.2. Mevcut Durumun Analizi

Kurum stratejilerinin ve kurumsal risk alma profilinin net bir şekilde anlaşılmasını takiben mevcut risk yönetim altyapısının ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz kurumun karşı karşıya olduğu riskleri, bağımsız olarak bu riskleri yönetmek için var olan sistemleri ve yeterlilikleri kapsamalıdır.¹⁵

14 TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, *Kurumsal Risk Yönetimi*, 2006,s.22.

15 TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, *Kurumsal Risk Yönetimi*, 2006,s.23.



Mevcut risk yönetim ortamının değerlendirilmesinde temel olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

- Kurumun risk yönetim anlayışını ve beklentilerini açıklayan yazılı bir "risk yönetim politika " belgesi mevcut mudur?
- Kurum genel bir "risk alma isteği seviyesi" belirlemiş midir?
- Risk yönetim stratejisi, risk alma isteği seviyesi ve diğer temel risk yönetim politika ve prosedürleri kurum değerlendirilmiş ve onaylanmış, kurum etik değerleri belirlenmiş, tüm çalışanlara duyurulmuş ve eğitimlerle desteklenmekte midir?
- Kritik pozisyonlar basta olmak üzere tüm pozisyonlar için risk yönetim beklentileri ve gereklilikleri dikkate alınarak yetkinlikler ve yetki/sorumluluklar belirlenmiş midir?

Risk yönetim stratejisi ile ilgili mevcut durum analizinde aşağıdaki soruların cevaplanması uygun olacaktır:

- Kurum fonksiyonlar ve operasyonlar bazında risk toleranslarını belirlemiş midir?
- Kurumun risk yönetim stratejisi ve risk alma isteği seviyesine uygun olarak risk yönetim hedefleri ve bunlara bağlı olarak alınması gereken temel fonksiyonlar açık bir şekilde belirlenmiş ve tüm kuruma duyurulmuş mudur?

Sistemik ve Bütünleşik Risk Yönetim Faaliyetleri ile ilgili sorular ise şöyle olabilir:

- Var olan uygulamalar risklerin belirlenmesi adımlarını yerine getirmekte midir?
- Var olan uygulamalar risklerin değerlendirilmesi adımlarını yerine getirmekte midir?
- Var olan uygulamalar risk yönetim aksiyonları belirlemeyi yerine getirmekte midir?

Kontrol ortamı ile ilgili olarak aşağıdaki temel sorulara cevap aranmalıdır:

- Risk yönetim aksiyonları ile uyum güvence altına alınmış mıdır?

- Kontroller politika ve prosedürler ile belgelenmiş midir?

Bilgi ve iletişim kapsamında değerlendirilmesi gereken soru sudur:

- Kurum içinde risk yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayacak düzeyde bilgi paylaşımı ve iletişim sağlanmakta mıdır?

İzleme ve Sürekli Gelişim ile ilgili sorular ise şunlar olabilir:

- Sürekli izleme faaliyetleri belirlenmiş ve uygulanmakta mıdır?
- Risk yönetim sistemi için bağımsız değerlendirmeler yapılmakta mıdır?
- Risk yönetim sistemi ile ilgili saptanan eksiklikler etkin biçimde raporlanıyor mu?

3.3.3. Hedef Yapının Tespiti

Mevcut yapının analiz edilmesini takiben yapılması gereken, iyileştirmeler sonrasında erişilmesi arzu edilen hedef yapının belirlenmesidir. Böyle bir analiz yapmaksızın dünyadaki en iyi uygulamaları hedef yapı olarak belirlemek kurumsal risk yönetimi projelerinin başarısızlık ile sonuçlanmasının en önemli nedenlerinden biridir. Hedef yapının belirlenmesinde analiz edilmesi gereken başlıklar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Kurumun stratejileri ve hedefleri
- Kurumsal risk alma profili
- Faaliyet gösterilen sektörler
- Faaliyetlerin coğrafi dağılımı
- Faaliyetlerin karmaşıklık düzeyi
- Kurumun büyüklüğü
- Kurum kültürü
- Sektör uygulamaları
- En iyi uygulamalar
- Yasal düzenlemeler
- Menfaat gruplarının yapısı
- İnsan kaynakları (nitelik ve nicelik)

- Kurumun içinde bulunduğu evre

3.3.4. Fark Analizi ve Planlama

Bu aşamada yapılması gereken, mevcut durum ile erişilmesi arzu edilen hedef yapı arasındaki farkın tespiti ve buna uygun olarak detaylı bir aksiyon planının oluşturulmasıdır. Söz konusu planlar aşağıdaki başlıkları içermelidir;

- Görev ve sorumluluklar
- Temel dokümanlar
- Yöntem
- Eğitim
- İyileştirme

3.4. Kurumsal Risk Yönetimi Uygulama Adımları

3.4.1. Risklerin Belirlenmesi

Risk yönetiminin bu aşaması, kurumun amaçlarına erişmesini engelleyecek tüm olay ve şartların diğer bir ifadeyle kurumun karşı karşıya olduğu tüm risklerin tanımlanması ve yazılması sürecidir.

Risklerin belirlenmesi aşamasında uygun yöntemlerin kullanılması gerekir. Bu yöntemlerden en çok kullanılan iki tanesi "risk belirleme kurulu" ve "işsel risk belirleme yöntemi"dir;

Risk Belirleme Kurulu: Bu yöntemde risklerin belirlenmesi amacıyla bağımsız bir kurul/takım kurulur. Bu kurul tamamen kurum içinden seçilen kişilerden oluşabileceği gibi, risk yönetimi konusunda uzmanlaşmış bir danışmanlık firması çalışanlarından da oluşabilir. Risk belirleme kurulu, kurumun risk profilini oluşturmak için tüm birimlerin her kademedeki çalışan personelleriyle birebir veya toplu olarak görüşmeler, anketler, toplantılar yapar. Kurul aynı zamanda kurumun iç ve dış ortamını inceleyerek karşılaşılabilecek tüm risklerin yazılı olarak bir dökümünü çıkarır.

İşsel Risk Belirleme Yöntemi: Kurumun tüm birimlerinin kendi işlemlerini ve bu işlemler sırasında karşılaşılabileceği riskleri belirlediği aşağıdan yukarıya doğru giden bir risk belirleme yöntemidir. Bu işlem standart olarak hazırlanmış anketler yolu ile yapılabileceği gibi risk yönetimi ve belirlenmesi konusunda uzman kişiler gözetimi ve yönlendirmesinde yapılacak toplantılarda da yapılabilir.

Risklerin belirlenmesi aşamasında her kurumun bu iki yöntemi (veya diğer yöntemleri) uygulaması ile ilgili kesin belirlenmiş kurallar yoktur. Hiç bir kurum birbiri ile tam olarak aynı olmadığı, her kurum kendine has özellikler gösterdiği için bu yöntemlerin uygulamasında her kurumun farklı yöntemler izlemesi doğaldır.¹⁶

Riskler belirlenirken kurumun ve işlemlerin özelliğine göre çeşitli araçlar kullanılabilir;

RISK DEĞERLENDİRMESİNDE KULLANILAN ARAÇLAR	Risk Haritaları
	Risk Göstergeleri
	İç Değerlendirme
	Geçmiş Kayıp Verileri
	En İyi Uygulamalar ve Yasal Yükümlülükler
	Denetim ve Mevzuat Gereklilikleri
	Beyin Fırtınası, Anket, Görüşme
	Olay İncelemeleri
	Senaryo Analizi
	Her iş sürecini dikkate alan bu süreçleri etkileyebilecek iç ve dış faktörleri tanımlayan iş araştırmaları
	SWOT Analizi
	İş Süreç Analizi

Risk tanımlanması için aşağıdaki bilgiler kullanılabilir;¹⁷

1. Riskin İsmi	
2. Riskin Kapsamı	Olayların niteliksel tanımı, boyutları, tipi, sayısı ve olaylara bağımlı durumlar
3. Riskin Niteliği	Örnek: Stratejik, operasyonel, finansal, bilgi veya uyum
4. Menfaat Sahipleri	Menfaat sahipleri ve beklentileri
5. Riskin Ölçülmesi	Önem derecesi ve Olasılık
6. Riskin Toleransı/ Risk Alma İsteği Seviyesi	Kayıp potansiyeli ve riskin finansal etkisi Riske maruz değer Potansiyel kayıp/kazançların olasılık ve boyutları Riskin kontrolü için amaç(lar) ve istenilen performans seviyesi
7. Risk Yönetim Aksiyonu ve Kontrol Mekanizması	Riskin mevcut durumda yönetildiği ana yöntemler Mevcut kontrole duyulan güven seviyesi İzleme ve gözden geçirme için protokollerin belirlenmesi
8. Gelişim İçin Potansiyel Aksiyon	Riskin azaltılması için öneriler
9. Strateji ve Politika Geliştirme	Strateji ve politika geliştirmeden sorumlu fonksiyonun Belirlenmesi

16 DİBO Ferdi, *Aracı Kurumlarda Risk Yönetim Aracı Olarak İç Denetim Sistemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007, s.40.

17 Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu Yayını, *Risk Yönetim Standardı*, 2003, s.7.



3.4.2. Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi

Risk analizi risklerin sebeplerinin, olumlu veya olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesinden oluşur. Risk analizi, belirlenmiş riskler hakkında aksiyon alınıp alınmayacağına ve alınacak ise fayda/maliyet dengesi açısından en uygun olan aksiyonların seçilmesine yardımcı olacaktır.

Yönetim hem doğal riskleri hem de artık riskleri göz önünde bulundurur. Doğal risk, yönetim bir riskin olabilirliğini yada etkisini azaltacak müdahalede bulunmadığı durumdur. Artık risk ise yönetim bir riske karşı müdahalede bulunduktan sonra devam eden risktir. Risk saptaması öncelikli olarak doğal risk için yapılır ve daha sonra yönetim artık riskleri inceler.

3.4.2.1. Mevcut Kontrollerin İncelenmesi

Risklerin azaltılması için var olan süreçler, araçlar veya uygulamalar ve bunların zayıf/kuvvetli yönleri incelenmelidir.

3.4.2.2. Etkiler ve İhtimal

Olayların ortaya çıkmaları halinde doğuracağı etkilerin büyüklüğü, olayların ve sonuçlarının ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesi dikkate alınmalıdır. Bir olayın birden fazla sonucu olabilir ve değişik iş hedeflerinin gerçekleştirilmelerini etkileyebilir. Tek başına etki veya ihtimal, riskin öneminin belirlenmesinde kullanılmamalıdır. Risklerin önem seviyesi, etkiler ve ihtimallerin bir araya gelmesi ile oluşturulmalıdır. Etki ve ihtimalin tahmin edilmesinde istatistiksel analiz ve hesaplamalar kullanılabilir. Etkiler ve ihtimalleri analiz edilirken kullanılacak bazı teknikler ise şunlar olabilir;

- İlgili alanda uzmanlarla yapılacak görüşmeler
- Değişik alanlarda uzmanların bir arada kullanılması
- Anketler ile kişilerin değerlemeleri
- Modellerin ve simülasyonların kullanılması

3.4.2.3. Analiz Tipleri

Risk analizi; analiz edilecek riske, analizin amacına, erişilebilen bilgi ve kaynakların seviyesine bağlı olarak farklılık gösterecektir. Analiz duruma göre kalitatif (niteleyici), yarı-kantitatif (yarı-niteleyici), kantitatif

(niteleyici) veya bunların bir birleşimi sonucunda karma bir analiz olabilir. Bu analiz tiplerini karmaşıklık ve maliyet özelliklerine göre en yüksekten düşüğe şu şekilde sıralamak mümkündür; kantitatif, yarı-kantitatif ve kalitatif.

3.4.2.4. Duyarlılık Analizi

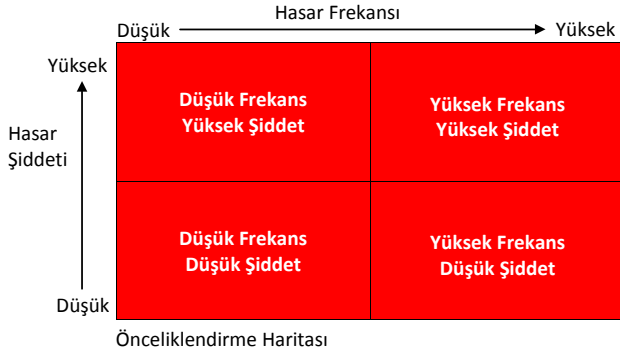
Risk analizi kapsamında yapılan varsayımlar kesin ve kusursuz olamayacağından belirsizliğin varsayımlar ve kullanılan veri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için duyarlılık analizi yapılması gereklidir. Duyarlılık analizi aynı zamanda potansiyel kontrolleri ve kurumsal risk yönetimi aksiyonlarının uygunluğunun ve etkinliğinin test edilmesi için de kullanılacak bir analiz tipidir. Temel olarak belirli senaryolar altında modelin esnekliğinin belirlenmesi için kullanılır.

3.4.3. Risklerin Önceliklendirilmesi

Risklerin önceliklendirilmesinin amacı risk analizlerinin sonuçlarına bağlı olarak hangi riske öncelikli olarak müdahale edileceğine karar vermektir. Risklerin önceliklendirilmesi, risklerin analiz edilmesi ile ortaya çıkan risk önem derecesinin, önceden belirlenmiş risk kriterleri ve risk alma iştahı ile karşılaştırılmasını ve böylelikle öncelikli olarak üzerinde durulması gereken risklerin belirlenmesi sürecini içermektedir.

Riskler önceliklendirilirken önce riskler sıklıklarına, önemlerine ve zaman içindeki etkilerine göre bir öncelik sırasına dizilir ve derece verilir. Daha sonra risklerin etkilerini grafiklerle detaylandıran risk haritaları geliştirilir. Öncelikli risklerin sahiplenilmesi gerçekleştirilir. Bu durum belirli bir fonksiyon veya birim tarafından atama şeklinde yapılabilir. Son olarak da riskler önemine göre risk sınıflarına sokulur; düşük, orta ve yüksek derecede önemli riskler. Yüksek derecede önemli risklerin muhtemel nedenleri araştırılır, kontrol teknikleri geliştirilir ve bunlara nasıl karşılık verilebileceğine dair öneriler sunulur.

"Kurumsal risk yönetim süreci tam olarak izlenmeli ve gerekli hallerde modifiye edilmelidir. Bu yönüyle, sistem dinamik olarak hareket edebilmeli ve şartlara uygun şekilde değiştirilebilmelidir"



Şiddet	0	1	2	3	4	5	6	7
7	A	A	A	A	A	A	A	A
6	A	A	A	A	A	A	A	A
5	B	B	B	B	B	B	A	A
4	C	C	C	C	C	B	A	A
3	C	C	C	C	C	B	A	A
2	D	D	C	C	C	B	A	A
1	D	D	C	C	C	B	A	A
0								

Örnek Risk Matrisi

Denetim Alanları	Risk Durumu	Risk Önceliği
A	Kabul Edilemez	Öncelikle Denetle
B	Sorunlu	Denetle
C	İkinci Derecede Sorunlu	Kaynak Varsa Denetle
D	Kabul Edilebilir	Kabul Et Denetleme

Denetim Alanlarının Öncelik Sıralaması

3.4.4. Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanması

Riskler belirlendikten ve ölçüldükten sonra risk yöneticisi en uygun araçların kombinasyonu ile problemin çözümü için karar almalıdır. Bu adım, risk yönetim aksiyonları için alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerden en uygun olanına karar verilmesi, uygulama planlarının hazırlanması ve uygulanmasını, özetle risk yönetim stratejilerinin belirlenmesini içermektedir.

Riske karşılık vermenin amacı tehditleri sınırlayarak ve fırsatlardan fayda sağlayarak belirsizliği kurumun menfaatine çevirmektir. Kurum tarafından, riski yönlendirmek için yapılan her faaliyet, "iç kontrol" olarak bilinen kavramın bir parçasını oluşturur. Riske karşılık vermenin dört temel yolu vardır: Kaçınma, azaltma, paylaşma (transfer) ve kabullenme.

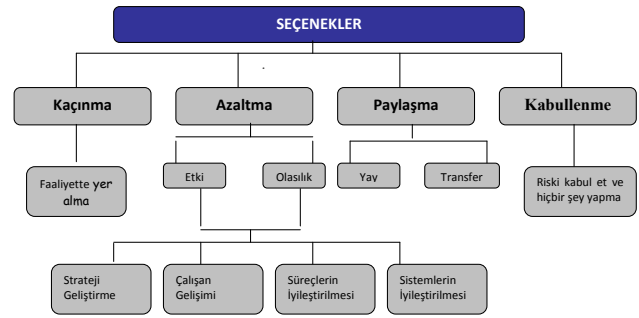
Kaçınma; Riski arttıran aktivitelerden kaçınmaktır. Bir ürünü piyasadan çekmek, yeni pazarlara daha az açılmak ve kurumun bir bölümünü satmak riskten kaçılmaya dahildir.

Azaltma; Riskin olma olasılığını, etkisini veya ikisini de azaltmaya yöneliktir. Sayısız günlük kararların sonucu ortaya çıkar.

Paylaşma (Transfer); Riskin olma olasılığını, etkisini veya ikisini de, riski aktararak veya başkasıyla paylaşmaya yöneliktir. Genel yöntem sigorta yaptırmak veya riskli işlemi başkasına yaptırmaktır. Riskin paylaşılması / transfer edilmesi ile başka bir risk alınmış olur. Bu da riski üstlenen tarafın riski uygun ve etkin bir şekilde yönetememesi riskidir.

Kabullenme ; Riskin olma olasılığını veya etkilerini önlemek için hiçbir aksiyon alınmaz.

Riske karşılık verme seçenekleri aşağıdaki şekilde gösterilebilir;



3.4.5. Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi

Risk yönetim sistemi de sürekli değişen bir Kurumun bir parçası olarak sürekli gelişmek ve kendisini yenilemek zorundadır. Aksi takdirde kurumun karşı karşıya olduğu birçok yeni riskin algılanmasında ve bu risklere cevap verilmeye geç kalınabilir.

Kurumsal risk yönetim süreci tam olarak izlenmeli ve gerekli hallerde modifiye edilmelidir. Bu yönüyle, sistem dinamik olarak hareket edebilmeli ve şartlara uygun şekilde değiştirilebilmelidir. İzleme, sürekli yönetim faaliyetleri, kurumsal risk yönetiminin ayrı değerlendirilmesi veya her ikisinin kombinasyonu ile gerçekleştirilmektedir. İzleme yeni risklerin belirlenmesi için de yapılmaktadır. İşletmeye ve onun ihtiyaçlarına bağlı olarak yeni riskleri keşfetme adına işletme çevresini taramada etkili yollar bulunabilir. Yeni bir risk ortaya çıktığında etkisi belirlenir ve yönetilmek üzere sürece başlanır. Bu aşamada farklı zamanlarda ve farklı şekillerde gerçekleştirilen izleme faaliyetleri



ve bunlardan elde edilen sonuçların değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar yer almaktadır.¹⁸

Kurumun karşı karşıya olduğu risklerin izlenmesi, risk limitlerine ve risk politikalarına uyulup uyulmadığının kontrolü sürekli bir şekilde yapılmalıdır. Kurum içindeki risk kontrol fonksiyonu özellikle icracı birimlerden ayrı ve bağımsız olmalıdır. Risk kontrolü yazılı ve sürekli güncellenen politika ve prosedürler çerçevesinde yapılmalıdır. Kurum genelinde alınan risklerin açık olarak ve zamanında izlenebilmesi için etkin bir risk raporlama sistemi geliştirilmelidir. Risk raporlaması tüm kurum çapında, kurum içindeki bölümler bazında ve özellikle her bir işlem bazında olmak üzere üç değişik seviyede yapılabilir. İyi bir risk yönetim uygulamasında, düzenli olarak hazırlanan bu raporların yanında risk limitlerinin aşılması durumunda üretilen uyarı raporları da olmalıdır.

Risk izleme bileşenleri;¹⁹

3.4.6. İletişim ve Danışma

İletişim ve danışma risk yönetim sürecinin her adımında oldukça önemli bir yere sahiptir. Karar alıcılardan menfaat sahiplerine yapılacak tek yönlü bilgilendirme yerine karşılıklı bir diyalog kurulmalıdır. Risk yönetimi sürecinin başlarında kurum içi ve dışı menfaat grupları ile gerçekleştirilecek iletişimin koşullarını düzenleyen bir iletişim planı oluşturulmalıdır. Bu plan, hem riskler hem de risk yönetimi süreci ile ilgili kritik konulara açıklık getirmelidir. Etkin bir kurum içi ve dışı iletişim, risk yönetimi sürecinin uygulanmasından sorumlu olanların ve menfaat sahiplerinin hangi kararların alındığını ve bunların sebeplerini açık bir şekilde anlamaları açısından oldukça önemlidir.

3.5. Güçlendirme

Kurumsal risk yönetimi kurulduktan ve etkin bir biçimde işlemeye başladıktan sonra yapılması gereken sistemin güçlendirilmesidir. Sistemin güçlendirilmesi kurum performansının iyileştirilmesi, rekabet avantajı oluşturulması ve çoklu risklerin kurum genelinde rakamsal analizinin yapılması yöntemleriyle gerçek-

leştirilir. Kurum performansının iyileştirilmesi izlemler sırasında ortaya çıkan aksaklıkların anında giderilmesi ve değişen ve gelişen koşullara zamanında ve doğru şekilde tepki verilerek adaptasyonun gerçekleştirilmesi ile mümkündür.²⁰

4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İÇİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

Kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile başarıyı yakalamak için önemli bazı kritik faktörler aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının kurum içi bağımsız bir sahipliğinin belirlenmiş olması,
- Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması ve ayrıştırılması,
- Net ve anlaşılır bir yaklaşımın oluşturulması,
- Teorik yaklaşımlardan kaçınılması ve işlerin gereklerine uygun çözümler üretilmesi,
- Risk yönetim önerilerinin hayata geçirilmesinde iş birimleri yöneticilerine yardımcı olunması,
- Hedef ve stratejilerin net olarak belirlenmesi,
- Kurumsal risk profilinin hiçbir soruya neden olmaksızın net bir şekilde biliniyor olması,
- Üst yönetimin konuya göstereceği bağlılık ve bunu tüm kurum ile paylaşması,
- Uygulamaların sistematik ve sürekli olmasının sağlanması,
- Kaynakların yeterli olması,
- Orta düzey yöneticiler tarafından anlaşılması ve desteklenmesi,
- Kurumların risk yönetimlerindeki performanslarının, genel performanslarının değerlendirilmesinde önemli bir unsur olması,
- Yeterli düzeyde eğitim ve iletişim faaliyetlerinde bulunulması,
- Üst yönetimin kurumsal kültürü kurumsal risk yönetimi doğrultusunda değiştirme isteği ve gücü,
- Risk yönetim tekniklerini ve iş süreçlerini anlayarak

18 YILMAZ Küçük Ayşe, *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi*,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2007, s.124.

19 YILMAZ Küçük Ayşe, *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi,Eskişehir,2007,s.125.

20 ARSLAN Işilda, *Kurumsal Risk Yönetimi*, Uzmanlık Tezi,Mart 2008,s.68.

risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunması,

- Risk yönetim sürecinin etkinliğinin izlenmesi amacıyla denetim mekanizmasının kurulması,
- Risk, risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol hakkında ortak tanım ve terminolojinin oluşturulması,
- Tüm organizasyondan gelen ham veri topluluğunun kontrolü için bilgi yönetiminin kurulması.

5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ OLGUNLUK SEVİYELE- Rİ

Kurumsal risklerin yönetimi temel uygulama, genel uygulama, bugünün en iyi uygulamaları ve yarının en iyi uygulamaları olmak üzere toplam 4 olgunluk seviyesinde uygulanmaktadır. Olgunluk seviyesi, şirketin kendi risk yönetimi iç yapısını tanıması açısından önemlidir.²¹

Birinci olgunluk seviyesi; temel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi sadece maddi kayıpların önlenmesine odaklanmaktadır. Bu çerçevede organizasyonlar mevzuata ve yasalara uygunluk açısından risk değerlendirmeleri ve kalitatif risk analizi çalışmaları yapmaktadırlar. Merkezi bir risk yönetim birimi bulunmamaktadır ve riskler birim bazına inilmeden daha genel kapsamda belirlenmektedir.

İkinci olgunluk seviyesi; genel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi faaliyetleri kurum-içinde birim bazında ve birime özel alanlarda gerçekleştirilir. Bu sayede kurum-içinde risk yönetimi anlaşılabilirliği sağlanmaya başlanmış ve olay bazlı bilgi akışı elde edilmiştir. Ayrıca bu seviyede kalitatif risk analizleri periyodik olarak gerçekleştirilir.

Üçüncü olgunluk seviyesi; bu olgunluk seviyesinde organizasyonlar, kurumsal risk yönetimi uygulamalarında bugünün en iyi uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. Yönetim kadrosunda risk yönetimi sahiplenilmiş ve kurumsal risk yönetimine kurum genelinde yaklaşım sağlanılmıştır. Bu seviyede risk unsurlarının organizasyon portföyüne olan etkileri ve risk yönetiminde verimlilik açısından global bakış

elde edilmiştir. Bu sayede risk yönetim süreçleri belirlenen iş süreçlerine entegre edilmiş ve risk ile ilgili bilgi ve iletişim temelleri oluşturulmuştur. Bir önceki olgunluk seviyesinde gerçekleştirilmeye başlanan periyodik kalitatif risk analizleri modellenerek, hissedarlara değer yaratan temel unsurlarla bağlantısı kurulmuştur.

Dördüncü olgunluk seviyesi; en üst olgunluk seviyesi ise gelecekteki en iyi uygulamalardır. Bu olgunluk seviyesi, dünya çapında sınırlı organizasyonlarca uygulanabilmekte olan karmaşık risk yönetimini kapsamaktadır. Bu seviyede risk trendlerinin ve etkilerinin tahmin edilmesine olanak sağlayan risk analiz modelleri gerçekleştirilir. Risk, risk dağılımı ve getirileri, yatırımcı, borç ve sigorta piyasalarına göre oluşturulur, yatırımcıların risk iştahı ve toleransları ile risk stratejilerinin uygunluğu sağlanır. Tüm risk yönetimi, organizasyonun tamamındaki süreçlere entegre edilmiştir. Ayrıca organizasyonun sermaye ve kaynak dağılımları da risk, büyüme ve getirilere odaklanmıştır.

6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KONUSUNDA KULLANILAN STANDARTLAR

Risk yönetimi ve iç denetimde uluslararası standartlar bir kuruluşun kendi sektörüne, süreçlerine ve standartlara göre bir risk çerçevesi oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Bu standartlar, bir kuruluşun hem kendi sektörünün özelliklerini, hem de kendi iş süreçlerini/verilerini dikkate alarak, bunları uluslararası standartlarla birleştirmesinde ve bir risk çerçevesi oluşturmasında bir adım olmaktadır.²²

Bu standartlar içinde en çok kabul görmüş ve en yaygın uygulanan yasal düzenlemeler şu şekildedir;

- AB 8. Direktifi (1984),
- Kurumsal Yönetişim Kodu (The Combined Code on Corporate Governance – 1998),
- AS/NZS 4360 Risk Yönetim Süreci (Avustralya/Yeni Zelanda Risk Yönetim Standardı - 1999),
- OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri (Principles of Corporate Governance-1999),

21 PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, *Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi*, Eylül 2006, s.10.

22 TEKER Suat, GÜNEŞ Şule, *Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11(1)2010, s.68.



"Danışmanlık; herhangi bir idarî sorumluluk üstlenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenen ile birlikte kararlaştırılan istişarî faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetler danışmanlık hizmetleri kapsamındadır"

- SOX - Sarbanes-Oxley Kanunu (2002),
- Risk Yönetim Standartları (Risk Management Standards - 2002),
- Yürütme Komisyonu Sponsor Örgütler Komitesi (COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - 2004),
- BASEL II (2004),
- S&P Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management – ERM Kriteri - 2008).

7. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM ETKİLEŞİMİ

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yapılan tanımıyla iç denetim; bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız, tarafsız bir güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. İç Denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Söz konusu tanımdan da anlaşılacağı üzere iç denetimin temel görevleri "güvence sağlama" ve "danışmanlık" şeklinde tezahür edecektir.

Güvence sağlama; kurum içerisinde etkin bir iç denetim sisteminin var olduğuna, kurumun risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve yönetsel süreçlerinin etkin bir şekilde işlediğine, üretilen bilgilerin doğruluğuna ve tamlığına, aktiflerinin korunduğuna, işlemlerin etkili, ekonomik, verimli ve ilgili mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğine dair, kurum içine ve kurum dışına yeterli güvencenin verilmesidir. Risk yönetim

sürecinin etkinliği hususunda tarafsız güvence sağlama işlevi, iç denetimin risk yönetim sürecindeki temel rolünü oluşturmaktadır.

İç denetim risk yönetimi kapsamında aşağıdaki hususlarda güvence sağlayacaktır;²³

- Risk yönetimi süreçlerinin yapısı/yapılanması ve işleyişi,
- Temel riskler olarak sınıflandırılmış olan risklerin yönetilmesi, bu risklerle ilgili kontrollerin ve riskler karşısında alınan diğer tutumların etkililiği,
- Risklerin tam, doğru ve güvenilir şekilde değerlendirilmesi ile risk ve kontrol konu ve durumlarının güvenilir ve uygun şekilde raporlanması.

Danışmanlık; herhangi bir idarî sorumluluk üstlenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenen ile birlikte kararlaştırılan istişarî faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetler danışmanlık hizmetleri kapsamındadır. Usul ve yol göstermek, tavsiyede bulunmak, işleri kolaylaştırmak ve eğitim vermek, bu kapsamdaki faaliyet örnekleridir.

İç denetimin risk yönetimi kapsamında üstlenebileceği bazı danışmanlık rolleri şunlardır;

- İç denetim kapsamında kullanılan risk ve kontrol analiz donanım ve tekniklerini yönetimin hizmetine sunmak,
- Risk yönetimi ve kontrol konularındaki uzmanlığını ve kuruma ilişkin genel bilgisini ortaya koymak suretiyle, kurumsal risk yönetimini kurum içinde tanıtmak için savunucu ve destekçi olmak,
- Tavsiyelerde bulunma, toplantıları destekleyip kolaylaştırma, kuruma risk ve kontrol konusunda öncülük etme ve ortak bir dil, çerçeve ve anlayışın geliştirilmesini sağlamak,
- Risklere ilişkin koordinasyon, izleme ve raporlamada odak nokta olarak hareket etmek,

23 GÜNBEY Ahmet, *Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama*,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya,2008,s.115.

- Riskleri azaltmanın en iyi yollarını bulma çabalarında yöneticileri desteklemektir.

Bu çerçevede İç Denetimin rolünü değerlendirdiğimizde; şirket ve kurumların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olan iç denetim, şirket ve kurumlarda yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesine katkı sağlamaktadır.

İç denetim kurumsal yönetimin temel prensiplerinden birisidir. İç denetim kurum yönetimine ayna tutarak, işletme körlüğü içerisinde görülmeyen birçok konuyu teşhis ederek çözüm yolları aranmasını sağlamaktadır. Risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim bilgi sistemlerinin ölçülmesinde ve raporlanmasında anahtar rol oynayan iç denetim mekanizmaları, günümüzün uluslararası arenada rekabet eden kurum ve kuruluşlarının piyasalardaki itibar ve imajının da bir göstergesi niteliğindedir. Yaşanan uluslararası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan en önemli nedenlerden birinin, “kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersizliği” olduğu görüşü, kurumsal yönetim ilkelerinin önemini artırmaktadır.

IIA (İç Denetçiler Enstitüsü) tarafından belirlenen “iç denetim standartlarına” göre iç denetim birimi üstlendiği görevlerde, mesleki bağımsızlığını ve tarafsızlığını korumalıdır. İç denetimin risk yönetimi ile ilgili temel görevi yönetim kuruluna organizasyonun risk yönetimi aktivitelerinin yeterlilik ve etkinliği ile ilgili tarafsız güvence vermektir. Bu sayede iç denetim yönetim kuruluna kurumun risklerinin uygun şekilde yönetildiği ve bu amaçla kurulan iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işletildiği konusunda güvence verir.

COSO tarafından 2004 yılında yayınlanan Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) çerçevesinin yayınlanması ile beraber iç denetim faaliyetlerinde KRY çerçevesi dikkate alınır hale gelmiştir. 1992 yılında yine COSO tarafından İç Kontrol çerçevesinin yayınlanmasıyla kullanılmaya başlanan “Risk Odaklı İç Denetim” teriminin ve haliyle denetimde risk odağının KRY çerçevesi ile beraber “KRY Temelli İç Denetim” olarak kabul gördüğü bilinmektedir. KRY bileşenlerinin –kontrol ortamı, hedef belirleme, risk tanımlama, risk değerlendirme, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme- kurum risk yönetimi faaliyetlerinin temeli kabul

edilmesi ve kurum çapında uygulanması sonucu elde edilen ve iç denetçi tarafından denetim evreninin oluşturulması sürecine yön verecek olan temel çıktısı risk kayıtlamasıdır.

Risk kayıtlaması KRY sisteminin bir çıktısı aynı zamanda iç denetim faaliyetleri içinde bir girdidir. Genel çerçevede itibariyle planlama aşamasında risk kayıtlaması, kurumun iş hayatında karşılaştığı ticari gerçeklerin denetim planına yansıtılıp yansıtılmadığından emin olmak için kullanılır. Risk kayıtlamasında genellikle içsel riskler ve bu risklere ilişkin yatıştırma ve kontroller, kalıntı riskler, tavsiye edilen faaliyetler ve bu faaliyetlerin kim tarafından ve ne zaman gerçekleştirileceği ayrıca risk sorumlusu-sahibine ilişkin bilgiler yer alır.²⁴

Risk yönetimi, kurum yönetiminin temel sorumluluklarından biridir. İş hedeflerine ulaşabilmek için, yönetimin, kurum içinde sağlam risk yönetimi süreçlerinin bulunmasını ve kullanılmasını sağlaması gerekir. Denetim komitesi ve yönetim kurulu, uygun risk yönetim süreçlerinin bulunup bulunmadığını ve bu süreçlerin yeterli ve etkin olup olmadığını tespit etmek konusunda denetleyici bir rol oynar. İç denetçiler, yönetimin uyguladığı risk süreçlerinin yeterliliği ve etkinliğini inceleyerek, değerlendirerek, rapor ederek ve bu konuda iyileştirici önlemleri önererek hem yönetime hem de denetim komitesine yardımcı olmalıdır. Kurumun risk yönetimi ve kontrol süreçlerinden üst yönetim, denetim komitesi ve yönetim kurulu 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 yardımcı olabilir. İç denetçilerin, işlerinin olağan akışı içinde önemli risk ve risk maruziyetlerinin tespit etmeleri ve değerlendirmeleri beklenir.

Bir kurum, risk yönetimi süreci oluşturmamışsa, iç denetçi, böyle bir sürecin oluşturulmasına ilişkin tavsiyeleriyle birlikte bu konuyu yönetimin dikkatine sunmalıdır. İç denetçi, denetim faaliyetinin risk yönetimi sürecindeki rolü konusunda yönetimin, denetim

24 PEHLİVANLI Davut, *Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim Araçları*, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Bahar 2007, Sayı 18.

komitesi ve yönetim kurulunun görüş ve talimatlarını almalıdır. Bir risk yönetim sürecinin geliştirilmesi ve yönetiminde faal rol oynamak “risklerin sorumluluğunu üstlenmek” rolüyle aynı değildir. Risk yönetim süreci bulunmayan kurumlarda iç denetimin rolü “risklerin sorumluluğunu üstlenmek” olmamalıdır.

Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolüne İlişkin Uluslararası İç Denetim Standartları;²⁵

Uluslararası İç Denetim Standartları ve Uygulama Önerileri	
Standart No	Açıklama
2100	İç denetim faaliyeti, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, risk yönetimi, kontrol ve yönetim sistemlerini değerlendirmeli ve bu sistemlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır.
2110	İç denetim faaliyeti; önemli risk maruziyetlerini tespit edip değerlendirerek ve risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak kuruma yardımcı olmalıdır.
2110.A1	İç denetim faaliyeti kurumun risk yönetim sisteminin etkinliğini gözlemeli ve değerlendirmelidir.
2110.A2	İç denetim faaliyeti, aşağıdakileri dikkate alarak, kurumun yönetim, kontrol, faaliyet ve bilgi sistemlerinin maruz olduğu riskleri değerlendirmelidir: <ul style="list-style-type: none"> • Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve bütünlüğü, • Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği, • Varlıkların korunması, • Kanun, düzenleme ve sözleşmelere uyum.
2110.C1	İç denetçiler, danışmanlık görevleri sırasında, görevin amaçlarıyla uyumlu şekilde riski ele almalı ve diğer önemli risklere karşı uyanık olmalıdır.
2110.C2	İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri risk bilgilerini, kurumun maruz kaldığı önemli riskleri belirleme ve değerlendirme sürecinde kullanmalıdır.
İlgili Uygulama Önerileri	İç Denetimin risk yönetimi konusundaki görevine ilişkin 2100-3, 2100-4, 2110-1 nolu uygulama önerileri kullanılabilir.

Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü; Temel Görevleri, Belirli Şartlar Altında Üstlenebileceği Görevler ve Üstlenmemesi Gereken Görevler şeklinde tasnif edilerek aşağıdaki şekilde de gösterilebilir;²⁶

Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü	
Temel Görevleri	Risk yönetimi sürecini değerlendirmek
	Risklerin tam olarak belirlendiği konusunda güvence vermek
	Risklerin doğru ölçümlendiği konusunda güvence vermek
	Risklerin etkin yönetildiği konusunda güvence vermek
	Risklerin raporlanma sürecini değerlendirmek
Belirli Şartlar Altında Üstlenebileceği Görevler	Risklere dair yönetime rehberlik edilmesi
	Risklerin belirlenip değerlendirilmesinin kolaylaştırılması
	KRY faaliyetlerinin uyumlu hale getirilmesi
	Risklerin konsolide olarak raporlanması
	KRY yapısının devam ettirilmesi ve geliştirilmesi
	KRY yapısının kurulmasına sahiplik etmek
	Kurumun risk yönetimi stratejisini, yönetim kurulunun onaylayacağı şekilde oluşturmak
Üstlenmemesi Gereken Görevler	Kurumun risk iştahını belirlemek
	Risk yönetimi süreçlerini sahiplenmek
	Risklere karşı getirilecek önlemler konusunda nihai kararı vermek
	Risk yönetimi sorumlusu olmak
	Risklere yönelik aksiyonları yönetim adına uygulamak
	Riskler üzerine yönetim güvencesi vermek

8. KAMU İDARELERİNDE RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM KONUSUNDA YAŞANAN GELİŞMELER

Küreselleşme ve sanayi toplumu şartlarından bilgi toplumuna geçiş şeklinde özetlenebilecek olan dünyadaki gelişmeler ile vatandaşların artan ve çeşitlenen talepleri, hesap sorma bilincinin yükselmesi, etkililiğin artırılması ve katılımcılık ekseninde kamu yönetiminde yeniden yapılanma ihtiyacını gündeme getirmiş ve dünyada meydana gelen bu değişim hareketleri şüphesiz Türk kamu yönetimi sistemini de etkilemiştir.

Esasen ülkemizde kamu yönetiminde yeniden yapılanma çabaları uzun bir geçmişe sahiptir. 1960 sonrası “Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi” (MEHTAP), 1988 yılında VI. Plan hazırlıkları kapsamında, ilk kez AB’ye uyumu ve vatandaş odaklı olmayı gündeme getiren Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) projesi bu kapsamda yapılmış çalışmalardır. Yine 2001-2005 dönemini kapsayan VIII. Plan kapsamında da yönetimde yeniden yapılanma ihtiyacı dile getirilmiş ve bu amaçla özel ihtisas komisyonlarınca çalışmalar yapılmıştır.

Türkiye’nin AB’ye tam üyelik hedefi doğrultusunda yönetim yapısını katılmayı hedeflediği topluluk stan-

25 Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, *Uluslararası İç Denetim Standartları*, Yayın No:4, Basım Yılı,2008.

26 VURUŞKANER Onur, DOĞANYİĞİT Mehmet, *Kriz Sonrası İç Denetim ve Risk Yönetiminin Değişen Rolü Sunumu*, Aralık 2010.

dartlarına kavuşturma çabası da, kamu yönetiminde yeniden yapılanma açısından önemli bir değişim faktörü olmaktadır.

Yeni yönetim anlayışında kamu kaynaklarının faydasızca harcanmasına neden olabilecek durumların önceden tespit edilmesi ve kayıpların gerçekleşmeden gerekli önlemlerin alınması yaklaşımı ön plana çıkarılmıştır.

Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çerçevesinde 2003 yılı içerisinde Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı hazırlanmış fakat bu tasarı kanunlaşmamıştır.

Avrupa Birliği ile üyelik müzakereleri çerçevesinde Mali Kontrol başlıklı 32 inci fasıl açılmış ve mali kontrol yapımızın AB ile uyumlu hale getirilmesi yönünde adımlar atılarak çeşitli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda 1927 yılından bu yana uygulanan Muhasebe-i Umumiye Kanunu yürürlükten kaldırılarak yerine 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kabul edilmiştir.

Bu kanunla kamu mali yönetim ve kontrol sistemimiz, uluslar arası standartlar ve AB uygulamalarıyla uyumlu olarak yeniden yapılandırılmıştır. 5018 sayılı kanun ile, özel sektör işletmelerinde uygulanan ancak kamu sektöründe pek sık rastlanılmayan risk, risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim gibi kavramlar kamu yönetim sistemimize girmiştir.

Diğer taraftan 5018 sayılı kanun ile bütçe kapsamının genişletilmesi suretiyle bütçe hakkının en iyi şekilde kullanılması, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde etkinliğin artırılması, malî yönetimde şeffaflığın sağlanması, sağlıklı bir hesap verme mekanizması ile harcama sürecinde yetki-sorumluluk dengesinin yeniden kurulması, etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve bu suretle çağdaş gelişmelere uygun yeni bir kamu malî yönetim sisteminin oluşturulması öngörülmüştür.

5018 sayılı kanun ile kamu kaynaklarının kullanılmasında mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme esasları benimsenmiştir.

Üst yöneticilerin, idarelerinin stratejik planlarının

ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve 5018 sayılı kanunda belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesinden sorumlu oldukları ve bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirecekleri ifade edilmiştir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uluslararası standartlar ve Avrupa Birliği uygulamalarına uygun bir şekilde yeniden düzenlenen kamu mali yönetim sistemimizde her kamu kurumu bünyesinde mali ve mali olmayan bütün işlemleri kapsayan, risk yönetimini temel alan etkin bir iç kontrol sistemi oluşturulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda iç kontrol ve iç denetim konusunda kanunda ayrıntılı düzenlemelere yer verilmiştir.

Kanun iç kontrolü, idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünü şeklinde,

İç denetimi de uluslar arası iç denetçiler enstitüsünün tanımına uygun olarak, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir şeklinde tanımlanmıştır. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî 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 gerçekleştirilecektir.

5018 sayılı kanunda mali yönetim ve iç kontrol sü-



reçlerine ilişkin standartlar ve yöntemlerin Maliye Bakanlığı'nca, iç denetime ilişkin standartlar ve yöntemlerin ise İç Denetim Koordinasyon Kurulunca belirleneceği hüküm altına alınmıştır. Bu çerçevede Maliye Bakanlığı tarafından "İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar"²⁷, "Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği"²⁸, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından da "Kamu İç Denetim Standartları", "Kamu İç Denetim Rehberi" ve "Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi" hazırlanmıştır.²⁹

Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslarda aşağıda belirtilen temel ilkelere yer verilmiştir;

- İç kontrol standartları, merkezi uyumlaştırma görevi çerçevesinde Maliye Bakanlığı tarafından belirlenir ve yayımlanır. İdareler, malî ve malî olmayan tüm işlemlerinde bu standartlara uymakla ve gereğini yerine getirmekle yükümlüdür. Kanuna ve iç kontrol standartlarına aykırı olmamak koşuluyla, idarelerce görev alanları çerçevesinde her türlü yöntem, süreç ve özellikli işlemlere ilişkin standartlar belirlenebilir.

- İç kontrol faaliyet ve düzenlemelerinde öncelikle riskli alanlar dikkate alınır.

- İç kontrol düzenleme ve uygulamalarında mevzuata uygunluk, saydamlık, hesap verebilirlik ve ekonomiklik, etkinlik, etkililik gibi iyi malî yönetim ilkeleri esas alınır.

- İç kontrolün unsurları ve genel koşulları şunlardır, kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, gözetim.

- Üst yöneticiler, iç kontrol sisteminin kurulması ve gözetilmesinden sorumludur.

Kamu İç Kontrol Standartları ise COSO modeli, INTOSAI Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi ve Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları çerçevesinde Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmiştir (Kamu

İç Kontrol Standartları Tebliği ile kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla (18) standart ve bu standartlar için gerekli (79) genel şart belirlenmiş bulunmaktadır).

Kamu idarelerinin, iç kontrol sistemlerinin Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumunu sağlamak üzere; yapılması gereken çalışmaların belirlenmesi, bu çalışmalar için eylem planı oluşturulması, gerekli prosedürler ve ilgili düzenlemelerin hazırlanması çalışmalarını yürütmeleri gerekmektedir. Söz konusu çalışmaların etkili bir şekilde ve zamanında yürütülmesini sağlamak üzere, idarelerin üst yöneticileri tarafından gerekli önlemlerin alınması öngörülmüştür.

Kamu İç Kontrol Standartlarının risk yönetimi ve iç denetim yaklaşımı aşağıdaki bileşenlerden oluşmaktadır;

2	RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI	Genel Şart
Standart 5	Planlama ve Programlama	6
Standart 6	Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	3
	İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.	
6.1	İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.	
6.2	Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.	
6.3	Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.	
3	KONTROL FAALİYETLERİ STANDARTLARI	
Standart 7	Kontrol stratejileri ve yöntemleri	4
	İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır.	
7.1	Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır.	
7.2	Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamalıdır.	
7.3	Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır.	
7.4	Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamalıdır.	

27 31.12.2005 tarihli ve 26040 3. mükerrer sayılı Resmi Gazetede Yayımlanmıştır.

28 27.12.2007 tarihli ve 26737 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanmıştır.

29 İç kontrol ve iç denetim alanlarında belirtilenler haricinde de birçok düzenleme yayınlanmış olup konumuzla doğrudan ilgili olanlara yazımızda yer verilmiştir.

5	İZLEME STANDARTLARI	
Standart 17	İç kontrolün değerlendirilmesi	5
Standart 18	İç Denetim	2
	İdareler fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetim faaliyetini sağlamalıdır.	
18.1	İç denetim faaliyeti İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen standartlara uygun bir şekilde yürütülmelidir.	
18.2	İç denetim sonucunda idare tarafından alınması gerekli görülen önlemleri içeren eylem planı hazırlanmalı, uygulanmalı ve izlenmelidir.	

İç Denetim Koordinasyon Kurulu 20/11/2006 tarih ve 12 sayılı kararı ile Kamu İç Denetim Standartlarını yayınlamıştır. Kamu İç Denetim Standartlarının belirlenmesinde Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA), Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları esas alınmıştır. İç Denetçilerin bu standartlara uyması zorunludur. Standartlarda öngörülme durumlarda ise IIA'nın belirlemiş olduğu Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarının uygulama önerilerine uyulacaktır.

Kamu İç Denetim Standartları, Uluslararası İç Denetim Standartları ve Uygulama Önerileri kapsamında kamu idarelerinde risk yönetimi konusunda İç Denetim için öngörülen rolleri aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz;

		İlgili Standart
1.	İç Denetçiler, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve yeterliliği hususlarında azami mesleki özen ve dikkati göz önünde bulundurmalıdır.	1120.G1
2.	İç denetim birimi yöneticisi; idarenin hedeflerine uygun olarak, iç denetimin önceliklerini belirleyen risk esaslı plan ve programlar yapmalıdır.	2010
3.	İç denetim birimi yöneticisi; danışmanlık taleplerini, görevin risk yönetimini geliştirme, katma değer yaratma ve faaliyetleri geliştirme potansiyelini ve yıllık denetim planının uygulanmasına olan etkilerini gözönünde bulundurarak kabul edip etmemeyi düşünmelidir. Kabul edilen görevler programa dahil edilmelidir.	2010.D1
4.	İç denetim faaliyeti; sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini değerlendirmeli ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır.	2100
5.	İç denetim faaliyeti; önemli riske maruz alanları tespit edip değerlendirmek ve risk yönetimi ile kontrol süreçlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunmak suretiyle idareye yardımcı olmalıdır.	2110
6.	İç denetim faaliyeti, idarenin risk yönetim sürecinin etkinliğini gözlemeli ve değerlendirmelidir.	2110.G1

7.	İç denetim faaliyeti, aşağıdaki hususları dikkate alarak, idarenin yönetim ve kontrol faaliyetleriyle bilgi sistemlerinin maruz kaldığı riskleri değerlendirmelidir; <ul style="list-style-type: none">• Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve bütünlüğü,• Faaliyetlerin etkililik ve verimliliği,• Varlıkların korunması,• Kanun ve diğer düzenlemelere uyum.	2110.G2
8.	İç denetçiler, danışmanlık görevleri sırasında, görevin amacıyla uyumlu şekilde riski ele almalı ve diğer önemli risklere karşı dikkatli olmalıdır.	2110.D1
9.	İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri risk bilgilerini, idarenin maruz kaldığı önemli riskleri belirleme ve değerlendirme sürecinde kullanmalıdır.	2110.D2
10.	Risk değerlendirmesinin sonuçlarına bağlı olarak iç denetim faaliyeti, söz konusu riskleri gidermek üzere idarenin yönetimini, faaliyetlerini ve bilgi sistemlerini kapsayan mevcut kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirmeli ve gerekli hallerde ilave kontroller önermelidir. Bu değerlendirme; <ul style="list-style-type: none">• mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliğini ve bütünlüğünü,• faaliyetlerin etkililik ve verimliliğini,• varlıkların korunmasını ve• kanunlara ve diğer düzenlemelere uyum konularını kapsamalıdır.	2120.G1
11.	İç denetçiler; danışmanlık görevlerinden elde ettiği kontrol bilgilerini, idarenin maruz kaldığı önemli riskleri belirleme ve değerlendirme sürecinde kullanmalıdır.	2120.D1
12.	İç denetim faaliyeti, risk ve kontrol bilgilerinin idarenin gerekli birimlerine etkili bir şekilde iletilmesine yönelik olarak yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi için gerekli önerilerde bulunmalıdır.	2130
13.	İç Denetçiler denetim planı hazırlarken, faaliyetler, hedefler ve kaynaklar üzerindeki önemli riskler ile bu risklerin muhtemel etkilerini kabul edilebilir seviyede tutmanın yol ve yöntemleri, faaliyetin risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin ilgili kontrol çerçevesi veya modeline kıyasla yeterlilik ve etkinliği, faaliyetin risk yönetimi ve kontrol sistemlerinde önemli gelişme sağlama imkânları hususlarını dikkate almalıdır.	2201
14.	Danışmanlık görevleri sırasında, risk yönetimi, kontrol ve yönetim sorunları tespit edilebilir. Bu sorunlar, idare için önemli hâle geldiğinde üst yöneticiye ve varsa yönetim kuruluna bildirilmelidir.	2440.D2
15.	İç denetim birimi yöneticisi, yönetimin aldığı tedbirlerin etkili bir şekilde uygulanmasını veya üst yönetimin gerekli tedbiri almaması halinde doğabilecek riski üstlenip üstlenmediğini tespit etmek ve gelişmeleri gözlemek amacıyla yönelik bir takip süreci oluşturmalıdır.	2500.G1



16.	İç denetim birimi yöneticisi, üst yönetimin idare için kabul edilemeyecek bir artık (bakiye) risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiğine inandığı takdirde, konuyu üst yönetimle müzakere etmelidir. Artık riskle ilgili bir karara varılamazsa, iç denetim birimi yöneticisi ve üst yönetim, konuyu çözümlenmesi için üst yöneticiye rapor etmelidir.	2600
17.	Bir kurum bir risk yönetimi süreci oluşturamıyorsa, iç denetçi, böyle bir sürecin oluşturulmasına ilişkin tavsiyeleriyle birlikte bu konuyu yönetimin dikkatine sunmalıdır. Risk Yönetim Süreci bulunmayan kurumlarda iç denetçiler, danışmanlık rolü üstlenerek bu risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve risk yönetimi metodolojilerinin uygulanması ve bu risklerle ilgili kontrol önlemlerinin alınması ve uygulanması konularında yardımcı olabilir. İç denetçiler, risk yönetimi süreçlerini oluşturabilir veya kolaylaştırabilir; fakat tespit edilen ve tanımlanan risklerin yönetimini üstlenmemeli veya bu konuda sorumluluk almamalıdır.	Uygulama Önerisi 2100-4

Genel itibari ile kamu iç kontrol standartları çerçevesinde risk, risk yönetimi, risk analizi kavramlarının kamu idarelerinde gündem teşkil ettiği en azından bu kavramların telaffuz edilmeye başlandığı söylenebilir. Ancak şu da bir gerçektir ki kamu idarelerindeki mevcut risk yönetimi uluslararası anlamdaki kurumsal risk yönetimi anlayışından çok uzaktadır. Herşeyden önce kamu idarelerinde risk yönetimi konusunda ortak bir dilin oluşturulmadığı ve idarenin desteğinin ve gözetiminin etkin bir şekilde sağlanmadığı gözlemlenmektedir. Risk kavramı herkes için farklı çağrışımlar yapmaktadır. Risk yönetiminde üst yönetimin desteği genel olarak sadece sürecin başlaması için onay verme olarak gerçekleşmekte bunun dışında sürecin gelişimi ile üst yönetim arasında bir etkileşim olmamaktadır. Çalışmalar üzerinde üst yönetimin etkin bir takibi ve gözetimi gerçekleşmemektedir. Yapılan çalışmalar, şeklen yerine getirilmesi gerekli bir mevzuat hükmünün uygulanması yaklaşımı yerine, kurum için gerekli olan ve kuruma değer katacak bir anlayış ile icra edilmedikçe başarı sağlanması da pek mümkün gözükmemektedir. Ayrıca risk yönetim tekniklerini ve iş süreçlerini anlayarak risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynağı eksikliği hissedilmektedir. Bu amaçla yeterli düzeyde eğitim ve iletişim faaliyetleri gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.

Konumuzla doğrudan alakalı olması ve genel bir çerçeve çizmesi bakımından 2009 yılı Kamu İç Denetim Genel Raporunda yapılan değerlendirmenin bir kısmını aynen aktarmak istiyorum;

İdarelerin mevzuatta tanımlanan teşkilat yapısı, yetki, görev ve sorumlulukları çerçevesinde, çok sayıda iş süreci ve buna paralel çok sayıda kontrol önlemleri bulunmakla birlikte, mevcut yapıların Kamu İç Kontrol Standartlarına uygun hale getirilmesine yönelik çalışmalar tamamlanmadığından, iç kontrol sisteminin oluşturulması yönünde kontrol ortamı, risk değerlendirme ve kontrol faaliyetleri gibi bileşenlerin standartlara uygun bir şekilde henüz hayata geçirilememiş olması, esasen tüm kamu idareleri açısından başlı başına bir yapısal risk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu temel sorun, riskli alanların belirlenmesinde sorumluluğu da büyük ölçüde iç denetçilere bırakmakta ancak, üst yönetimin ve denetlenen birimlerin profesyonel katkısı sağlanmadan mevcut denetim kaynakları ve bakış açısıyla yapılan risk değerlemesi, gerek yapılan değerlemenin gerekse iç denetimin etkinliğini azaltmaktadır. Oysa ki, Kamu İç Kontrol Standartları çerçevesinde risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin kurumsal bir bakış açısıyla ve ilgili tüm birimlerin desteği ile ortaya konulması sonucunda, iç denetçilerin mevcut tablo üzerinde daha geniş bir bakış açısıyla çalışabilmeleri sağlanabilecektir. İç denetim açısından önemli olan, iç denetçilerin risk yönetimi içerisinde aktif olarak rol almaları değil, risk yönetiminin ortaya koyduğu çıktıyı çalışmalarında referans olarak kullanabilmeleridir.

Bununla birlikte, risk esaslı denetim kavramının etkin bir şekilde hayata geçirilmesi için; iç denetçilerin de risklerin belirlenmesinde ve yeni risk alanlarının ortaya konulmasında kendi değerlendirmelerini mutlaka ayrıca yapmaları ve risk tespitine ilişkin önerilerini raporlarında somut bir şekilde ortaya koyarak risk yönetim sürecine katkı sağlamaları gerekmektedir. Böylece, risk yönetim sistemi ve iç denetim arasındaki etkileşimin idare lehine sonuçlar doğurmasına imkan sağlanacak ve iç denetimin fonksiyonel bağımsızlığı ile denetim kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması da sağlanmış olacaktır.³⁰

30 Kamu İç Denetim Genel Raporu, Yıl 2009, s.73.

http://www.idkk.gov.tr/html/themes/bumko/dosyalar/faaliyet_raporlari/2009_yili_kamu_icdenetim_genel_raporu.pdf (Erişim;17/01/2011).

"İç kontrol sistemi kurum yönetimine dayatılmış bir takım şekilsel kurallar ve uygulamalar bütünü olmayıp, iyi bir iç kontrol dolayısıyla risk yönetim ve iç denetim sistemi, üst yöneticinin hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesinde ve hedeflerine ulaşmasında en önemli yardımcı araçlarından biri olacaktır"

9. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu ile kamu yönetimi alanında önemli bir değişim süreci yaşanmış çağdaş yönetim ve kontrol uygulamaları yönetim sistemimize dahil edilmiştir. Ancak her değişimin beraberinde bir çok zorluğu da getirmesi ve direnç ile karşılaşması kaçınılmazdır. Özellikle kamu sektörü gibi köklü gelenekleri olan ve çok geniş bir kapsama sahip organizasyonlarda bu değişim daha zahmetli olacaktır. Kurumların değişim ve dönüşümü ancak çalışanlarının zihni ve kabiliyet değişimi ve dönüşümü ile gerçekleşebilecektir. Bu süreçte insan faktörü kilit rol oynamaktadır. Ne kadar mükemmel olursa olsun sadece mevzuat düzenlemeleri değişimi sağlayamayacaktır.

Mevcut haliyle risk yönetimi ve iç denetim uygulamaları kamu idarelerinde belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmasa da söz konusu hususlarda bazı adımlar atılmış olması ve bu kavramların tartışılması, gündem teşkil etmesi olumlu bir konudur.

Bir erken uyarı sistemi olarak düşünebileceğimiz risk yönetimi sisteminin kamu idarelerinde etkin hale getirilmesi, bunun mecburiyet karşısında yasak savma kabilinden yerine getirilmesi yaklaşımından ziyade, ilgili kurumun en üst amirinden başlamak üzere en alt kadrosundaki çalışanına kadar gerekliliğine inanılması ve en azından ortalamanın üzerinde bir gayretin gösterilmesi ile gerçekleşecektir. Unutulmamalıdır ki dönüşüm yine o kurumun çalışanlarının çabası ile olacaktır. Başarılı bir risk yönetim sisteminin kurulması, kurum yöneticilerinin, tüm çalışanların ve iç denetim birimlerinin öncelikle gerekliliğine, kuruma katacağı değere inanması ve etkin bir şekilde

sürece dahil edilmesi ayrıca bu aktörlerin gerekli eğitim,yazılım,donanım ve benzeri tüm ihtiyaçlarının karşılanması ile başarıya ulaşacaktır.

İç kontrol sistemi kurum yönetimine dayatılmış bir takım şekilsel kurallar ve uygulamalar bütünü olmayıp, iyi bir iç kontrol dolayısıyla risk yönetim ve iç denetim sistemi, üst yöneticinin hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesinde ve hedeflerine ulaşmasında en önemli yardımcı araçlarından biri olacaktır. Netice olarak, iç denetimin ve iç denetçilerin sağlayacağı bunca faydaya rağmen üzümlere ifade etmek istediğim ama kamu idarelerinde çok gür olmasa da seslendirilen şöyle bir yaklaşım vardır;

- Bu iç denetimden bir şey olmaz,
- Bu iç denetçilerden hiçbir şey olmaz.

Bu söylemleri değerlendirdiğimizde ortaya çıkan sonuç;

- İki olmaz bir araya gelince olacak işler de olmaz.

Bu anlayışın kırılması için öncelikle, tüm faaliyetlerinde olduğu gibi, kurumsal risk yönetimi anlayışının kamu idarelerinde benimsenmesi ve uygulanması konusunda da iç denetçilerin ciddi bir gayret göstermesi genel bir söyleyiş ile elini taşın altına koyması gereklidir. Sıklıkla ifade edilen farkındalık oluşturma hususu dış unsurların zorlaması ile değil iç denetçilerin ciddi gayreti ile olacaktır.

KAYNAKLAR

1. ARSLAN Işıl (2008), *Kurumsal Risk Yönetimi*, Uzmanlık Tezi,s.20.
2. Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu Yayını (2003), *Risk Yönetim Standardı*,s.7
3. COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, September 2004,s.2
4. DERİCİ Onur, TÜYSÜZ Zekeriya, SARI Aydın, *Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması*, Sayıştay Dergisi, Sayı.65,s.153.
5. DİBO Ferdi (2007), *Aracı Kurumlarda Risk Yönetim Aracı Olarak İç Denetim Sistemi*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,s.40.
6. GÜNBEYİ Ahmet (2008), *Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama*,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya,s.115.
7. GÜNEŞ Şule, *Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına*



İlişkin Bir Uygulama,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,s,20.

8. FIKIRKOCA Meryem (2003) *Bütünsel Risk Yönetimi*, Birinci Basım, Pozitif Matbaacılık,Ankara,s.24.
9. İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, (31.12.2005 tarihli ve 26040 3. mükerrer sayılı Resmi Gazetede Yayımlanmıştır).
10. Kamu İç Denetim Genel Raporu, Yıl 2009, s.73.
11. (http://www.idkk.gov.tr/html/themes/bumko/dosyalar/faaliyet_raporlari/2009_yili_kamu_icdenetim_genel_raporu.pdf)
12. Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi. (http://www.idkk.gov.tr/web/guest/risk_degerlendirme_rehberi).
13. Kamu İç Denetim Standartları (http://www.idkk.gov.tr/web/guest/kamu_ic_denetim_standartlari)
14. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, (27.12.2007 tarihli ve 26737 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanmıştır).
15. PEHLİVANLI Davut (2007), *Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim Araçları*, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Bahar 2007, Sayı 18.
16. PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri (2006), *Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi*, s.7.
17. SAKA Tamer,*Kurumsal Risk Yönetimi Sunumu*.
18. TEKER Suat,GÜNEŞ Şule (2010), *Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(1), s.68.
19. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları (2008), *Uluslar arası İç Denetim Standartları*, Yayın No:4.
20. TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu (2006), *Kurumsal Risk Yönetimi*, s.14.
21. ÜZER Hüseyin Emre (2002), *Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yöntemi*, Yeterlilik Etüdü, Ankara,s.4. (www.spk.gov.tr).
22. VURUŞKANER Onur, DOĞANYİĞİT Mehmet (2010), *Kriz Sonrası İç Denetim ve Risk Yönetiminin Değişen Rolü Sunumu*.
23. YILMAZ Küçük Ayşe (2007), *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi*,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir,s.47.