

İÇ DENETİMDE RISK YÖNETİMİ

İç Denetçiler Enstitüsü'nün yeniden düzenlediği Mesleki Uygulamalar yapısı çerçevesinde 2002 yılında yapmış olduğu tanıma göre; İç denetim "bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir". İç denetim kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan denetimdir. Dolayısıyla, iç denetimde risk yönetimi ve risk odaklı iç denetim uygulamalarının önemi gittikçe artmış ve böylece denetimin etkinliği artırılmak istenmiştir. Günümüzde artık iç denetimden, geriden gelip bir şeyler olduktan sonra tespitle bulunması değil, öne geçip öngörülerde bulunması sadece riskleri değil fırsatları da ortaya koyması beklenir. İç denetimin yeni boyutları: risk yönetimi, kontrol ve kurumsallaşmadır.

Risk ve Risk Yönetimi Kavramı

Bugünün dünyasında hemen her gün karşılaşılan olaylar nelerdir diye bir soru sorulduğunda; artan terör saldırıları, sıkça duyulan kurumsal skandallar, yaşanan doğal afetler ve sıkıntılı finansal piyasalar hemen verilebilecek cevaplar arasındadır. Gazetelerin ekonomi sayfalarında hemen her gün şirket iflaslarını ve skandallarını değişik boyutlarda ve özelliklerde görmek mümkündür. Bu olaylardaki artış hızı, günümüz dünyasında risklerin tanınmasını ve risklere karşı tedbir alınmasını gerekli kılan, risk yönetimi kavramının önemini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Genel anlamda risk, bir olayın beklenenden farklı olarak gerçekleşebilme olasılığıdır. Diğer taraftan risk, işletmenin planlanan amaçlarını, yani hedeflerini gerçekleştirebilmesini engelleyecek her türlü olay ve engel olarak da tanımlanabilmektedir. Risk, Çipil tarafından, gerçekleşecek ama gerçekleşmesi ya da ne zaman gerçekleşeceği kesin olmayan bazı istenilmeyen olaylar olarak ifade edilmiştir. Risk bünyesinde sadece tehlike ve belirsizlik içermemekte, kapsamında fırsatları da barındırmaktadır. Beklenmeyen olaylardan kaynaklanan risk tehlikeyi, değişimden kaynaklanan risk belirsizliği, riski işletme lehine kullanabilme becerisi ise fırsatları ifade etmektedir.

Finansal Riskler

Finansal riskler kurumun finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Finansal riskler içerisinde kredi, nakit, finansal piyasalar, emtia fiyatları gibi riskler ilk akla gelenleridir. Döviz kurlarındaki değişimden dolayı ortaya çıkabilecek kar veya zarar kur riskini; faizlerin değişimi faiz riskini; ödemeler için gerekli nakdin zamanında bulunamaması likidite riskini; fiyatların değişiminden çıkan kar ve zarar fiyat riskini; karşı tarafın taahhüdünü yerine getirmemesi kredi riskini oluşturur.

Operasyonel Riskler

Operasyonun gerçekleştirilmesindeki hataya, aksaklıklara veya suiistimallere dayalı risklerin yanı sıra organizasyon, iş akışı, teknoloji, insan gücü çerçevesinde oluşabilecek, kurumu maddi veya itibari kayba uğratacak, kredi veya piyasa riski dışında kalan ve geçmiş verilerden yola çıkılarak istatistiksel ölçümleme yapılabilecek her türlü risklerdir. Operasyonel risklerin ölçümü, bu grupta yer alan risklerin hepsinin sayısallaştırılamaması, piyasa ve kredi riski gibi belirli piyasalar ve kuruluşlar için standart nitelik taşımayıp, her iş kolu için ayrı ayrı olması nedeniyle bir hayli zordur ve her firma ve her sektör için kendine özgü şartlar taşımaktadır. Operasyonel risklerin sayısallaştırılabilen kısmı için Basel komitesince önerilen risk ölçüm yöntemleri, temel gösterge yöntemi, standartlaştırılmış yöntem ve içsel ölçüm yöntemi olarak sıralanabilir. Ayrıca operasyonel kayıplarla ilgili verilerin kısıtlı olması, her işletmenin özelliklerinin farklı olması nedeniyle dış verilerin kullanıma uygun olmaması, iç ve dış verilerin entegre edilmesindeki ve insan faktörünün yönetimindeki zorluklar, hem bu risklerin hesaplanma maliyetlerini artırmakta, hem de güvenilir sonuçlara ulaşılmasını engellemektedir.

Stratejik Riskler

Uygunluk riski, faaliyet ve uygulamalarda, mevcut yasa, düzenleme, kural ve kabul görmüş standartların dışına çıkılmasıyla maruz kalınabilecek kayıpları ifade etmektedir. Uygunluk prensipleri dışına çıkmak mali kayıplara, iş fırsatlarının kaçırılmasına ve hatta davalara konu olarak işletmelerin itibarının sarsılmasına yol açabilmektedir.

Yasal risk, faaliyette bulunulan ülkelerin kanun ve düzenlemelerindeki değişikliklerin, operasyonel maliyetler, yatırımların cazibesi ve rekabet gücü üzerindeki potansiyel etkilerinden oluşmaktadır.

Bilgi Teknolojileri Riski

Bilgi teknolojileri (BT) riski, iş süreçlerini olumsuz yönde etkileyecek şekilde otomasyon sisteminin, ağ veya diğer kritik bilişim teknolojileri kaynaklarının kaybedilmesi potansiyeli olarak ifade edilmektedir. Organizasyonlar, operasyonların gerçek zamanda gerçekleştirilmesi için bilgi teknolojilerini daha verimli kullanma yoluna girerken, edinilen bilgi, doğru kararların daha kısa zamanda alınmasını sağlamaktadır. Fakat teknolojinin sunduğu bu fırsatlar, BT altyapısına yönelik riskleri de beraberinde getirmektedir.

Günümüzde bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, daha iyi veri paylaşımı ve dağıtımını sağlayacak entegre sistemlerin oluşturulmasına imkan sağlamıştır. Bu durumun denetçilerin rollerine olan etkisi organizasyonu destekleyen bilgi sistemlerinin de denetiminin yapılması gerekliliği şeklinde olmaktadır. BT iç denetimleri, teknoloji risklerinin minimuma indirilmesini, operasyonel ve finansal birimlere zamanında bilgi iletimi sağlanarak performansın artırılmasını böylece firmaların karlarının artmasını, harcamalarının azalmasını ve dolayısıyla daha düşük denetim maliyetlerinin oluşmasını sağlamayı hedeflemektedir.

Bu açıklamalar çerçevesinde, hedeflerimize etki yapan riskleri ortaya çıkarmak ve onlarla baş edebilmek için atılan tüm mantıklı adımları kapsayan dinamik bir süreci “Risk Yönetimi” olarak ifade etmek mümkündür. Bir başka ifade ile risk yönetimi, belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirgemeyi sağlayan bir disiplindir. Problemlerin oluşmadan önlenmesini sağlayan proaktif bir yaklaşımdır. Problem haline gelmeden, tehlikeye dönüşmeden önce risklerin belirlenmesini ve risklerin oluşma olasılığını ve/veya etkisini en aza indirgeyen faaliyetlerin planlanmasını ve yürütülmesini kapsar.

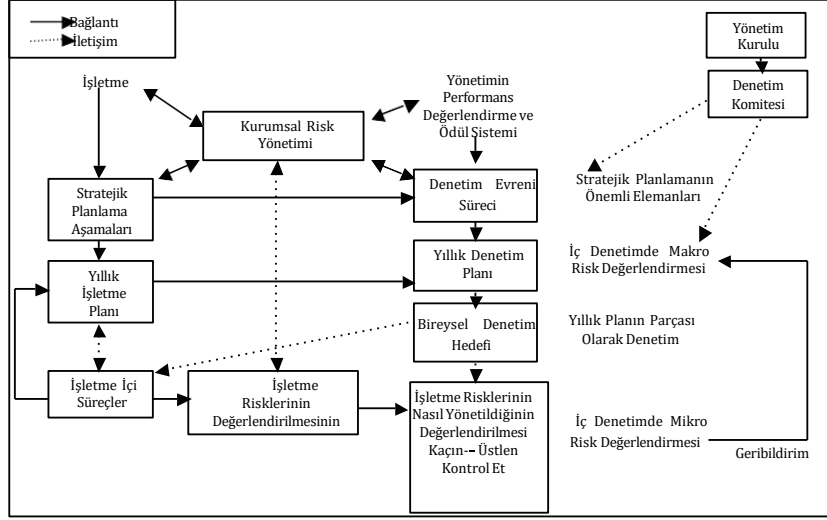
Tablo 1. Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü

Kurumsal Risk Yönetimi'ne Dair İç Denetimin Temel Görevleri	Risk yönetim süreçlerine dair güvence verilmesi
	Risklerin doğru şekilde değerlendirildiğine dair güvence verilmesi
	Risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi
	Ana risklerin raporlanmasının değerlendirilmesi
	Ana risklerin yönetiminin gözden geçirilmesi
Kurumsal Risk Yönetimi'ne dair İç Denetimin Belli Şartlar Altında Üstlenebildiği Görevleri	Risklerin belirlenip değerlendirilmesinin kolaylaştırılması
	Risklere dair yönetime rehberlik edilmesi
	KRY faaliyetlerinin uyumlu hale getirilmesi
	Risklerin konsolide olarak raporlanması
	KRY yapısının geliştirilmesi ve devam ettirilmesi
	KRY kurulmasına sahiplik etmek
Kurumsal Risk Yönetimi'ne dair İç	Yönetim kurulu öncesi risk yönetim stratejisinin geliştirilmesi
	Risk iştahının belirlenmesi
	Risk yönetim süreçlerinin düzenlenmesi
	Riskler üzerine yönetim güvencesi verilmesi

Denetimin Üstlenmemesi Gereken Görevler	Risklere karşılık alınacak aksiyonların belirlenmesi
	Risklere yönelik aksiyonların yönetim adına uygulanması
	Risk yönetiminin sorumlusu olmak

IIA, risk yönetiminde temel sorumluluğun yönetimde olduğunu vurgulamaktadır. İç denetçiler yönetimin risklerle ilgili kararlarını yerinde incelemeli, yerinde destek olmalı ve yerinde de risklerle ilgili olarak tavsiyede bulunmalıdır. Ancak risk yönetimine ilişkin kararları bizzat almamalıdır. İç denetimin risk yönetimine ilişkin sorumlulukları denetim komitesi tarafından onaylanmalıdır.

Şekil 2. Kurumsal Risk Yönetimi ile İç Denetimin İlişkilendirilmesi



Bu gelişmelere paralel olarak iç denetimin riske ve kontrollere bakış açısı değişmiş ve iç denetçilere daha fazla değer yaratabilmek için risk odaklı iç denetime doğru geçiş yapılmıştır. Denetçiler bu yaklaşımın uygulanmaya başlaması ile birlikte yönetimlerin riskle nasıl başa çıktıklarını incelemeye başlamış ve organizasyonun çevresinde ve içinde meydana gelen her türlü değişime karşı daha duyarlı hale gelmişlerdir.

- Finansal teori ve uygulamaları ile birlikte teknolojik alandaki gelişmeler işletme faaliyetlerinin tür ve kapsamını genişletmiştir.
- Türev ürünler ile diğer karmaşık finansal ürünlerin yaygınlaşması ve türev ürünlerde görülen çeşitlilik, ticari faaliyetlerdeki çoğalma ve varlığa dayalı menkul kıymetlerle birlikte ikincil piyasalarda görülen gelişmeler finansal sistemi önemli ölçüde değiştirmiştir.

Tablo 2. Karşılaştırmalı Olarak Geleneksel İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim

Özellikler	Geleneksel	Risk Odaklı
İç Denetim Odağı	İç Kontrol	Risk
İç Denetim	Reaktif, Olaylardan sonra harekete geçer, Aralıklı gözetim	Proaktif, Gerçek zamanlı, Sürekli gözetim
Risk Değerleme	Risk Faktörleri	Senaryo Planlaması
İç Denetim Testleri	Kontrol Odaklı	Risk Odaklı
İç Denetim Metotları	Kontrol testlerindeki detayların eksiksiz olması önemli	İş risklerinin çerçevesinin geniş çizilmiş olması önemli
İç Denetim Tavsiyeleri	İç Kontrolle Yönelik: Titiz Fayda-Maliyet Etkinliği Sağlanmış mı?	Risk Yönetimine Yönelik: Risk Çeşitlendirilmiş mi? Riskten Sakınılmış mı? Risk Paylaşılmış mı? Transfer Edilmiş mi?
Organizasyonda İç Denetimin Rolü	Bağımsız Denetim Pozisyonunda	Risk Yönetimi ve Üst Yönetimle Tümlleştirilmiş

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 yaklaşmıştır. 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 işlenmesini 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, yürüteceği 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 en uygun 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 imkânlarıyla 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.